

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA: “LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO COMO INSTRUMENTO
EN LA PRODUCTIVIDAD DE EJECUTIVOS BANCARIOS”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**PATRICIA RODRÍGUEZ DE PAZ
DORA ALICIA RIVERA CALLES
ANA MARINA ARGUETA NOLASCO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR TÉCNICO: LICDA. BLANCA RUTH GALVEZ RIVAS

**JURADO EVALUADOR DORA ESTELA BATRES SARAVIA
CELINDA DE LOS ANGELES ROLDAN DE
CAMPOS**

SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR**

**ING. LORENA DUQUE DE RODRIGUEZ
VICERRECTORA ACADEMICA**

JURADO EXAMINADOR

**LIC. DORA ESTELA BATRES SARAVIA
PRESIDENTA**

**LIC. CELINDA ROLDAN DE CAMPOS
PRIMER VOCAL**

**LIC. BLANCA RUTH GALVEZ RIVAS
SEGUNDO VOCAL**

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

DEDICATORIA.

Primeramente quiero dar gracias al Creador por haberme dado la oportunidad, fortaleza y el conocimiento para culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, Carlos y Mercedes de Rivera, por el esfuerzo en iniciar mi educación, la cual me permitió la oportunidad de continuar mis estudios hasta culminar la carrera, además el incondicional brindado por mi madre en el cuidado de mi hijo, por todo el tiempo, el amor y cariño que me le brindo, cuando mis compromisos universitarios me absorbían por completo

Especialmente a mi hijo, Jonathan Alexander Portillo, de cinco años de edad; que es lo más valioso que Dios me ha dado en la vida y el motivo principal para seguir adelante, por todo el tiempo que sacrifique.

Además a mi esposo Raúl Arcides Portillo Vargas, por su apoyo y comprensión durante todo el proceso de mi formación académica y culminación de la carrera, por estar siempre en los momentos de felicidad y aquellos difíciles, brindándome consejos.

A todos los maestros que a diario sembraban la semilla del conocimiento, de lo contribuye a la cosecha del fruto.

DORA ALICIA RIVERA CALLES

DEDICATORIA.

DEDICO Y AGRADEZCO ESTE TRIUNFO EN PRIMER LUGAR A MI PAPITO CELESTIAL QUIEN NUNCA ME DESAMPARA Y SIEMPRE ME DA SU FORTALEZA PARA SEGUIR ADELANTE EN TODOS MIS OBJETIVOS.

A MIS PADRES:

Por el sacrificio de toda su vida, por su confianza, por el apoyo, por su gran amor y por interceder en sus oraciones por el logro de mi sueño, “los amo.”

A MI ESPOSO:

Por el apoyo y comprensión de cada día, por contribuir y formar parte en el logro de mis objetivos.” Te amo amor.”

A MI PRINCESITA:

Porque a pesar de su corta edad, me comprendió al privarla del tiempo que le correspondía, “te extrañé mucho amorcito cuando no estuve contigo, te amo linda.”

A MI HERMANO:

Por sus consejos, su apoyo, y por animarme.

Finalmente a familiares y amigos que en algún momento me dieron palabras de ánimo y su colaboración incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

INFINITAS GRACIAS.

PATTY

Al haber culminado mi carrera, reconozco que sola no hubiera sido posible, es por eso que en forma muy especial brindo los siguientes agradecimientos:

A Dios Todopoderoso: Gracias señor Jesús por haberme mantenido firme en el camino para lograr mi objetivo dotándome de sabiduría, así como el de proveerme los recursos necesarios para alcanzar mi sueño.

A Mis Hijos: Josselyn y Omar, los seres que más amo, y tuve que sacrificar en varias ocasiones eso si que fue con un solo propósito, el de enseñarles que el estudio es la mejor herramienta que un padre puede heredar a un hijo para tener mayores oportunidades en la vida.

A Mis Padres Amados: Por la disposición que siempre tuvieron para ayudarme en las situaciones que parecían difíciles, asumiendo parte de mis responsabilidades como madre e hija. Por sus consejos y oraciones.

A Mi Esposo: Por confiar en mi, y apoyarme cuando más lo necesite, es por ello que este triunfo lo comparto con él.

Familiares y Amigos: Con especial cariño y agradecimiento por su apoyo. Gracias Abuela por ayudarme en los momentos cuando más lo necesite.

Dorita y Paty: Por todos esos gratos momentos y conocimientos compartidos en desarrollo de nuestra tesis. Les deseo muchos éxitos.

BEATRIZ

I N D I C E.

- INTRODUCCIÓN.	i
----------------------	---

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO INSTRUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE EJECUTIVOS BANCARIOS.

1. MARCO HISTORICO

1.1 Banco Agrícola	1
1.2 Banco Salvadoreño	3
1.3 Banco Cuscatlán... ..	6
1.4 Banco de Comercio.....	7

2. PERFIL DE EJECUTIVOS BANCARIOS

9

3. MARCO LEGAL O NORMATIVO

9

4. MARCO TEORICO.....

12

4.1 Administración del tiempo.....	12
4.1.1 Definición de la administración del tiempo.....	12
4.1.2 Importancia de la administración del tiempo.....	13

4.1.3	Finalidad de la administración del tiempo	14
4.1.4.	Concepciones erróneas sobre el tiempo	15
4.1.5.	Distractores	16
4.2	La productividad.....	19
4.2.1.	Antecedentes.....	19
4.2.2.	Definición	20
4.2.3.	Importancia	21
4.2.4	Factores internos y externos que afectan la productividad	23
4.3	Fatiga	24
4.3.1.	Definición.....	24
4.3.2.	Etapas de la fatiga.....	24
4.3.3.	Síntomas de la fatiga.....	25
4.3.4.	Como hacer frente a la fatiga	26
4.3.5	Consejos para manejar la fatiga	27
4.4	Calidad de vida.....	27
4.4.1.	Origen	27
4.4.2.	Calidad de vida en el tiempo de los ejecutivos	29
4.4.3.	Beneficios de la calidad de vida familiar	30
4.4.4.	Beneficios de la calidad de vida espiritual	31
4.4.5	Beneficios de la calidad de vida laboral.....	31

4.4.6 Características de las personas con calidad de vida.....	31
4.4.7 Mecanismos de escape.....	32
4.5 Recursos de una empresa.....	33
4.5.1. Definición	33
4.5.2. Clasificación	33
4.5.3.Recursos humanos.....	36

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARA CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO EN LOS EJECUTIVOS BANCARIOS.

1. Diseño de la investigación	38
2. Tipo de la investigación	39
3. Población	39
4. Métodos, técnicas e instrumentos	40
5. Tabulación de resultados	42
5.1. Ejecutivos de mercadeo y cuenta	43
5.2. Gerentes de agencias	59
Conclusiones.....	74

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO INSTRUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE EJECUTIVOS BANCARIOS.

1. Objetivos de la propuesta	76
2. Beneficios	77
3. Diseño de la propuesta.....	78
3.1. La planificación y el control... ..	78
3.2. La organización del tiempo	87
3.3. Recomendaciones	101
Glosario	102
Fuentes de consulta	106
Anexos	

INTRODUCCION.

Con frecuencia se escucha decir que el tiempo no alcanza para cubrir las actividades o lo que se programa para cada día en lo laboral, familiar o personal y menos para momentos de diversión, sin embargo no se puede negar bajo ningún punto de vista que el tiempo se recibe en la misma medida para todos por igual.

El tiempo que se gasta o invierte, el uso que se le da determina el éxito o fracaso en los diferentes roles de cada individuo, el secreto radica en aprovechar cada minuto, considerando que cada minuto que pasa es un minuto de vida que no vuelve ya que la vida esta formada por tiempo, o dicho de otra manera el tiempo es vida.

Al hablar de administración de tiempo se habla de administración personal, es decir de la organización de cada día, tomando en cuenta que este incide en la productividad, en la calidad de vida, etc.

Al hablar de calidad de vida es importante y necesario contar con un equilibrio entre hogar, profesión y tiempo libre, lo que no es fácil lograr al ritmo que ha tomado la vida en la actualidad, en donde el desempeño de una variedad de roles de un mismo individuo fácilmente conllevan a estados de stress lo que implica el no logro de objetivos deseados y una baja productividad que en muchos casos es involuntaria.

Es por ello que se considera importante estudiar un factor indispensable en la vida, quizá el más importante ya que sin él ningún otro sueño podría convertirse en realidad.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico el cual contiene marco histórico e incluye la relación entre el tiempo y la calidad de vida, productividad, estrés, algunos beneficios, finalidad, etc.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo con la información obtenida acerca de la situación real que viven los ejecutivos bancarios, frente al desarrollo de los diferentes roles como persona.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de acuerdo a los datos o conclusiones de la investigación de campo, una propuesta que facilite el diario vivir mediante sugerencias para incrementar los niveles de productividad, con calidad de vida y manejo adecuado del estrés.

En espera que el presente trabajo proporcione información oportuna a quienes asumen grandes responsabilidades en tan importante sector.

I. MARCO TEÓRICO

1. MARCO HISTÓRICO.

En todas las épocas y culturas ha habido proverbios que hacen mención del elemento tiempo, considerándolo como un referencia fatal para nuestra propia existencia.

Nuestro mundo a atravesado tres ciclos históricos, el primero la Era Agrícola, que llega hasta finales del siglo XVII desde que el hombre empieza a cultivar la tierra, hasta que uno de ellos encontró la máquina de vapor han pasado sesenta mil años.

En el segundo ciclo la Era Industrial, desde trescientos veces menos, de finales del siglo XVIII a finales del siglo XX.

La tercera Era del Conocimiento, post Industrial, abarca cien o cien mil años, para que de escribir pasa a imprimir, el segador a tractorista, esto implica un costo de adaptación, aquí la inteligencia esta tomando el poder.

Sin embargo hace un siglo nace la preocupación por la utilización eficaz del tiempo, llegando los Anglosajones al extremo de ser los primeros en asignarle valoración económica y asignarles a ellos lo de la frase que el tiempo es dinero.

1.1 Banco Agrícola Comercial

Por iniciativa y entusiasmo de Don Luis Escalante Arce, el Banco Agrícola se fundó como institución privada el 31 de enero de 1955. La organización de labores estuvo dirigida por Don Luis Escalante Arce, quien como fundador, tenía sus proyectos de trabajo formulados; los cuales sirvieron de base para desarrollar las actividades que se iniciaron el 24 de marzo de 1955, en la agencia central.

Desde el primer día de labores, el Banco apareció con el eslogan de "UN BANCO PROGRESISTA AL SERVICIO DE UN PAÍS", y logró una rápida identificación con el usuario en sus diferentes servicios.

El Banco Agrícola inició un sistema de ahorros que permitió la apertura de cuentas con un colón como mínimo; se establecieron sorteos entre los cuentahabientes y se creó el Beneficio Familiar por defunción.

Otra de las innovaciones que presentó el Banco Agrícola fue la de poner a disposición del público los préstamos personales. Para ello creó una oficina especializada que, además, otorgaba préstamos con la modalidad del ahorro simultáneo.

Considerando la importancia que para el desarrollo bancario tienen las agencias, se abrieron 17 desde la fundación del Banco hasta 1980.

El 7 de marzo de 1980 fueron nacionalizados todos los bancos del sistema financiero salvadoreño; este proceso tenía entre sus objetivos democratizar el crédito, permitir a los empleados la participación en el capital social y apoyar financieramente la reforma agraria.

La nacionalización, en general, tuvo vigencia durante la década de los 80's, y fue a partir de 1989 que se redefinieron los objetivos para la banca salvadoreña, y se acordó:

- Fortalecer y sanear las instituciones financieras para luego privatizarlas.

- Despolitizar el sistema financiero, a fin de estimular la inversión en sus instituciones.
- Mediante la liberación del mercado financiero, generar un sistema eficiente, competitivo y rentable.
- Contribuir a la estabilidad económica del mercado financiero.
- Contribuir a la estabilidad económica, reduciendo presiones inflacionarias y fortaleciendo el ahorro interno.

1.2 Banco Salvadoreño

El 5 de enero de 1885 marca el nacimiento de un fuerte pionero del sistema financiero de nuestro país, que desde la cuna dio indicios claros de la naturaleza noble que lo ha caracterizado a lo largo de su historia, que con la llegada del año 2000, conmemora 115 años.

El Banco Particular de El Salvador, como se le denominó en sus inicios, nace el 5 de Enero de 1885, teniendo como cuna a un San Salvador habitado por unas 25 mil personas, caracterizado por su elegante arquitectura propia de la ciudad capital de ese entonces, que constituía, como hoy, el centro económico y mercantil del país.

El Banco Particular de El Salvador, contaba con la facultad de emitir billetes, realizar operaciones de descuento, giros, cuentas corrientes y otras transacciones bancarias, y cambió su nombre seis años después cuando, según acuerdo del 12 de Diciembre de 1891 y luego de modificar su razón social, el Banco Particular, primera institución de

esta naturaleza en el país, es rebautizado como Banco Salvadoreño, apelativo que ha conservado hasta la fecha y que se ha constituido en un símbolo de progreso, solidez y confianza.

En el año de 1895, contando con apenas 10 años de fundado, el Banco Salvadoreño inicia su crecimiento al inaugurar sus primeras tres sucursales que fueron ubicadas en Santa Ana, San Miguel y Sonsonate y no es si no cuatro años más tarde que se instituye legalmente al Colón, como moneda oficial de nuestro país.

La mecanización operativa, fue uno de los pasos importantes dentro de la historia moderna de la banca y esta llegó a la Institución en 1940, cuando la administración superior adquirió máquinas de la marca " Burroughs" para el control de cuentas corrientes, que hasta esa fecha habían sido manejadas bajo un riguroso control a mano.

Al inicio de la década de los 50 el centro de la ciudad de San Salvador vio el surgimiento de uno de los elementos arquitectónicos más representativos de nuestro país, al instalarse el Banco Salvadoreño en el edificio ubicado frente a la Plaza Morazán, lugar que sirvió de sede a la institución por casi 50 años.

Con el objetivo de ser uno de los bancos más competitivos y vanguardistas del sistema financiero nacional, Banco Salvadoreño es el primero en el país en adquirir una computadora, la cuál fue de la reconocida marca NCR/500, que leía sus programas utilizando una cinta de papel perforado, logrando así incorporar a la alta tecnología en el ámbito bancario nacional.

En 1976 y gracias a la experiencia en el eficiente manejo de sus operaciones, la institución abre brecha nuevamente, al administrar el fideicomiso "Walter A. Soundy", primero en el país, mientras que 10 años más tarde Banco Salvadoreño, ante la creciente necesidad de brindar sus servicios a todos los sectores de nuestra nación, decide abrir la primera sucursal de BancoSal Inc. en la ciudad de Houston, Texas, ofreciendo sus servicios de transferencia de dólares a los salvadoreños residentes en los Estados Unidos.

En 1990 se pone fin a la privatización de la banca de nuestro país, después de 10 años de estar en vigencia y el Banco Central de Reserva nombra a Don Félix José Simán como presidente de Banco Salvadoreño y se inicia una etapa de resurgimiento del sistema bancario nacional, oportunidad que es aprovechada por la institución que se convierte en la primera en emitir los primeros certificados de inversión por un valor de ¢50 millones, negociables en la Bolsa de Valores de nuestro país, mientras que en 1998 se inauguran las instalaciones del Centro Financiero y la red de cajeros Dinero.

Estos son sólo algunos pasos dados por este pionero de la banca nacional, que inicia un nuevo milenio, con una experiencia adquirida con su presencia en los últimos tres siglos y dando un paso firme hacia el futuro, al fusionarse con BANCASA, convirtiéndose así en un banco más fuerte y competitivo que traerá muchos beneficios a El Salvador.

1.3 Banco Cuscatlán

El Banco Cuscatlán, abrió sus puertas al público el 8 de junio de 1972, resaltando desde sus inicios, el espíritu de respeto y el enaltecimiento de los valores tradicionales de nuestros antepasados, para lo que adoptó como su distintivo simbólico el Disco Solar, pieza precolombina que expresa fielmente la Filosofía de la Institución basada en la pujanza y la astucia , la fuerza y la decisión , el arrojo el valor, la libertad y la soberanía, la hidalguía y la gloria.

Otro de los intereses principales que el Banco Cuscatlán adquirió desde su nacimiento, fué el de proyectar al público una excelente imagen, lo que lo llevó a conquistar una posición ventajosa dentro de un mercado competitivo, en el que participaban bancos comerciales, con un promedio de 40 años de experiencia.

En sus comienzos, el Banco Cuscatlán adoptó como slogan la frase "El Banco de la Nueva Generación", dejando de manifiesto la imagen de ser la Institución Bancaria más agresiva e innovadora del Sistema Financiero Salvadoreño, imagen que pronto consolidó y ha mantenido a través del tiempo, así lo comprueban sus 25 años de experiencia.

En la actualidad y como resultado de su expansión a nivel regional, el Banco se ha preparado para un nuevo siglo, expresándolo a través de su slogan: "La Generación del Nuevo Siglo".

Para reafirmar su liderazgo, el Banco Cuscatlán se esfuerza por brindar a sus clientes lo mejor en tecnología bancaria y en servicios, por lo que ha ampliado su red

de Sucursales, Minibancos y Cajeros de Oro, ubicándolos estratégicamente; así mismo, fue el primero en implementar los novedosos servicios de Telebanking y NetBanking, permitiendo que los clientes realicen sus operaciones desde la comodidad de su casa u oficina. Todo lo anterior, apoyado en un desarrollo permanente y sostenido a nivel tecnológico, preparándose para el siglo XXI y lograr una transformación de la banca tradicional en banca electrónica virtual, a través de una tecnología de punta.

1.4 Banco de Comercio

1949. Se funda Banco de Comercio de El Salvador por un grupo de inversionistas salvadoreños encabezados por Don Miguel Dueñas Palomo. En enero del siguiente año se abre al público la Oficina Central, y la primera sucursal en la ciudad de Santa Ana.

1956. Como entidad pionera, el Banco de Comercio fue el primero en establecer una sucursal en San Salvador, denominándola Sucursal Avenida Independencia.

1971. Ante la unánime aceptación y la creciente demanda de servicios fue necesario, para una mejor atención, realizar un aumento del Capital Social a ¢4,000,000 (\$457,142.85).

1980. Se nacionaliza junto al resto de la banca salvadoreña.

1986. El terremoto de 1986 causó graves daños al Edificio Comercial y el Banco se vio forzado a diseminar sus oficinas centrales en 6 diferentes ubicaciones en la ciudad de San Salvador.

1993. Se privatiza Banco de Comercio, dando un importante paso para avanzar en sintonía con la moderna banca. Se crea el nuevo logo actual del banco caracterizado por su elegancia, innovación y dinamismo.

1996. Se inaugura la nueva casa matriz del Banco, denominándolo Centro Financiero BanCo, y constituyéndose una fortaleza comercial para el Banco con sus modernas y funcionales instalaciones.

1999. El Banco de Comercio celebra su 50 aniversario.

1999. Con la visión de beneficiar a nuestros clientes y lograr un banco más sólido, se llegó a un acuerdo para absorber al Banco Atlacatl. Este proceso produjo un crecimiento en la participación en el mercado financiero salvadoreño, y en nuestra red de atención al cliente en zonas hasta el momento no atendidas por el Banco.

1999. Para atender mejor las diferentes necesidades financieras de nuestros clientes, se crearon 4 empresas filiales de Banco de Comercio.

- Inversiones BanCo, Casa de Corredores de Bolsa.
- Corporación de Créditos y Servicios, S.A. de C.V
- Facto-Leasing BanCo, S.A de C.V.
- Bancomercio de El Salvador, Inc.

2001. Solidario con el sufrido pueblo salvadoreño, Banco de Comercio estuvo presente en el proceso de reconstrucción desde los terremotos que golpearon nuestro país en enero y febrero. Apoyando activamente los procesos de reconstrucción, realizando donaciones, y aportando su granito de arena en los diferentes programas que se realizaron para recolectar y centralizar la ayuda

2. PERFIL DE EJECUTIVOS BANCARIOS

El perfil que se considera poseen las personas de quienes se obtendrá la información es la siguiente:

Por tratarse de ejecutivos bancarios cuyos cargos en las instituciones son de gerentes de agencias y ejecutivos de mercadeo y cuentas. Con conocimientos básicos de inglés, paquetes computacionales.

Con habilidades tales como servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, con cualidades como: honradez, confianza, con capacidad para resolver problemas.

Edades entre 25 y 55 años.

3. MARCO LEGAL O NORMATIVO:

El presente trabajo trata sobre la administración del tiempo como instrumento para la productividad, el derecho al trabajo y sus atribuciones esta regulado en la Constitución de la República de El Salvador, Código de Trabajo, Ley del Seguro Social y Declaración Universal de Derechos Humanos, los cuales rezan de la siguiente manera:

1- CONSTITUCION

Capítulo II, Sección II, Artículo 38, Ordinal 6°. Inciso I, La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas”.

Ordinal 7°. “Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en forma que exija la ley”.

2- CODIGO DE TRABAJO.

Capítulo III, Sección Primera, Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores.

Artículo 31, Desempeñar el trabajo convenido, Obedecer las instrucciones que reciba del patrono o de sus representantes en lo relativo, Desempeñar el trabajo con diligencia

Capítulo III, Artículo 161, Inciso .II, La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, no excederá de ocho horas diarias, y la nocturna de siete.

Inciso III, La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas, ni la nocturna de treinta y nueve.

Capítulo IV, Descanso Semanal:

Art.171. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

3- LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Artículo 2, Inciso I: “El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- Enfermedad, accidente común;
- Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- Maternidad;
- Invalidez;
- Vejez;

- Muerte; y
- Cesantía involuntaria”.

4- DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS. (Aprobada y Adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en su Resolución 217, 10 diciembre de 1948).

Artículo 1 “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, dotados de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos a los otros.

Artículo 3 “Todo individuo tiene derecho a la vida, libertad y a la seguridad de su persona”.

Artículo 4 “ Nadie estará sometido a esclavitud, ni servidumbre, la esclavitud y el trato de esclavos están prohibidos en todas sus formas.

Artículo 23, Inciso I “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

4.1.1. Definición de la Administración del Tiempo.

- Administración: Son todas aquellas acciones basadas en un plan de trabajo donde incluye metas, a través de la asignación de recursos para el logro de objetivos.

- Tiempo: Es un recurso que se nos da a todos por igual, de seguro el más valioso con que cuenta el ser humano, porque no es sustituible como las maquinas, lo único que podemos hacer es usarlo y de la mejor manera posible para obtener resultados planeados.

Administración del tiempo quiere decir, administrarse a sí mismo, antes que otros intenten hacerlo, esto significa:

- Tomar decisiones difíciles y llevarlas acabo
- Ser eficaz y hacer las cosas que deben hacerse, esto ayuda al logro de metas.
- Ser eficiente en las atribuciones y/o actividades para lograr más en menos tiempo.
- Controlar el tiempo y calidad de vida, buscando un equilibrio vital.

4.1.2 Importancia de la Administración del Tiempo.

Es importante la administración del tiempo para motivar actitudes para la práctica constante y el desarrollo de buenas formas de trabajo; no significa trabajar más duro sino hacerlo más inteligentemente.

Una buena administración del tiempo tiene directa incidencia a nivel personal, familiar y laboral, dándole a cada una de estas áreas un espacio bien definido y no permitiendo la invasión de unas por otras entre algunos beneficios tenemos:

- Ser más positivos en las perspectivas de la vida.
- Guía siempre hacia objetivos tanto personales como académicos, y también hacia prioridades y caminos que conducen a esos objetivos.
- Ayuda en la relación con los demás.
- Evita que se caiga en el tan temido “ESTRÉS”.
- Facilita la obtención de resultados más eficaces y eficientes.
- Se puede obtener más y mejores resultados en menor tiempo y con menor gasto de recursos.
- Organiza mejor el trabajo y las otras actividades.
- Ayuda al cumplimiento de plazos.
- Enseña a trabajar con mayor seguridad.
- A través del planteamiento y control del tiempo se aprende a controlar y administrarse.
 - Se tiene más tiempo para los propios intereses.
 - La lista de beneficios podría continuar indefinidamente.

4.1.3. Finalidad de la Administración del Tiempo.

El tiempo siempre en toda época ha sido un recurso limitado, el reloj marca la hora y no hay manera de detenerlo, este insumo tan valioso, no se puede ahorrar o guardar para el futuro, simplemente se debe darle un espacio bien definido en la vida personal, laboral, estudiantil, etc, esto no significa trabajar más duro sino al contrario hacerlo de una forma más inteligente.

Basta con observar a las personas en una serie de paradigmas, entre los cuales se pueden mencionar:

- El empresario angustiado que va a todas partes cargado con una cartera repleta de asuntos sin resolver, con la esperanza de atenderlos cuando encuentre el momento.
- El Ejecutivo Bancario que vuelve a casa, después de una jornada agotadora, con la sensación de que el esfuerzo realizado, no ha contribuido en nada real para la solución de problemas.
- La secretaria que pasa largas horas con la libreta en las rodillas, viendo a su jefe hablar por teléfono.
- Los Directivos en incansables reuniones improductivas.¹
- El patrono que ve como pasan los días y se acerca el último del mes, en que vencen los pagos.

¹ Mondría, Jesús. , Mejore su Rendimiento página 13.

Todos ellos y muchos más, ven en el tiempo una amenaza sí a cada uno se les preguntará sus íntimos deseos fueran profesionales o particulares, todos sin excepción, responderían que hace falta tiempo.

A continuación se citan una serie de beneficios, que se obtienen con la buena administración de este singular recurso,

- Tener una visión en nuestra vida laboral y personal.
- Ayuda a mantener una relación con las demás personas.
- Evita que caigamos en el factor estrés laboral.
- Organizar mejor las actividades.
- Brinda mayor seguridad en si mismo.
- Ayuda a cumplir las programaciones de los plazos para el logro de objetivos.²

4.1.4. Concepciones Erróneas sobre el Tiempo.

Se escuchan comentarios referentes a las ideas que respecto al tiempo se tienen, comentarios erróneos en muchos de los casos y verídicos en otros, lo terrible es que se toman como verdaderos, y la puesta en practica hacen que nos generen más trabajo, pocos o ningunos logros, y muchas veces el resultado es la frustración.

Algunas de esas concepciones son:

- Seré mas afortunado en la vida en la medida que trabaje duro.
- Entre mas actividad tenga, más productividad lograré.

²Idid. Página 14

- La única manera de hacer el trabajo lo mejor posible es hacerlo yo mismo.
- El trabajo no es divertido.
- Trabajo mejor cuando estoy presionado.
- Solo hay un camino que es el mejor, nuestro reto es encontrarlo.

Estas ideas hacen que se canalice el tiempo y las energías a esfuerzos que no son productivos, para poder salir adelante en la mejor administración del tiempo, se debe reemplazar las ideas que no funcionan, por otras que si le sirvan.

4.1.5. Distractores.

Se refiere a todos aquellos factores que interfieren en la utilización adecuada del tiempo, para efecto de diseñar estrategias para combatir al enemigo, para ello se presenta una serie de interferencias los cuales se denominan los 40 ladrones del tiempo, se detallan algunos de ellos:

- Interrupciones telefónicas
- Interrupciones inesperadas.
- Reuniones innecesarias.
- Visitas imprevistas
- Falta de objetivos
- Delegación insuficiente
- Empleados preguntones
- Preocupación por el detalle y la rutina/ Hiper- feccionamiento

- Querer hacer demasiadas cosas al mismo tiempo
- Impuntualidad de los citados
- Información mal gestionada
- Indecisión
- Falta de comunicación
- Falta de agenda en las reuniones
- Instrucciones confusas
- Incapacidad para decir no
- Falta de seguimiento en la delegación
- Archivo desordenado
- Falta de autodisciplina
- Falta de prioridades
- Hipervigilancia
- Trafico mental
- Falta de dedicación a la formación de equipos.³

Así sucesivamente se pueden seguir citando más interferencias en la administración del tiempo, de acuerdo a lo anterior los ladrones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Administrativos
- Logísticos
- Personales

³ Folleto de Seminario FEPADE, Administración Eficaz del Tiempo, páginas 8 y 9.

a) Administrativos. Son todas aquellas situaciones que se dan dentro de la estructura organizativa, sin previa planificación, como pueden mencionar:

- Falta de objetivos y visión definida
- Deficiente información
- Tareas sin ningún provecho laboral, instrucciones confusas.

Para solventar todas las situaciones antes descritas, se debe diseñar un proceso administrativo bien definido donde se involucre a los empleados, a fin de cumplir con los objetivos trazados por la empresa y satisfacción profesional.

b) Logísticos. Se refiere aquellos relacionados con el ambiente laboral que se da dentro de la empresa, pueden ser:

- Desorganización en el área de trabajo, escritorios llenos de papeles.
- Interrupciones constantes
- Uso irracional del teléfono.⁴

La manera de resolver todos esos percances es primeramente ordenar las actividades por orden de prioridad, concentrarse en el trabajo y realizarlo de la mejor manera posible.

c) Personales. Influye en el ser de la persona, es decir la administración de si mismo.

- Falta de conocimientos.
- Hacer vida social

⁴ Seminario impartido por Licda. Ana Marta de Araujo "Cómo Administrar su Tiempo", páginas 6 y 7 .

- Ausencias, retrasos y ocio
- Aspectos psicológicos como miedo, crisis emocionales.
- Falta de objetivos definidos.

Para combatir estos factores, se deben utilizar las siguientes técnicas a nivel personal:

- Conocer y administrarse a si mismo
- Identificar casos de perdida de tiempo
- Crear una rutina o programación de actividades diarias.
- Tener confianza en si mismo
- Consultar dudas cuando sea necesario.

4.2 LA PRODUCTIVIDAD.

4.2.1. Antecedentes de la Productividad.

La productividad a lo largo de los años hace una comparación entre lo antiguo y lo moderno, ya que los antiguos no obtenían cosechas de gran rendimiento, como por ejemplo el maíz y las patatas, en esa época no se conocían los métodos modernos para mejorar la tierra, entre los que se destacan los fertilizantes químicos y las técnicas avanzadas de riego, ni tan siquiera maquinaria pesada, la productividad y eficiencia de la economía antigua debe juzgarse atendiendo a su capacidad de mantener una sociedad a lo largo del tiempo.

En el caso de los rendimientos, hay que decir que habían enormes variaciones según las regiones y terrenos de la cuenca del Mediterráneo y las estrategias empleadas para la producción.

En la actualidad se fabrican autos con acero coreano, asientos elegantes y cubierta australiana, esto quiere decir que a medida que transcurre el tiempo el hombre va creando mecanismos de innovación para hacer el trabajo de una forma más inteligente, utilizando tecnología.

Esto permite, entrar a competir a nivel internacional con productos, servicios y bienes, lo cual abre muchas puertas para la economía salvadoreña, y cada día ir perfeccionando los procedimientos a fin de mantener estándares de producción elevados con alta calidad para los clientes .

En las empresas hoy en día lo más importante es el recurso humano, sobre otros tales como: maquinaria, materias primas, etc, capaz de analizar y tomar decisiones en base a resultados obtenidos.

4.2.2. Definición:

Búsqueda de un mejoramiento continuo en los procesos de administración o elaboración de productos y servicios , con la utilización mínima de recursos para obtener resultados óptimos..

4.2.3.Importancia de la Productividad.

Los instrumentos fundamentales que originan una mayor productividad, son la utilización de técnicas, y el uso del tiempo y un sistema de pago de salarios; se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria, mantenimiento y administración, son áreas fértiles con la aplicación de estrategias bien definidas.

El objetivo de un gerente de fabricación o producción es elaborar un producto de calidad, oportunamente y con el menor costo posible, con inversión mínima de capital y con máxima satisfacción de sus empleados y clientes.

Se sabe que para competir con el mundo globalizado, debe cumplir con las expectativas del cliente o usuario en caso de empresas de servicios, así como también cumplir de tiempos estándares, eficiencia, tecnología, etc. Y otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto en los planes a largo y corto plazo.

Con lo anterior se puede analizar la importancia de proporcionar un beneficio completo a los usuarios, en la medida que satisfacen sus deseos así serán los resultados obtenidos para la empresa.

4.2.4. Factores Internos y Externos que afectan la productividad

- Factores Internos:

Terrenos y Edificios

Materiales

Energía

Máquinas y equipo

Recurso Humano

- Factores Externos:

Disponibilidad de materiales o materias primas

Políticas estatales relativas a tributación y aranceles

Infraestructura existente

Disponibilidad de capital é interés

El factor humano es sin lugar a dudas el más complicado e imprescindible de todos los factores que intervienen en la productividad..

La productividad busca mejorar continuamente todo lo existente, esta basada en la convicción de que se pueden hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes, aplicando nuevas teorías y métodos.

Entre los elementos más importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa están el capital humano y la inversión realizada por la organización para

capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo; esta asociada con el grado de producción que una empresa pueda alcanzar para desarrollar un bien o servicio. En la actualidad la producción es la base de la economía mundial, generando empleos para los obreros y grandes divisas en la mayoría de los casos para los empresarios.⁵

La productividad es el punto de partida de la actividad económica, son varios los factores que intervienen para la producción, los cuales a continuación se detallan: la naturaleza como elemento físico que rodea, el trabajo activo y propiamente humano es la fuerza intelectual aplicada a la naturaleza para transformarla, medios de transporte, edificios, técnicas y herramientas que sirven para acelerar la producción. Y el elemento coordinador que asume la responsabilidad de combinar todos los factores para obtener el máximo rendimiento, en una organización va más allá del simple hecho de producir un bien ó servicio, busca encontrar métodos y soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial, debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa ó indirecta.

En la actualidad las empresas producen en serie, esto se conoce como la ejecución individual de las diversas fases para la fabricación de un artículo ó mercadería llamada también producción en masa.

La producción en serie se refiere a la producción de un producto en masa, es decir en grandes cantidades en el menor tiempo posible y gastando lo menos posible. La

⁵ - Id. (Sitios Weeb en monografía. Trabajos.product).

producción en serie ha dado lugar a una revolución de los métodos industriales y se ha convertido en método insustituible para fabricantes que exigen grandes cantidades de materiales dentro de breve espacio de tiempo.

Se puede concluir que dicho factor es la cantidad de trabajo realizado entre la unidad de tiempo, es decir la efectividad del trabajo realizado se mide a través del tiempo empleado para realizarlo. Con esto se puede decir que entre más tiempo se demore a la hora de la elaboración de un producto o servicio es menos eficiente.

4.3. FATIGA (EL ESTRÉS).

4.3.1. Definición:

Es un estado de sobre excitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y condiciones físicas, esto interfiere en las habilidades de la persona para enfrentarse al medio.

4.3.2. Etapas del Estrés

A menudo sucede que las personas consecutivamente llegan noche de la jornada laboral, esto contribuye a un desarrollo profundo de cansancio mental y físico, y la forma más útil de aliviarlo es tomar un descanso (hacer algo distinto, alejarse del trabajo), este fenómeno se refleja de diferentes maneras, por lo que se dan a conocer las diferentes etapas: ⁶

⁶ Idid. Página 12.

1. Etapa de Alarma.

Aquí se descubren los síntomas como inquietud, ansiedad, ira, depresión, temor e inseguridad personal.

2. Etapa de Resistencia.

Decide no participar a otras personas su desilusión, muestra negación de sentimientos, ausencia emocional y estrechamiento de los intereses.

3. Etapa de Agotamiento.

La situación no cambia después de varias semanas y sigue, se refleja como pérdida de confianza en si mismo, habito de sueño, problemas físicos (ulceras, tic nerviosos, etc.).

4.3.3. Síntomas de la Fatiga (Estrés).

Los tres grandes rubros de clasificación del estrés son:

- Fisiológicos. Cambios en el funcionamiento del organismo humano, aumentando la respiración, circulación de la sangre, provoca dolor de cabeza, ataques cardiacos, dolor muscular de cuello, etc.
- Psíquicos. Provoca insatisfacción, ansiedad, irritabilidad y aburrimiento.

- Conductuales. Son los cambios en la productividad, ausentismo, rotación de personal, hábitos alimenticios, consumo de cigarrillos, alcohol, problemas de insomnio y agitación.⁷

4.3.4 Como hacer frente a la Fatiga (Estrés).

1.- Cambiar de actitud interna.

- Desarrollo de apoyo social que reduce sentimientos de soledad
- Hablar de los problemas con las amistades
- Conocer el nivel de estrés optimo que se adolece en ese momento.
- Balancear el trabajo y el juego.

2.- Cambiar interacción con el ambiente “trabajar mas inteligentemente las cosas, no hacerlo más tedioso.”

- Fijar metas, manejar el tiempo y los conflictos laborales
- Buscar retroalimentación como parte de identificar áreas para cambios posible.

3.- Cambiar habilidades físicas para el manejo adecuado de las cosas

- Aprender a relajarse
- Dormir y descansar lo suficiente
- Desarrollar actividades recreativas
- Obtener nutrición adecuada y conveniente.

⁷ Idid.página 17.

4.3.5 Consejos para que los empleados manejen la Fatiga (estrés).

A continuación se le presentan unos tips para que los ejercite y pueda manejar mejor el estrés laboral, se detallan:

- 1)- Aclarar la misión y metas de la organización.
- 3)- Determinar las prioridades y atenerse a ellas
- 4)- Preparar lista diaria de actividades pendientes .
- 5)- No esperar hasta que se cumplan los plazos.
- 6)- Mantener las decisiones tomadas.
- 7)- Reconocer los errores, no tratar de cubrirlos, hacer lo necesario para corregir y luego pasar a otras tareas.

4.4. CALIDAD DE VIDA.

4.4.1. Origen:

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacia o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico.

Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por la tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entrará en un proceso de análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

El término calidad de vida tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el ministerio de trabajo de los EE.UU. los asistentes consideraron que el término iba mas allá, de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación de por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje.

4.4.2. Calidad de Vida en el Tiempo de los Ejecutivos Bancarios:

El tiempo es una cuestión enormemente personal. Todos recibimos el mismo número de horas al día, unos la usan de una manera y otros de otra. La calidad de vida depende de cómo se utiliza el tiempo.

En la vida de los ejecutivos bancarios, donde existe una gran diversidad de responsabilidades laborales ligadas al manejo de aspectos financieros, de cumplimiento de metas, de mantener altos estándares en el servicio al cliente, de buen clima laboral, etc. Y fuera de las organizaciones además satisfacer una vida familiar, social. Se vuelve un tanto difícil sobrevivir a este ritmo, sin la adecuada administración del recurso primordial que se ha mencionado, el cual es el tiempo.

Considerando lo anterior, y teniendo en mente que para todo ser humano el “ tiempo es vida” y que es donde se procesan y construyen los sueños y la realidad, cabe mencionar

que de no existir una administración del tiempo conlleva a resultados negativos en todos los ámbitos de la vida, ya que al no obtener los resultados deseados, por ejemplo, en lo laboral tiende a provocar no poder disfrutar plenamente de la vida familiar, social, etc. Lo que significa un deterioro de la calidad de vida y propicia la generación de sentimientos dispares e incluso de estrés mismo.

Mucho se menciona a nivel de ejecutivos, mandos medios, altos, de técnicas para el manejo del estrés, pero no se previene de forma proactiva tratarlo desde antes de su

inicio, sabiendo que una de las causas del mismo, es la incorrecta administración del tiempo.

La calidad de vida, depende de la calidad del tiempo, ya que es evidente que de tiempo esta hecha la vida, de una equitativa distribución de las horas del día, en donde exista un aporte positivo para alimentar la vida espiritual, para alimentar nuestra vida familiar, la vida laboral, vida social y a la vez que exista tiempo para intereses personales e incluso para el recreamiento.

La práctica de una calidad de vida de la mano con la administración del tiempo conlleva a proporcionar paz y tranquilidad de espíritu, propiciando felicidad, alegría, buen humor, seguridad, estabilidad emocional, y una diversidad de fortalezas, que atraen el éxito en los diferentes roles en la vida del ser humano.

4.4.3. Beneficios de la Calidad en la Vida Familiar:

- Más identificación entre cada miembro
- Mayor grado de unión
- Fortalecimiento de lazos de amor y respeto
- Mayor seguridad para los hijos
- Remota posibilidad de ruptura de lazos afectivos.
- Modus Vivendus.

4.4.4. Beneficios de la Calidad de Vida Espiritual:

- Alto grado de paz por la confianza en un SER DIVINO.

- Compromiso con la familia, personal y con la sociedad.
- Compromiso y practica de valores.

4.4.5. Beneficios de la Calidad de Vida Laboral:

- Evolución y desarrollo del trabajador
- Elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción
- Mejores resultados para la empresa.

La calidad de vida personal es el ideal de la forma de vida que los individuos desean y consiste en un desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social ,económica, espiritual, laboral, lo cual dotara de un equilibrio consigo mismo y con la sociedad.

4.4.6. Características de las personas con Calidad de Vida:

Algunas Según Maslow:

- Recepción mas eficiente de la realidad y relaciones mas cómodas con ella.
- Aceptación
- Espontaneidad
- Relaciones interpersonales
- Sentido de solidaridad

- Sentido de humor
- Creatividad

La calidad de vida es un estado positivo desde todos los puntos de vista. Es estar en plenitud, es poder funcionar cien por ciento. Físicamente significa encontrarse en buenas condiciones, fuerte, resistente a las enfermedades o poder sobreponerse rápidamente a ellas. Desde el punto de vista psíquico, es poder disfrutar, combatir la tensión nerviosa y

el estrés, desde el punto de vista emocional es estar en paz. La persona que mantiene la calidad de vida es una persona que se siente bien, vigorosa, entusiasmada, con la sonrisa propia del que se siente bien en todas sus dimensiones.

4.4.7 Mecanismo de escape.

Se puede afirmar que quienes son felices en su hogar realizan mejor su trabajo. Asimismo si es feliz en su trabajo será mas feliz en casa.

Algunas personas creen que es más fácil equilibrar el hogar y la profesión si se coloca en tercer lugar el tiempo libre. Sin embargo las responsabilidades tanto del hogar como de la profesión pueden provocar una sobrecarga, por eso se requiere un tercer elemento como mecanismo de escape o liberación y este es el tiempo libre.

El tiempo libre es el tiempo personal, que es el elemento estabilizador que aparta la responsabilidad laboral y permite hacer algo por sí mismos. La mayoría de consejeros profesionales sugieren dar al menos tres horas a la semana para relajación y diversión personal.

Lo que se hace para liberar la mente de presiones profesionales y demandas del hogar, con frecuencia producen escapes, al no permitir estos intervalos se esta

contribuyendo a afecciones físicas y mentales. Por lo que se puede afirmar “ el tiempo libre no es un lujo es una necesidad.”

4.5 RECURSOS DE UNA EMPRESA

4.5.1 Definición:

Es el medio del cual se dispone para llevar a cabo una tarea, en una organización se encuentran los recursos: Humanos, Financieros, Materiales.

4.5.2. Clasificación.

Seleccionando nuestros recursos

Las empresas combinan diferentes recursos para alcanzar los resultados que desean.

Estos recursos pueden dividirse en:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Recursos de Conocimientos

Los Recursos Humanos lo conforman las personas que trabajan en la empresa: el empresario, los gerentes, los empleados, la secretaria, los técnicos, los operarios, los chóferes, los auxiliares, etc.

Los recursos humanos son, a la larga, la parte más importante de una empresa. se Debe tener especial cuidado en la selección de personal, evaluando si las personas están en condiciones de asumir las responsabilidades para las cuáles están siendo contratadas. Una persona irresponsable y/o incompetente hace perder dinero a la empresa, daña el ambiente de trabajo y desgasta las relaciones de amistad. Es mejor pecar por demasiado exigente que por condescendiente en la selección y renovación de contrato de su personal.

Los Recursos Financieros están compuestos por el dinero invertido por el empresario en su empresa sumado al dinero adicional que él estaría dispuesto a invertir y al crédito que puede conseguir.

Forman parte de los recursos financieros: el capital social de la empresa, los préstamos que los socios pueden otorgar a la empresa (adicional a su inversión inicial), los créditos que la empresa y cada uno de los socios puedan conseguir del Sistema Financiero o de otras fuentes.

Se debe tener presente que los recursos financieros sean suficientes para sustentar las operaciones de la empresa y otorgar el crédito tradicional que las empresas otorgan a sus clientes. La muerte típica de las empresas que comienzan es que se acaben los recursos financieros antes que la empresa alcance el punto de equilibrio.

Todos los estudiosos de las iniciativas empresariales opinan que un control estricto de los recursos financieros es una de las condiciones indispensables del éxito.

Los Recursos Materiales están compuestos por todos los bienes posibles de ser utilizados en la actividad de la empresa.⁸

Forman parte de los recursos materiales: la maquinaria, los equipos, las herramientas, los materiales e insumos para la producción, el mobiliario, el local (si es propio), etc.

Se debe tener presente que los recursos materiales de que se dispongan deberán ser capaces de plasmar en forma eficiente una ventaja competitiva. Muchas nuevas empresas se inician con máquinas y equipos obsoletos que desafortunadamente les impiden llegar al mercado con productos y servicios de la calidad y el precio que el mercado necesita.

El conocimiento está constituido por los conocimientos de mercado, de producción y de gestión útiles para el funcionamiento de la empresa.

Forman parte de los recursos de conocimientos: los estudios de mercado, los métodos de gestión, las fórmulas de los productos, las patentes, los procesos técnicos, etc. La globalización de la economía mundial obliga a todas las empresas, no importa su tamaño ni su localización geográfica, a estar permanentemente alertas y en conocimiento cabal de las tendencias de los mercados y del desarrollo de nuevos productos y servicios.

⁸ Sitio Web: <http://www.monografia.com./trabajo/est/estalshtml>

El conocimiento del negocio es el recurso de mayor importancia en el inicio de una empresa. Los inversionistas especializados en financiar iniciativas empresariales (capital de riesgo) afirman que el conocimiento del empresario acerca de su mercado y de la actividad es uno de los aspectos que ellos dan mayor peso en el momento de decidir invertir su capital en una iniciativa empresarial.

Las ideas empresariales son más comunes que las capacidades para llevar a cabo esas ideas. La acumulación de conocimientos del mercado y de gestión es un objetivo fundamental de la fase inicial de cualquier empresa.

4.5.3. Recursos Humanos:

Los recursos humanos en las empresas son los que constituyen la clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Es la Gerencia de Recursos Humanos la encargada de diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones .

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un

seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.⁹

⁹ Id . (Sitio Weeb:<http://www.monografia.com/trabajo/est/estalshtml>)

II. CAPITULO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

- Obtener información necesaria para determinar algunas causas de la falta de productividad en la administración del tiempo de los ejecutivos bancarios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar el grado de planificación y las herramientas utilizadas para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Identificar la manera de organización de los puestos de trabajo, dentro de las instituciones en estudio.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la investigación se ha elegido el tipo de diseño “No Experimental”, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador, es decir que las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene el control directo de ellas, ni influir porque ya sucedieron, al igual que los efectos; lo único que hace el investigador es analizarlas y observar el comportamiento.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En la presente investigación se ha utilizado el tipo de estudio Explicativo, por medio del cual se ha presentado el problema el cual consiste en que la gran mayoría de los ejecutivos de agencias se ven en dificultades para el logro y cumplimiento de metas, el presente documento tiene como finalidad identificar las causas que originan el problema planteado, así como también establecer las consecuencias negativas que acarrea en el ambiente de trabajo, el no manejar adecuadamente el recurso del tiempo.

Se ha optado por este tipo de estudio en virtud, de que el problema antes planteado, esta causando inconvenientes, ya que limita a los ejecutivos bancarios el aprovechamiento eficaz en el desarrollo de sus tareas y de los aportes que contiene el manejo de este recurso, en otras palabras, dicho fenómeno esta presente y es necesario buscar alternativas de solución para minimizarlo.

Este tipo de estudio a permitido analizar detenidamente los factores que inciden en el mismo recopilando información que sirva en la solución para aprovechar este valioso recurso como lo es el tiempo y brindar un aporte con esta investigación.

3. POBLACIÓN

En el presente estudio la población esta constituida por el Sector involucrado en la parte de negocios de agencias bancarias siendo Gerentes de Agencias, el área de Ejecutivos de Mercadeo y Cuentas de los bancos: Banco Agrícola, Banco Cuscatlan,

Banco de Comercio, Banco Salvadoreño, del área metropolitana de San Salvador, de los cuales se encuestó a 80 personas.

CUADRO INFORMATIVO DE PERSONAL ENCUESTADO:

BANCOS	GERENTES	EJECUTIVOS
ENCUESTADOS		
BANCO AGRICOLA	8	10
BANCO	2	4
SALVADOREÑO		
BANCO CUSCATLAN	5	10
BANCO DE COMERCIO	10	31
TOTAL	25	55

MUESTRA.

En esta investigación no se determinó tamaño de muestra ya que la población a investigar es muy limitada y por tratarse de gerentes de agencias bancarias y tomando como base que un porcentaje de los mismos no puedan atender a la petición de información se procederá a realizar un censo.

4. METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

En el proceso de investigación se han utilizado métodos, técnicas e instrumentos que facilitan el estudio.

METODO:

Se ha utilizado el método de investigación científica, teniendo como base el análisis

documental, en el cual se han empleado fuentes de información tales como: tesis, libros, memorias de labores, entre otros para seleccionar, recopilar, y analizar información, así como la investigación de campo que permite tener contacto con el fenómeno estudiado.

TECNICAS:

La técnica utilizada para la investigación es la encuesta, la cual nos permite recolectar la información de los Ejecutivos de Mercadeo, Cuenta y Gerentes de Agencias de los bancos en estudio.

INSTRUMENTO:

Para recabar información de fácil procesamiento y luego realizar la respectiva tabulación para efectuar el análisis de los datos obtenidos. El instrumento para la recopilación de datos sobre la Administración del Tiempo como instrumento en la productividad de Ejecutivos Bancarios, esta estructurado en dos cuestionarios, dirigido uno para Gerentes de Agencias, y otro para Ejecutivos de Mercadeo y ejecutivos de Cuenta, el cual consta de 16 interrogantes que se plantean con las siguientes opciones:

Siempre.

Habitualmente

A veces

Nunca.

5. TABULACION DE RESULTADOS

La tabulación de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los Señores Gerentes de Mercadeo, de Cuenta y Gerentes de Agencias; se realizó en dos estratos diferentes ya que el diseño de las encuestas se adaptó al perfil de cada uno de ellos y de acuerdo a las funciones que realiza en el área laboral; sin embargo las interrogantes tienen el mismo grado de complejidad para obtener la información relacionada a la administración del tiempo como recurso indispensable para la productividad de las empresas.

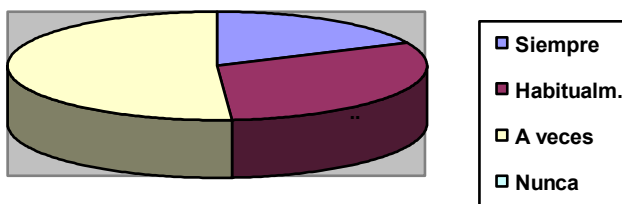
5.1. EJECUTIVOS DE MERCADEO Y CUENTA.

PREGUNTA 1:

¿Elabora un listado periódico de los objetivos que quiere cumplir.?

Objetivo: Determinar la importancia de elaborar un listado de los objetivos que se quieren cumplir; en base a las metas trazadas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	10	18%
2. Habitualmente	17	31%
3. A Veces	28	51%
4. Nunca	0	0%
Total	55	100%



Interpretación:

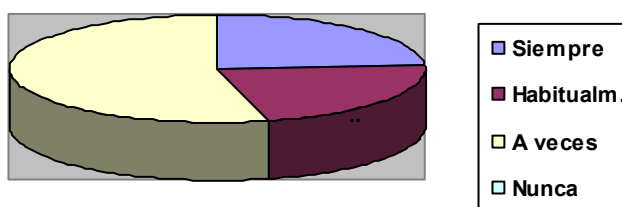
De acuerdo a las encuestas que se les aplicaron a los ejecutivos de mercadeo y cuenta; un 18% manifestaron que siempre elaboran los objetivos que desean alcanzar, sin embargo el 31% lo hacen de forma habitual y la mayoría con un 51% a veces.

PREGUNTA 2:

¿Tiene el habito de fijar y ordenar las prioridades, entendiendo estas como las acciones que le acercan al logro de sus objetivos?

Objetivo: Determinar si los ejecutivos tienen el habito de fijar y ordenar las prioridades, entendiendo estas como las acciones que le acercan al logro de sus objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	13	24%
2. Habitualmente	12	22%
3. A Veces	30	54%
4. Nunca	0	0%
Total	55	100%



Interpretación:

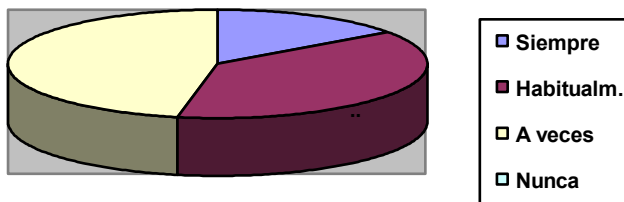
Un 24% manifestaron que siempre fijan y ordenan las prioridades para ejecutarlas; no obstante el 22% lo hace de forma habitual y un 54% lo hace a veces.

PREGUNTA 3:

¿Posterga con frecuencia tareas o actividades que tienen que realizar.?

Objetivo: Analizar con que frecuencia los ejecutivos de mercadeo y cuenta postergan las tareas o actividades que tienen que realizar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	8	15%
2. Habitualmente	21	38%
3. A Veces	26	47%
4. Nunca	0	0%
Total	55	100%



Interpretación:

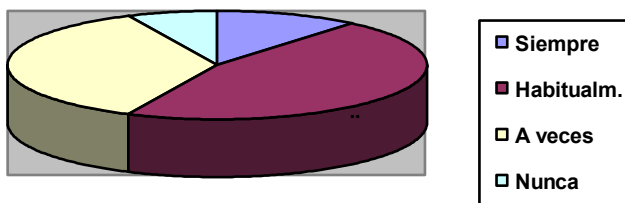
De acuerdo a las personas encuestadas un 15% siempre posterga tareas o actividades laborales; un 38% lo hace de forma habitual y un 47% a veces.

PREGUNTA 4:

¿Maneja adecuadamente los imprevistos o cualquier interrupción altera inequívocamente su rendimiento?

Objetivo: Conocer el porcentaje de ejecutivos que maneja adecuadamente los imprevistos o cualquier interrupción altera inequívocamente su rendimiento.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	13	52%
2. Habitualmente	9	36%
3. A Veces	3	12%
4. Nunca	0	0%
Total	55	100%



Interpretación:

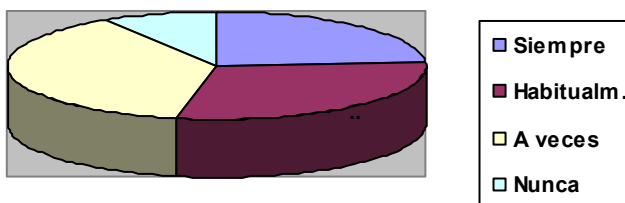
Un 52% plasmo en sus respuesta que siempre manejan adecuadamente los imprevistos que de alguna forma alteran el rendimiento laboral, un 36% lo hace de manera habitual y un 12% a veces y el 0% nunca.

PREGUNTA 5:

Adjudica tiempo a cada actividad y vigila su cumplimiento?

Objetivo: Determinar el grado de ejecutivos que adjudica tiempo a cada actividad y vigila su cumplimiento.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	13	24%
2. Habitualmente	16	29%
3. A Veces	21	38%
4. Nunca	5	9%
Total	55	100%



Interpretación:

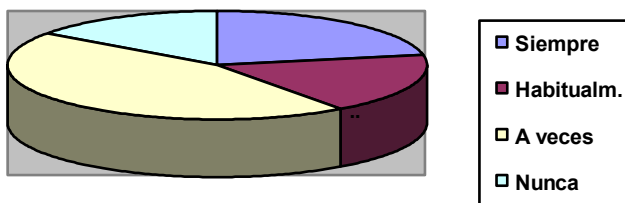
De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que un 24% siempre adjudica tiempo para cada actividad y le da el respectivos seguimiento; el 29% lo hace habitualmente, un 38% a veces y un 9% nunca.

PREGUNTA 6:

Deja por escrito sus objetivos?

Objetivo: Determinar que cantidad de ejecutivos deja por escrito sus objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	12	22%
2. Habitualmente	10	18%
3. A Veces	25	45%
4. Nunca	8	15%
Total	55	100%



Interpretación:

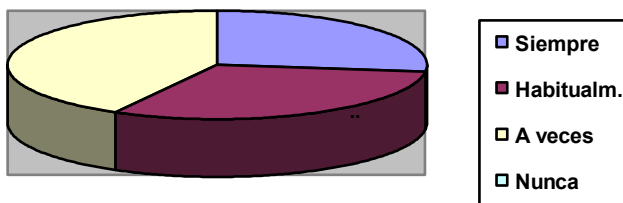
Un 22% de los encuestados manifestaron que siempre dejan por escrito los objetivos, un 18% que de forma habitual y un 45% a veces y 15% nunca.

PREGUNTA 7:

Analiza periódicamente el uso y los resultados de su tiempo?

Objetivo: Verificar cuantos ejecutivos analizan periódicamente el uso y los resultados de su tiempo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	15	27%
2. Habitualmente	17	31%
3. A Veces	23	42%
4. Nunca	0	0%
Total	55	100%



Interpretación:

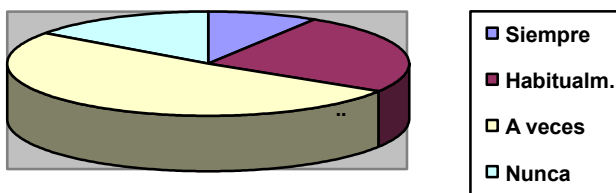
Los ejecutivos de mercadeo y cuenta, expresan que un 27% siempre analizan periódicamente el uso y los resultados de la administración del tiempo, un 31% habitualmente y un 42% a veces.

PREGUNTA 8:

Evalúa resultados y programa el día siguiente.?

Objetivo: Determinar si los ejecutivos evalúan los resultados y programas el día siguiente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	5	9%
2. Habitualmente	14	25%
3. A Veces	28	51%
4. Nunca	8	15%
Total	55	100%



Interpretación:

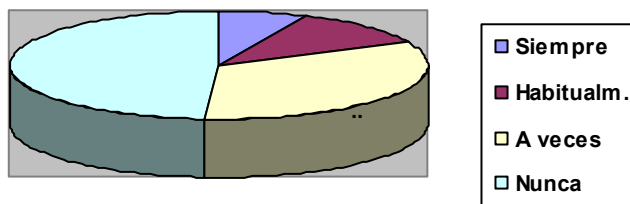
En relación a los resultados el 9% contestaron que siempre evalúan sus resultados y programan las actividades a desarrollar para el siguiente día; el 25% lo hace de forma habitual y un 51% a veces; mientras que el 15% nunca lo hace.

PREGUNTA 9:

Reserva tiempo para sus asuntos personales?

Objetivo: Determinar si los ejecutivos bancarios reservan tiempo para sus asuntos personales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	4	7 %
2. Habitualmente	6	11%
3. A Veces	18	33%
4. Nunca	27	49
Total	55	100%



Interpretación:

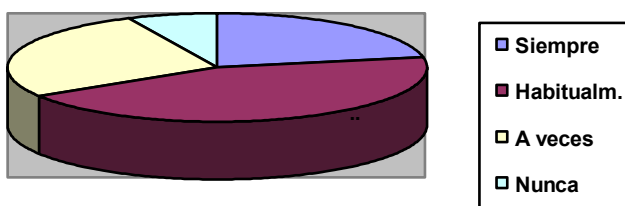
Con relación a los resultados podemos observar que 7% de los ejecutivos siempre reservan tiempo para sus asuntos personales, el 11% lo hace de forma habitual, un 33% a veces y el resto un 49% nunca.

PREGUNTA10:

¿Evita hacer perder tiempo a sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Evaluar si los ejecutivos bancarios evitan hacer perder tiempo a sus compañeros de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	12	22%
2. Habitualmente	24	44%
3. A Veces	15	27%
4. Nunca	4	7%
Total	55	100%



Interpretación:

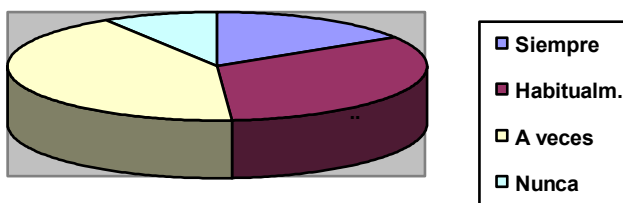
Los ejecutivos bancarios expresan en las encuestas que el 22% evita hacer perder tiempo a sus compañeros de trabajo, el 44% que lo hacen de forma habitual el 27% a veces y un 7% que nunca lo hace.

PREGUNTA 11:

Tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos laborales?.

Objetivo: Analizar si los ejecutivos tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos laborales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	9	16%
2. Habitualmente	18	33%
3. A Veces	23	42%
4. Nunca	5	9%
Total	55	100%



Interpretación:

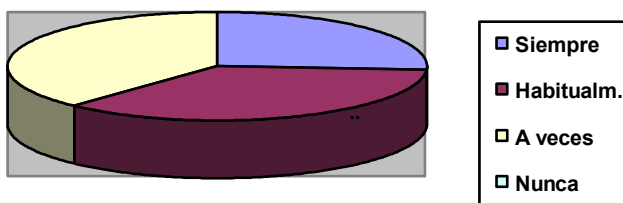
Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los ejecutivos bancarios, se puede observar que el 16% tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos laborales, un 33% lo hace de manera habitual, el 42% a veces y 9% nunca.

PREGUNTA 12:

Abarca solo las tareas posible?

Objetivo: Conocer en que medida los ejecutivos bancarios abarcan solo las tareas posible, en el logro de objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	14	26%
2. Habitualmente	20	36%
3. A Veces	21	38%
4. Nunca	-	-
Total	55	100%



Interpretación:

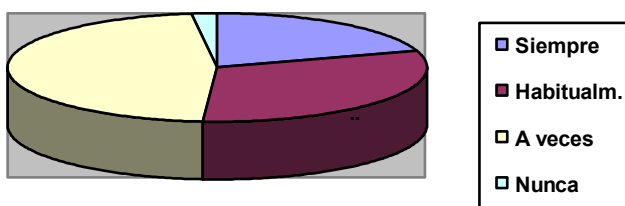
Podemos observar que de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos bancarios un 26% siempre abarca solo las tareas posibles, mientras que 36% lo hace de forma habitual y un 38% a veces.

PREGUNTA 13:

Asigna prioridades para desempeñar sus actividades laborales?

Objetivo: Identificar si los ejecutivos bancarios asignan prioridades para desempeñar sus actividades laborales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	11	20%
2. Habitualmente	17	31%
3. A Veces	26	47%
4. Nunca	1	2%
Total	55	100%



Interpretación:

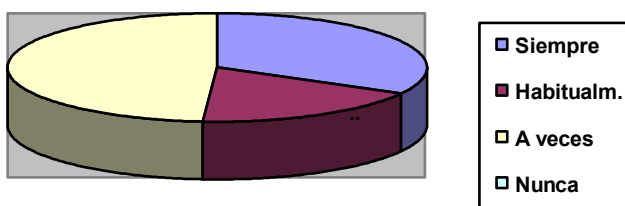
Los ejecutivos bancarios contestaron que un 20% siempre asigna prioridades para desempeñar sus actividades laborales; un 31% lo hace de forma habitual, mientras que un 47% a veces y 2% nunca.

PREGUNTA 14:

¿Evita ser esclavo del teléfono cuando esta ejecutando sus actividades?

Objetivo: Conocer si los ejecutivos bancarios hacen uso adecuado del teléfono y lo aprovechan para el logro de objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	18	33%
2. Habitualmente	10	18%
3. A Veces	27	49%
4. Nunca	-	-
Total	55	100%



Interpretación:

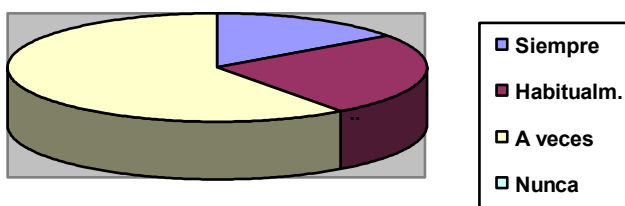
El 33% de los ejecutivos encuestados manifestaron que siempre evitan ser esclavo del teléfono cuando realizan las tareas; el 18% lo hace de forma habitual y el 49% a veces.

PREGUNTA 15:

¿Tiene a su disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones?

Objetivo: Identificar si poseen a disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de las funciones los Ejecutivos bancarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	8	15%
2. Habitualmente	14	25%
3. A Veces	33	60%
4. Nunca	0	0
Total	55	100%



Interpretación:

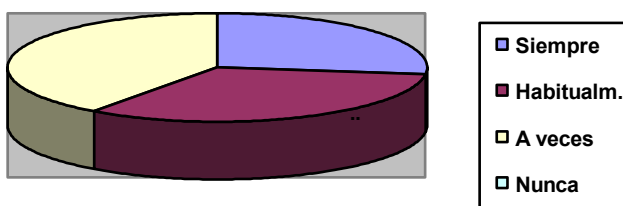
El 15% de los ejecutivos bancarios manifestaron en las encuestas aplicadas, que siempre poseen la tecnología necesaria para el desempeño de las tareas; sin embargo el 25% de manera habitual y un 60% a veces.

PREGUNTA 16:

Mantiene una actitud positiva en la labor que desempeña, ya sea en el trabajo, estudio y el hogar?

Objetivo: Determinar que porcentaje de ejecutivos bancarios mantienen una actitud positiva en el desempeño del tiempo, estudio y el hogar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	15	27%
2. Habitualmente	18	33%
3. A Veces	22	40%
4. Nunca	0	0
Total	55	100%



Interpretación:

El 27% de los ejecutivos bancarios contestaron en las encuestas, que siempre cuentan con una actitud positiva en el lugar de trabajo, estudio y el hogar; mientras que el 33% de forma habitual y un 40% a veces.

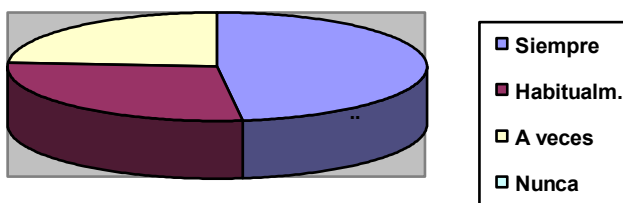
5.2. GERENTES DE AGENCIA.

PREGUNTA 1:

Escribe usted lista de sus actividades diarias y las ordena por orden de prioridades?.

Objetivo: Determinar el grado de planificación en las actividades diarias y observar si se toma en cuenta el orden de prioridades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	12	48%
2. Habitualmente	7	28%
3. A Veces	6	24%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

De acuerdo a los Gerentes encuestados, un 48% manifiestan que siempre elaboran un listado de las actividades diarias y las ordena por orden de prioridades.

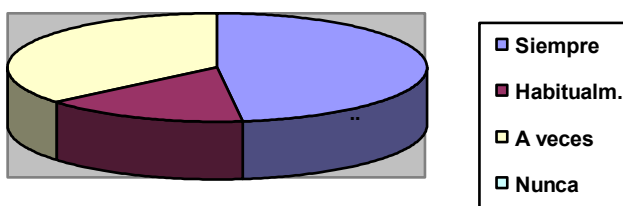
El 28% manifiestan que lo hacen de forma habitual y el 24% a veces.

PREGUNTA 2:

Diseña un plan estratégico como herramienta para el cumplimiento de metas?

Objetivo: Verificar cuantos Gerentes de Agencias diseñan un plan estratégico para el logro de metas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	12	48%
2. Habitualmente	4	16%
3. A Veces	9	36%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

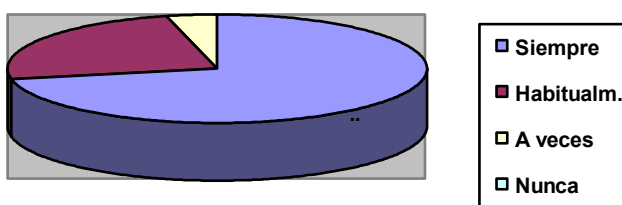
El 48% de los Gerentes encuestados opinan que siempre diseñan un plan estratégico como herramienta para el logro de metas, mientras que el 16% lo realizan de forma habitual no obstante que el 36% lo hacen a veces.

PREGUNTA 3:

Cuando participa en una reunión o la dirige, se preocupa de que la misma sea productiva?

Objetivo: Conocer si las reuniones son aprovechadas al máximo, encaminadas al logro de objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	18	72%
2. Habitualmente	6	24%
3. A Veces	1	4%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

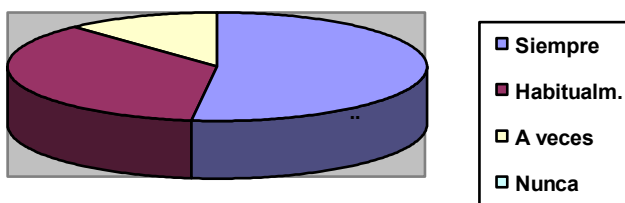
Con base a los resultados el 72% expresaron que cuando participan o dirigen una reunión se preocupan que sea productiva; el 24% lo hace eventualmente y un 4% a veces.

PREGUNTA 4:

Tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos?

Objetivo: Identificar el grado de control que tienen los Gerentes Bancarios en las citas reuniones y compromisos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	13	52%
2. Habitualmente	9	36%
3. A Veces	3	12%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

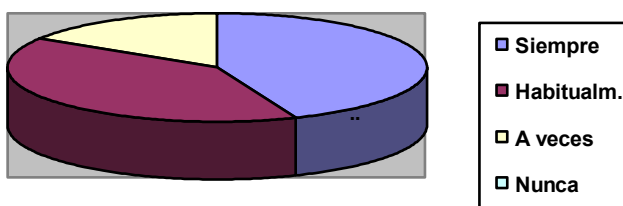
En base a los resultados un 52% contestan que siempre tienen bajo control su agenda de trabajo; el 36% dijo que habitualmente y un 12% manifestó que a veces.

PREGUNTA 5:

Invierte el tiempo necesario, para determinar los resultados que desea.?

Objetivo: Verificar si invierten el tiempo necesario para determinar los resultados que desea.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	11	44%
2. Habitualmente	10	40%
3. A Veces	4	16%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

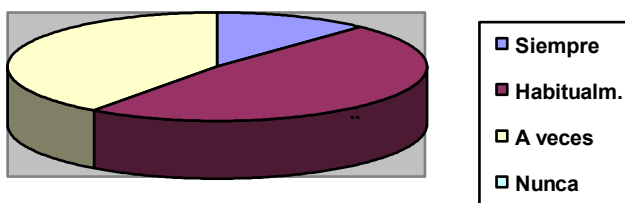
De acuerdo a los encuestados el 44% expresaron que se toman el tiempo necesario para analizar y determinar los resultados que se tienen planificados; el 40% lo hace de manera habitual y un 16% a veces.

PREGUNTA 6:

Es capaz de aprovechar los tiempos muertos como viajes, desplazamientos, salas de espera, etc.?

Objetivo: Conocer la capacidad que poseen los Gerentes Bancarios de aprovechar los tiempos muertos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	3	12%
2. Habitualmente	12	48%
3. A Veces	10	40%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

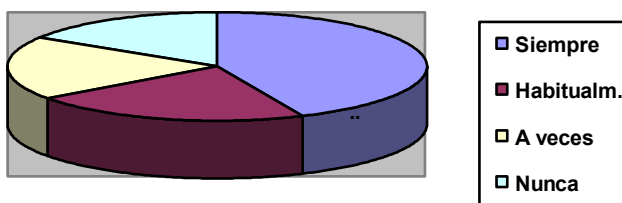
Según los datos de la tabla un 12% expresaron que siempre aprovechan los tiempos muertos como viajes, desplazamientos, salas de espera; mientras que 48% lo hace de forma habitual y un 40% a veces.

PREGUNTA 7:

Sufre de alteraciones en su dieta alimenticia, cuando se presentan situaciones problemáticas en su entorno laboral?

Objetivo: Identificar si sufre alteraciones en la dieta alimenticia los gerentes bancarios; cuando se presentan situaciones problemáticas en su entorno laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	4	16%
2. Habitualmente	8	32%
3. A Veces	7	28%
4. Nunca	0	0%
Total	25	100%



Interpretación:

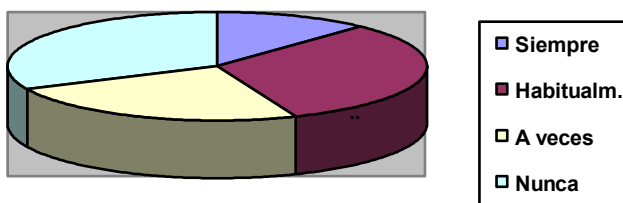
En los resultados los gerentes contestaron que el 16% siempre sufren de alguna alteración en su organismo al presentarse situaciones problemáticas en su entorno laboral, el 32% habitualmente, el 28% a veces y un 24% nunca.

PREGUNTA 8:

Padece de insomnio, duerme mal o interrumpidamente?

Objetivo: Conocer si los gerentes bancarios sufren de insomnio , duermen mal o interrumpidamente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	3	12%
2. Habitualmente	8	32%
3. A Veces	6	24%
4. Nunca	8	32%
Total	25	100%



Interpretación:

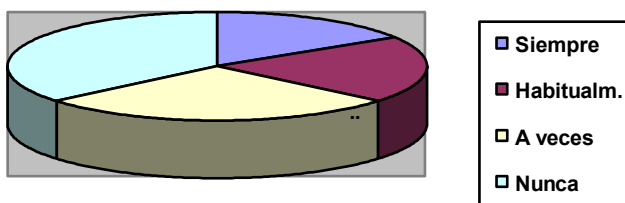
Con base a los resultados obtenidos se observa que un 12% de los gerentes manifiestan que padecen de insomnio, el 32% habitualmente, el 24% a veces, y la diferencia de 32% nunca.

PREGUNTA 9:

Ha sufrido recientemente trastornos emocionales?

Objetivo: Determinar si los gerentes bancarios han sufrido recientemente trastornos emocionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	4	16%
2. Habitualmente	5	20%
3. A Veces	7	28%
4. Nunca	9	36
Total	25	100%



Interpretación:

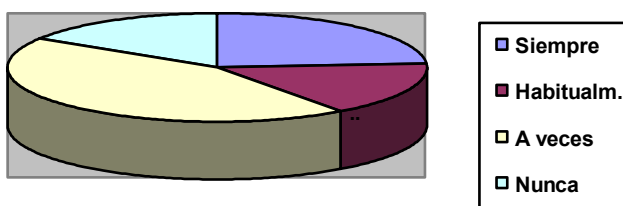
Se observa que siempre sufren trastornos el 16%, habitualmente un 20% a veces 28% y nunca 36%.

PREGUNTA 10:

Se siente deprimido al no controlar o resolver todos los asuntos que tiene encomendado?

Objetivo: Conocer si los gerentes bancarios se sienten deprimidos al no controlar o resolver todos los asuntos que tienen encomendado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	6	24%
2. Habitualmente	4	16%
3. A Veces	11	44%
4. Nunca	4	16%
Total	25	100%



Interpretación:

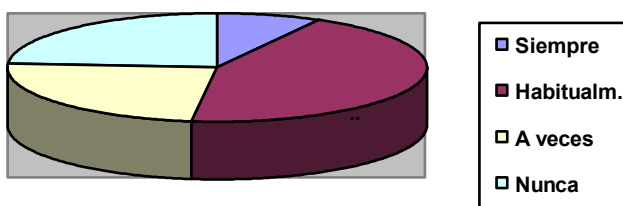
De acuerdo a los porcentajes arrojados por dicha interrogante se conoce que un 24% contestaron que siempre, un 16% lo hacen habitualmente, 44% a veces y un 16% no lo hacen.

PREGUNTA 11:

Dedica a su trabajo, a su familia, y así mismo el tiempo que se merece.?

Objetivo: Analizar si los gerentes bancarios dedican el tiempo suficiente a su familia, trabajo y si mismo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	2	8%
2. Habitualmente	11	44%
3. A Veces	6	24%
4. Nunca	6	24%
Total	25	100%



Interpretación:

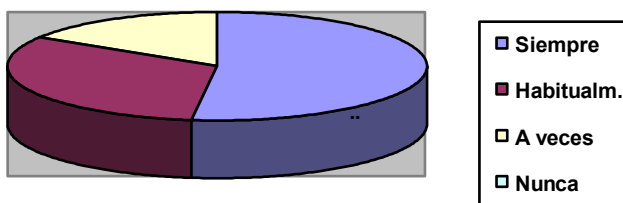
Los resultados nos indican que aunque no siempre pero si habitualmente un 44% esta dedicando tiempo a su familia trabajo y a si mismo, sin embargo es un buen número como lo es el 48% lo hace a veces o nunca.

PREGUNTA 12:

Evalúa a sus empleados en función de resultados.?

Objetivo: Determinar si los gerentes bancarios evalúan a sus empleados en función de sus resultados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	13	52%
2. Habitualmente	8	32%
3. A Veces	4	16%
4. Nunca	0	0
Total	25	100%



Interpretación:

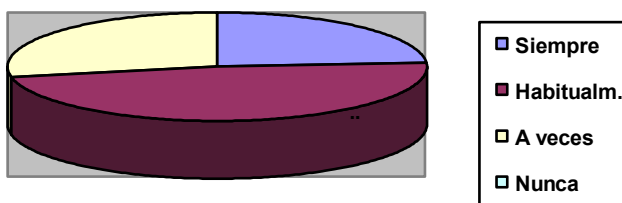
Un 52% siempre lo hace no así un 48% que lo hace de manera habitual pero se puede observar que de alguna manera todos los practican aunque en diferentes proporciones.

PREGUNTA 13:

Tiene un método para convertir su entorno laboral, su despacho en un lugar permanentemente libre de papeles y objetos.?

Objetivo: Identificar si los gerentes bancarios tienen un método para convertir su entorno laboral, su despacho en un lugar permanentemente libre de papeles y objetos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	6	24%
2. Habitualmente	12	48%
3. A Veces	7	28%
4. Nunca	0	0
Total	25	100%

**Interpretación:**

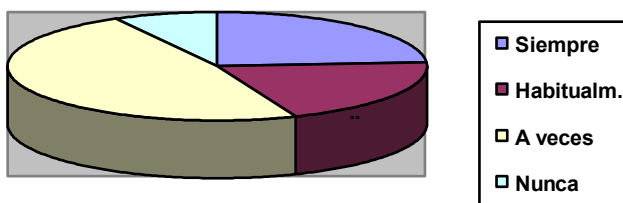
Un 24% manifestaron que siempre, mientras que un 48% que habitualmente y la diferencia de 28% que a veces.

PREGUNTA 14:

¿Tiene a su disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones?

Objetivo: Conocer si los gerentes bancarios tienen a disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	6	24%
2. Habitualmente	5	20%
3. A Veces	12	48%
4. Nunca	2	8
Total	25	100%



Interpretación:

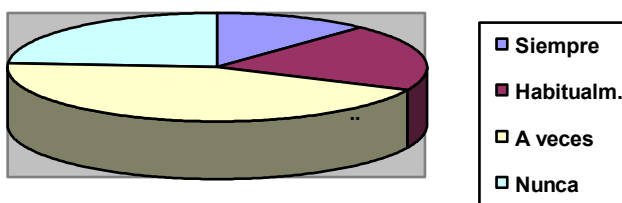
La gran mayoría de los gerentes cuestionados manifestaron no contar con las herramientas necesarias o tecnología a disposición para facilitar el trabajo y realizarlo de manera más ágil, a razón de un 48% que respondió a veces.

PREGUNTA 15:

¿Posee un sistema que le permite controlar y minimizar los gastos gradualmente?

Objetivo: Determinar si los gerentes bancarios poseen un sistema que les permita controlar y minimizar los gastos gradualmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	3	12%
2. Habitualmente	5	20%
3. A Veces	11	44%
4. Nunca	6	24
Total	25	100%



Interpretación:

se observa que un 12% maneja un buen control, el 20% de forma habitual y un 44% a veces, y un 24% que nunca.

CONCLUSIONES GENERALES.

Para diseñar las conclusiones de la investigación se resumieron de forma general, ya que la finalidad de los dos cuestionarios se centraliza en la planificación y organización de actividades y de puestos de trabajo y las preguntas reflejan mínimas variantes en su contenido.

- De acuerdo a la información obtenida en los cuestionarios, se observa que la mayoría de Ejecutivos Bancarios, no se toma el tiempo para elaborar y planificar los objetivos que quiere cumplir, esto conlleva a la persona a no tener una visión clara a donde quiere llegar; lo que implica un esfuerzo mayor por Ejecutivo y no obtiene resultados óptimos.

- Además se refleja que la mayoría de Ejecutivos Bancarios no practica el método de priorizar actividades, identificando lo urgente de lo importante; con el fin de demostrar la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno.

- Un alto porcentaje de Ejecutivos no reserva tiempo para asuntos personales o diversión, es decir, que son absorbidos por las actividades laborales, lo que provoca insatisfacción personal.

- Más del 50% de los Ejecutivos Bancarios, no cuentan con la tecnología adecuada que facilite el desarrollo de actividades y que a la vez conlleve a ahorrar el tiempo.

- La falta de organización propicia que con frecuencia se practique la postergación de actividades y esto provoca una disminución de resultados laborales.
- Es notorio que la falta de administración del tiempo, provoca a la persona enfermedades como trastornos nerviosos, estrés, distorsión en la alimentación, etc.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO INSTRUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE EJECUTIVOS BANCARIOS.

El presente capítulo contiene la propuesta para la administración del tiempo como instrumento en la productividad de ejecutivos bancarios, para lo cual se presentarán sugerencias que les servirán de apoyo en los diferentes roles de su diario vivir y así poder obtener mejores resultados en su rendimiento laboral.

I. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar una herramienta que sirva al Ejecutivo Bancario en la planificación y control del tiempo, para obtener resultados óptimos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1- Reducir el estrés en los Ejecutivos Bancarios, mejorando su calidad de vida mediante el uso racional del tiempo.
- 2- Fomentar la utilización de recursos necesarios para el manejo adecuado del tiempo, en las diferentes actividades tanto profesionales como personales.

- 3- Identificar los resultados obtenidos, de acuerdo a la planificado; esto permite establecer parámetros con la distribución equitativa del factor principal que es el tiempo.

II. BENEFICIOS

- El Ejecutivo podrá ser más positivos en las perspectivas de la vida
- Permite el cumplimiento de objetivos tanto personales como académicos, como también guía hacia las prioridades y caminos que conducen a estos objetivos.
- Facilita la relación con los demás
- Evita que se caiga en estrés.
- Se obtienen más y mejores resultados en menos tiempo y con menor gasto de recurso.
- Permite la organización efectiva del trabajo y otras actividades.
- Facilita el control de los tiempos previstos para cada actividad.
- Desarrolla habilidades y destrezas en las personas, generando seguridad en lo que hacen.
- Permite una distribución adecuada del tiempo destinando incluso momentos para esparcimiento.

III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA EN AREAS ESPECÍFICAS

A) PLANIFICACIÓN Y CONTROL.

La planificación es la clave de la gestión personal y la puerta del resto de las funciones del ejecutivo.

La planificación y la programación van de la mano. La segunda no tiene sentido sin la primera. La primera no puede existir sin la segunda.

De bien poco servirían las listas, las prioridades, el orden, si no se sabe a donde se va.

Para llegar al control diario hay que partir de unidades de tiempo mayores, más imprecisas, pero más ambiciosas.

Aspirar a mantener el control de la vida, estableciendo planes objetivos de estrategia personal a varios años, para vigilar después su evolución y desviaciones, mediante el control de unidades de tiempo más accesibles, como el mes o el día, y mediante la programación de acciones, en las que serán siempre prioritarias aquellas que nos acerquen a los objetivos planificados,

SUGERENCIAS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO.

- Identificar las actividades o tareas más importantes y hacerlas primero.
- Seguir el horario que se ha preparado en lo que sea posible
- Decidir antes de empezar una tarea los pasos que se seguirán para completarla
- Dejar tiempo para las interrupciones inesperadas
- Si estudia organice su horario de estudio a base de su horario de trabajo.
- Identificar la postergación

La planificación y control del tiempo se lleva a cabo en acciones conjuntas, para ello es conveniente conocer algunas técnicas que ayudaran a tal fin

a)- ELABORACIÓN DE ACTIVIDADES DIARIAS.

Estas acciones podrán traducirse en:

1. Lista de objetivos a cumplir.

Todos los expertos dicen que los minutos más productivos del día son los dedicados a planificar. Así, 20 minutos diarios de planificación pueden ayudar a ahorrar una hora, hacerlo diariamente le ahorrará 5 horas a la semana, lo que significa 250 horas al año, más de 2 horas extra de tiempo para alcanzar sus objetivos.

El día a día

Como planificar el tiempo es una de la destreza más importante y útil que se puede aprender. La clave esta en distribuir las horas del día en secciones manejables y saber aprovechar el tiempo que se tiene disponible, esto ayuda a estar al tanto de todo lo que se tiene que hacer y cuando, y permitirá cumplir con los plazos. Cuando se haga mayor, se tendrán más responsabilidades, por lo cual se debe aprender a manejar el tiempo efectivamente, ya que esta habilidad puede afectar todo lo demás, Si se desarrolla la habilidad para planificar el tiempo, se estará mejor preparado para lograr las metas ahora y en el futuro.

Al preparar un horario, no habrá preocupación de sí se puede o no cumplir con todo. A continuación se indica como planificar el tiempo de una manera rápida y flexible, que

permite ver el panorama a largo plazo, metas y compromisos que se tienen para todo el semestre- así como también muestra la mejor forma de emplear el tiempo cada semana y cada día.

i. Prepare un horario para todo el semestre.

- Señalar solo los compromisos ineludibles. Entre estos, se debe incluir las siguientes actividades o cualquier otra que se puede tener:
 - todas las actividades laborales que sean requisitos
 - actividades después del trabajo
 - obligaciones familiares
 - Algunos espacios en blanco para las actividades que no están aun programadas.
- Anotar la fecha en que se comienzan los proyectos importantes y la fecha en la cual deben ser terminados.
- Evaluar los proyectos en su totalidad para poder calcular el tiempo que estos van a requerir.
- Darse más tiempo del que se cree que se va a necesitar.
- Si no se dispone de suficiente tiempo para dormir o llamar por teléfono a los amigos, se tendrá que eliminar algunas actividades, pero no el tiempo que se dedica a trabajar.

ii. Preparar un horario para la semana.

- Hacer una lista de los eventos principales, de las actividades y de las tareas que se tienen que completar para la semana. Entre estas se deben incluir actividades que no se relacionan con el trabajo. Es importante hacer una lista semanalmente porque los eventos varían cada semana. El domingo por la noche puede ser el mejor momento para preparar el horario semanal.
- iii. Preparar un horario diario.
- Hacer una lista de las cosas que se tienen que hacer la noche anterior o la primera hora de la mañana. Si se anota todo lo que se tiene que hacer, se podrá trabajar más tranquilo, porque no se estará preocupado y pendiente de lo que se tiene que hacer próximo. Es recomendable anotar específicamente las cosas que se tienen que hacer. (Anexo 1).
- iv. Evaluar el horario para ver si se es eficaz. Seguirlo durante varias semanas y contestar las siguientes preguntas.
- ¿Se terminan las labores cotidianas a tiempo?
 - ¿Se logra una mayor productividad?
 - ¿Se tiene control del tiempo que se dispone?
 - ¿Queda tiempo para relajarse y socializar?

Cuando las respuestas a estas cuestiones son afirmativas, se comprueba que el horario esta funcionando. Si se responde negativamente se debe buscar la forma en que el horario sea más eficaz.

Los Cinco Minutos

Primer minuto-	Cerrar el día de hoy
Segundo minuto-	Ver las citas de mañana (Calendario)
Tercer minuto-	Acotar tiempo para citas (Plan diario)
Cuarto minuto-	Listar las acciones a realizar (Acciones)
Quinto minuto-	Acotar tiempo para las acciones (Plan diario)

A continuación se detallan para conocer como cada minuto es parte muy importante en la planificación, pero antes , no hay que olvidar que la programación debe realizarse todos los días; ya sea al inicio a media mañana y al terminar la jornada laboral, buscando que el sistema tenga un efecto reparador.

a. Primer minuto- Cerrar el día de hoy

Comprobar, en la página de acciones correspondiente al día que termina, que todas las tareas o actividades que se encontraban registradas han sido realizadas.

Si al finalizar el día alguna de las tareas no ha podido ser realizada, transferir a otra pagina de acciones de fecha posterior.

b. Segundo minuto- Ver las citas de mañana (Cal.)

No olvidar que las citas, reuniones, compromisos, están sujetos a hora fija, se tienen que figurar en el calendario, siempre, todas y nada mas que en el calendario, verificar si hay alguna registrada en el día de mañana.

c. Tercer minuto- Acotar tiempo para citas (Plan diario)

Si había citas en el calendario, reservar tiempo para ellas con una llave en el plan diario.

Antes y después si es necesario, reservar tiempo con otras llaves para desplazamientos.

Reservar cinco minutos para la programación del día siguiente y no dejar el plan diario sin acotar espacios del tiempo para: descanso, rutinas, desplazamientos, comidas, deportes, compras, asuntos personales, etc.

Recordar que se puede acotar tiempo para las citas con uno mismo.

d. Cuarto minuto- Listar las acciones a realizar (Acciones)

En la página acciones del día siguiente se encuentran anotadas las tareas, actividades y acciones a realizar en ese día, que se fueron apuntando allí en cualquier fecha anterior. Tanto las profesionales como las personales. Anotar también las acciones que han sido transferidas desde el día de hoy.

Relacionar las acciones que se deciden (hoy) afrontar (mañana). Durante el día de mañana se seguirán anotando acciones a realizar, a medida que la propia dinámica de la actividad se vayan haciendo aparecer. Siempre utilizando verbos en infinitivo, para incitar a la acción: llamar, escribir, hacer, trabajar, etc.

Asignar ahora prioridades A y B a cada una de las acciones que figuran en el día de mañana. Porque lo primero es saber como hay que hacer las cosas; y lo inmediato es saber que cosas hay que hacer y cuales no.

Dar prioridad A a:

- Compromisos inaplazables.
- Acciones que llevan a los objetivos.
- Acciones que es obligatorio realizar por presión externa.
- Urgencias repentina / crisis.

Daremos prioridad B a:

- Asuntos prescindibles
- Asuntos sin relacionar con nuestros objetivos
- Temas de bajo nivel de importancia/urgencia.

Por ultimo, ordenar los A y B por orden de importancia. Ojo! El orden es de importancia no de realización. Si bien deberíamos comenzar la jornada con A-1, es posible que A-4 tenga asignada una hora concreta y previa de realización.

La numeración por orden de importancia nos permite mantenerlos orientados hacia los objetivos y los logros manteniendo nuestra atención sobre A-1, aunque con compromisos previos nos obliguen antes con otras acciones.

e. Quinto minuto

En la página de acciones, columna de tiempo previsto, asignar el tiempo que se cree será necesario para la realización de cada tarea.

- No subestimar los tiempos necesarios
- Incluso lo delegado lleva tiempo
- Hay llamadas que es preciso repetir varias veces
- Hay tiempos de interrupción o de recuperación de una tarea interrumpida
- Comidas y reuniones acostumbran a prolongarse más allá del tiempo previsto.

Una vez calculado el tiempo total asignado a nuestras acciones para el día de mañana, será necesario ver si tiene cabida en el que quedaba disponible en el plan diario, tras haber reservado el necesario para citas/compromisos, descansos, rutinas y asuntos privados.

De ser así habremos cerrado nuestro plan del día siguiente.

En caso contrario, estaremos abarcando demasiado y será necesario transferir alguna acción no prioritaria, a días posteriores.

Ya podemos cerrar el sistema y marchar tranquilos y relajados y seguir nuestras tareas futuras. Nuestro fiel servicio se encarga de guardar, programar y avisarnos de nuestras tareas futuras, sin tráfico mental, sin sobresaltos en el momento adecuado y en el orden más productivo.

Siga el horario firmemente. Ni siquiera un horario bien organizado puede funcionar sino se adhiere a él. Tal vez se tenga que enmendar el horario hasta que se pueda integrar a la vida. Si se distribuye el tiempo sabiamente, se podrá hacer las cosas a tiempo y relajarse. Se cae en la postergación cuando las actividades o las tareas menos importantes toman precedencia ante las actividades de mayor prioridad, por ejemplo: Cuando ve la

televisión antes de elaborar el horario del día siguiente, resulta fácil hacer las cosas que nos agradan, pero diferimos aquellas que nos parecen difíciles, inconvenientes o desagradables.

Todos incurrimos en la postergación alguna vez. He aquí algunas maneras que se puede combatir el hábito de la postergación.

- ✓ Establezca prioridades
- ✓ Fije pequeñas metas específicas
- ✓ Siga un horario
- ✓ Determine cuanto tiempo lleva para hacer las cosas.
- ✓ Divida las tareas en segmentos
- ✓ No lo piense mucho antes de empezar a hacer las tareas
- ✓ Siéntase bien por las cosas que a logrado hacer
- ✓ Desea un premio cuando complete una pequeña meta

A continuación se presenta un formulario que ayudará a planificar el tiempo:

MUESTRA DE MATRIZ DE PRIORIDADES			
ACTIVIDAD	URGENCIA	IMPORTANCIA	NORMAL

▪ **LA ORGANIZACION DEL TIEMPO.**

El tiempo es uno de los recursos más importantes para el ejecutivo, hay que tener en cuenta que para que se pueda aprovechar y sacar el máximo partido de él se tiene que ser y estar organizados.

Una mala organización hace perder mucho tiempo y esto irá ligado a perder dinero o dejar de ganarlo.

Junto con una buena organización del tiempo tiene que ir ligada una buena coordinación de recursos de una empresa. Aprovechar las cualidades de cada empleado.

Uno de los puntos claves en la organización y aprovechamiento al máximo del tiempo es la priorización y el uso de agenda.

Elementos que contribuyen a perder el tiempo por falta de organización:

- Mala organization
- Exceso de compromisos
- Intrusiones: llamadas telefónicas, reuniones mal planificadas, etc.
- Falta de delegación
- No priorizar
- No adecuarse o dar seguimiento al uso de agenda.

PASOS PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO:

- 1- Tener organizado y limpio el puesto de trabajo: cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa. Desde la primera hora de la mañana todo debe estar preparado para

funcionar correctamente. En el puesto de trabajo el orden y la organización son la antesala de una mayor eficacia.

- 2- Hacer cada cosa a su orden: o sea, lo que viene primero. Muchas veces empezamos a trabajar con lo que nos apetece más ya que nos resulta placentero y dejar lo más complicado para el final. Se debe tener en cuenta que a primera hora las fuerzas son mayores para resolver dificultades y por la tarde no se rinde con la misma eficacia
- 3- Definir la misión personal.
- 4- Identificar los roles de vida
- 5- Identificar metas
- 6- Planear la semana
- 7- Iniciar cada día con un fin en mente.

El tiempo es uno de los recursos más importantes para el ejecutivo, hay que tener en cuenta que para que se pueda aprovechar y sacar el máximo partido de él se tiene que ser y estar organizados, se describen una serie de consejos a seguir:

- Crear un espacio libre de distracciones, y comprometerse a trabajar hasta terminar las actividades asignadas.
- Establecer límites en cuanto a interrupciones evitando en lo posible alteren la agenda.
- Diseñar un horario personal de trabajo.

- Realizar una lista de todos los trabajos y entregas con sus respectivas fechas.
- Priorizar las actividades, ordenar lo que se debe hacer según importancia.
- Identificar las horas de mayor energía. Planificar las tareas que exigen ,mayor esfuerzo durante las horas que se cuenten con mayores energías.
- Elaborar un horario realista en donde se incluya tiempo para lo social, comidas, ejercicio, etc.
- Planear con racionalidad en lo que se espera de uno mismo

OBSTÁCULOS PARA ORGANIZAR EL TIEMPO:

- No estimar con precisión el tiempo que lleva cada una de las actividades.
- No examinar las prioridades.
- No intentar controlar el “trafico” o los ladrones del tiempo, ej. No recibir llamadas, usar carteles de reuniones, cerrar la puerta, asignar un lugar libre de distractores, etc.

Una mala organización hace perder mucho tiempo y esto irá ligado a perder dinero o dejar de ganarlo.

Junto con una buena organización del tiempo tiene que ir ligada una buena coordinación de recursos de una empresa. Aprovechar las cualidades de cada empleado.

Uno de los puntos claves en la organización y aprovechamiento al maximo del tiempo es la priorización y el uso de agenda.

b) TÉCNICAS PARA EL MANEJO ADECUADO DEL FACTOR TIEMPO

1. DELEGACION: actualmente, la delegación significa compartir el trabajo, tanto a nivel vertical como horizontal y combina tanto la autoridad formal como la autoridad por aceptación. Esto significa compartir responsabilidad y autoridad con los demás y hacerles sentir responsables de su actuación.

La delegación es una herramienta muy útil para aprovechamiento del tiempo, ya que al pretender realizar un volumen grande de actividades lo que resulta es el no cumplimiento, y sentimientos de insatisfacción. La delegación requiere de un alto nivel de confianza entre el que delega y el delegado, teniendo en cuenta que la confianza necesita tiempo para establecerse.

Cuando se delega se asigna una responsabilidad y una cierta autoridad, la necesaria para poder realizar la tarea delegada. Se delega, por tanto, responsabilidad y autoridad, pero nunca la obligación de rendir cuentas.

Delegar no es fácil ya que humanamente existe una resistencia natural a ceder tareas y mucho más, funciones. Esto produce en algunos la sensación de pérdida de poder.

La decisión de delegar no se debe tomar porque no exista otra alternativa.

PASOS PARA UNA DELEGACION EFECTIVA:

1. Primero piense y planifique
2. Clarifique la responsabilidad y los resultados que se esperan

3. Seleccione a la persona adecuada
4. Establezca los controles y los puntos de revisión

Un gerente o un ejecutivo debe asignar funciones, es decir distribuir de la mejor manera el juego, delegar.

La práctica de la delegación es una técnica poderosa para ahorrar tiempo de ejecución, es decir para liberar tiempo creativo o incrementar a si la productividad del ejecutivo.

2. PRIORIZAR: es decidir cuales de las actividades a realizar son las más importantes para que encabecen la lista. Algunas personas llevan a término todas la tareas posibles que aparecen en su lista, logrando un elevado porcentaje de tareas realizadas, pero su efectividad es muy baja debido a que las tareas desempeñadas en su mayoría son sin mayor prioridad.

La clave con el tiempo no es la cantidad que se dispone de él, sino como decidimos utilizarlo. Siempre hay tiempo suficiente para hacer lo que es importante. Lo importante es decidir lo que es importante y lo importante está definido en base a nuestros roles, metas y misión personal.

3. ESCRIBIR PARA ORGANIZAR:

Un buen método para la buena administración es escribir las tareas a realizar e ir las encarando una a una. O mejor ejemplificando el uso de agenda.

Determinar cuándo se hará cada uno de los puntos. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.

Anotar todos los temas que hay que resolver, las anotaciones que surjan durante el día, una buena técnica es crear una lista de tareas a realizar y una vez se van haciendo ir las eliminando de la agenda.

Una forma de mejorar un plan diario consiste en utilizar el color, escribiendo en varios colores o subrayando los asuntos a tratar que representen prioridades y niveles de importancia..

4. TECNICAS PARA REDUCIR LA POSTERGACION:

Este factor es el que provoca que algunas veces los planes se vayan abajo, y se pierda tiempo, para algunas personas esto es un hábito, que puede llevar al trastorno de sus carreras profesionales y destruir la tranquilidad.

Manía de dejar las cosas para más tarde. Es el inverso de “no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”, tiene relación con el hecho de dejar ciclos de trabajo abiertos que posteriormente generan cuellos de botella inevitables.

El éxito llega haciendo las cosas que son verdaderamente importantes para obtener resultados y son precisamente estas cosas las que están más sujetas a la postergación.

Ejemplos de postergación es ver televisión cuando se debería hacer deporte, hacer una llamada por amistad y que nos aporta poco negocio cuando se debería estar preparando a un cliente potencial.

La postergación aparece principalmente por tres motivos:

- Las cosas que no gusta hacer
- Las cosas que son difíciles de hacer
- Las cosas que comparten decisiones difíciles.

ACCION PREVENTIVA:

Cambiar le habito de hacer las cosas más tarde por el hacer hoy.

- hacer las cosas más duras primero.
- No ser perfeccionista
- Dividir actividades y delegar
- No esperar el momento adecuado, y empezar.

5. MANEJO DE REUNIONES:

Las reuniones se vuelven también claves a la hora de organizar día de trabajo en equipo en empresas con presión de metas y cumplimientos, son necesarias siempre y cuando produzcan resultados, son útiles para:

- El trabajo en equipo
- Algunas tomas de decision
- Coordinar un proyecto
- Motivar o formar a un equipo
- La exposición de resultados

- Fortalecer la cultura de la empresa.

Se debe definir con anterioridad el tema central y objetivo, para evitar la pérdida de tiempo y temas innecesarios que desvíen el objetivo principal de la reunión.

CONCEPTOS CLAVES EN LAS REUNIONES:

- se convoca solamente a las personas cuya presencia es necesaria.
- Identifique el objetivo de cada reunión
- Establezca el tiempo necesario para cada tema
- Prepararse previamente para la reunión
- Establezca una duración límite de la reunión y empiece y finalice puntualmente
- Resuma los resultados obtenidos en la reunión
- Prepare un plan de acción de seguimiento
- Elaboración de actas con los aspectos mencionados en dicha reunión
- Dedique unos minutos al final de la reunión para analizar la calidad de la misma, discuta y analice nuevas formas para mejorar la próxima reunión.

6. DESARROLLAR EL SISTEMA TRAA:

Esta herramienta permite lograr más en menos tiempo y parte del principio que mientras más haga lo que esta haciendo más logrará de lo que ya ha logrado. Es una herramienta para lograr controlar el volumen de papeles en los escritorios de trabajo y que contribuyen al bloqueo y propicia que se pospongan las decisiones.

Para eso hay que seguir los siguientes pasos:

T : Tirarlo, romperlo, eliminarlo.

R: Referirlo o trasladarlo a otra persona.

A: Actuar, tomar acción al respecto.

A: Archivar todo aquello que sólo sea información y que valga la pena archivar.

Esto aplica en caso de correos electrónicos o incluso de manera verbal. No todo lo que llega lo puede o lo debe hacer el ejecutivo, lo principal es tratar de manejar los documentos una sola vez, o lo menos posibles.

Otras formas de reducir la avalancha de papeles:

- Contestar la correspondencia agregando alguna frase al final de la nota.
- En vez de escribir una nota de papel, hágalo directamente al procesador.
- Analice, modifique, simplifique o elimine los formularios de la oficina que no sirven.

Claves sobre el papeleo

- 1- sólo hay cuatro cosas que se puede hacer con el papel, tirarlo, delegarlo, actuar o retrasarlo.
- 2- Revisar y clasificar los documentos.
- 3- Usar algún sistema de archivo para ayudar a recordar los detalles, realizar adecuadamente el seguimiento.
- 4- Especificar un lugar donde se mantendrán las prioridades del día siguiente.
- 5- Aprender a leer más rápido y mejo

C) INTERRUPCIONES:

La manera más útil para reducir las interrupciones es anotarlas, con el fin de identificar aquellas interrupciones reiterativas y poder actuar sobre ellas. Recordando que solo se puede resolver un problema si se ha identificado claramente.

1. AGRUPAR LAS COSAS:

Algunas de las interrupciones son importantes, a pesar de que la mayoría son rutinarias y el tiempo que se invierte en ellas no es importante. Suelen ser cosas que se tienen que hacer, pero no necesariamente de inmediato, para obtener mejores resultados, es más productivo agrupar y presentarlas todas al mismo tiempo, estableciendo y programando reuniones periódicas para poder gestionar todas esas temáticas rutinarias, en lugar de dejar que se solucionen por visitas espontáneas .

2. DOMINE EL TELEFONO:

Se sabe que los teléfonos son importantes, aunque en ocasiones se escapa del control y una llamada en la que se tratan asuntos profesionales rápidamente deriva hacia temas triviales.

3. NO SOCIALICE EN EXCESO:

La socialización ayuda mucho, pero en exceso puede ser mortal. La comunicación es el engranaje de la organización que hace que todo funcione ágilmente, aunque hay que considerar que en ocasiones se dedica más del tiempo del necesario y al igual que con el uso del teléfono se da en exceso. Es necesario seguir manteniendo el nivel adecuado y eliminar la parte que es innecesaria.

**HERRAMIENTAS PARA VERIFICAR LAS INTERRUPCIONES DURANTE
EL DÍA.**

Interrupción	Tiempo
Teléfono	_____
Visitas	_____
Colegas	_____
Jefe	_____
Colaborador	_____
Reuniones no planificadas	_____
Clientes	_____
Localizando cuestiones pendientes	_____
Trabajo administrativo	_____

MODELO DE PLANIFICACIÓN DIARIA

Mes _____ Semana _____ Año 200 _____

Día _____

Tareas Tareas Tareas Tareas Tareas Tareas

Citas:

08:00

09:00

10:00

11:00

12:00

13:00

14:00

15:00

16:00

17:00

18:00

19:00

Hacer:

PLAN DE ACCION PERSONAL PARA ELIMINAR PERDIDAS DE TIEMPO

[illegible]

COMO MEDIR RESULTADOS.

El trabajo de los Ejecutivos Bancarios se basa en el cumplimiento de Metas y Objetivos encaminados al logro de los propósitos de la empresa. Por lo que la manera principal de medición será el cumplimiento de metas, en los tiempos establecidos tomando en cuenta una planificación y organización adecuada, que permita no solo el cumplimiento sino valor agregado a dichos estándares.

RECOMENDACIONES:

- 1- Practicar la correcta planificación de los días de trabajo, considerando tiempo también para asuntos personales, familiares y de diversión.
- 2- El uso de agenda ya sea manual o electrónica, recalando aquellas actividades que son prioridad y que deben realizarse con prontitud.
- 3- Mantener los puestos de trabajo en lo posible libres de papeles y de asuntos pendientes.
- 4- Un mayor control sobre los Distractores del tiempo, basándonos en horarios para cada actividad.
- 5- Practicar más la delegación de actividades que podría ejecutar un colaborador y poder centralizar energías que faciliten el logro de objetivos.
- 6- Aprovechar los tiempos muertos, para planificar o enriquecer conocimientos.

GLOSARIO

- **Acotar**

Dimensiones correspondientes a sus diversos elementos, fijar límites.

- **Administración**

Son las acciones basadas en un plan de trabajo donde implica metas, a través de la asignación de recursos para el logro de objetivos.

- **Agenda**

Cuaderno para anotar lo que se ha de hacer o recordar, conjunto de actividades que se han de hacer en un período determinado

- **Calidad de Vida**

La calidad de vida personal es el ideal de la forma de vida que los individuos desean y consiste en un desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social, económica, espiritual, laboral, lo cual dotara de un equilibrio consigo mismo y con la sociedad.

- **Control**

Comprobación, inspección ó intervención.

- **Delegar**

Transferir a una persona o entidad un poder o autoridad para que actúe en representación suya.

- **Desempeño**

Realizar las labores o las funciones que corresponden a su cargo, profesión, papel.

-

- **Distractor**

Apartar, desviar la atención de alguien.

- **Fatiga (estrés)**

Es un estado de sobre excitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y condiciones físicas, esto interfiere en las habilidades de la persona para enfrentarse a su medio.

- **Importancia**

Que tiene valor o interés.

- **Logístico**

Conjunto de métodos y medios relativo a la organización de un servicio, de una empresa.

- **Modelo**

Persona o cosa que sirve de referencia ó que se imita.

- **Organizar**

Preparar la realización de algo, disponer ordenadamente con miras a una función o uso determinado.

- **Planificación**

Técnica que trata de coordinar con el objeto de alcanzar objetivos predeterminados.

- **Productividad**

Significa buscar un mejoramiento continuo en los procesos de administración o elaboración de productos, con la utilización mínima de recursos para obtener resultados óptimos.

- **Recursos**

Es el medio del cual se dispone para llevar a cabo una tarea, en una organización se encuentran los recursos: Humanos, Financieros, Materiales.

- **Recursos humanos**

En las empresas: son los que constituyen la clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

- **Tecnología**

Conjunto de los conocimientos propios de una técnica, conjunto de instrumentos, procedimientos empleados en un determinado sector.

- **Tiempo**

Es un recurso que se nos da a todos por igual, de seguro el más valioso con que cuenta el Ser Humano, porque no es sustituible como las máquinas, lo único que podemos hacer es usarlo y de la mejor manera posible para obtener resultados planeados.

- **Tiempo muerto**

Se refiere aquel tiempo que no es aprovechado por el individuo, no genera rendimiento y/o resultados satisfactorios.

- **Objetivo**

Propósito, los juicios, acciones que obran con imparcialidad.

- **Postergación**

Hacer sufrir un retraso a una cosa.

- **Priorizar**

Anterioridad de una cosa respecto de otra, en el tiempo y en el espacio, en importancia, urgencia.

- **Urgencia**

Que se cursa con más rapidez que de ordinario.



Universidad Tecnológica de El Salvador

Cuestionario sobre la Administración del Tiempo como instrumento en la productividad, dirigido a Gerentes de Agencia.

Indicaciones: La información que brindará será manejada bajo estricta confiabilidad y utilizada para la investigación de campo, a fin de verificar el grado de Administración que se tiene en relación con el tiempo.

Favor responder con objetividad, ya que de esto dependerá la propuesta que realizará este equipo de trabajo. Marcar con una “X” en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su experiencia laboral.

Opciones de respuesta

1= Siempre

2= Habitualmente

3= A Veces

4= Nunca

No.	Descripción de la Pregunta	Opciones de Respuestas			
		1	2	3	4
1	¿Escribe usted lista de sus actividades diarias y las ordena por orden de prioridades?	48	28	24	-
2	¿Diseña un plan estratégico como herramienta para el cumplimiento de metas?	48	16	36	-
3	¿Cuándo participa en una reunión ó la dirige, se preocupa de que la misma sea productiva?	72	24	4	-
4	¿Tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos?	52	36	12	-
5	¿Invierte el tiempo necesario, para determinar los resultados que desea?	44	40	16	-

No.	Descripción de la Pregunta	Opciones de Respuestas			
		1	2	3	4
6	¿Es capaz de aprovechar los tiempos muertos como viajes, desplazamientos, salas de espera, etc.?	12	48	40	-
7	¿Sufre de alteraciones en su dieta alimenticia, cuando se presentan situaciones problemáticas en su entorno laboral?	16	32	28	-
8	¿Padece de insomnio, duerme mal ó interrumpidamente?	12	32	24	32
9	¿Ha sufrido recientemente trastornos emocionales?	16	20	28	36
10	¿Se siente deprimido al no controlar ó resolver todos los asuntos que tiene encomendados?	24	16	44	16
11	¿Dedica a su trabajo, a su familia y a si mismo el tiempo que se merecen?	8	44	24	24
12	¿Evalúa a sus empleados en función de resultados?	52	32	16	-
13	¿Tiene un método para convertir su entorno laboral, su despacho, en un lugar permanentemente libre de papeles y objetos innecesarios?	24	48	28	-
14	¿Tiene a su disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones?	24	20	48	-
15	¿Posee un sistema que le permita controlar y minimizar los gastos gradualmente?	12	20	44	24



Universidad Tecnológica de El Salvador

Cuestionario sobre la Administración del Tiempo como instrumento en la productividad, dirigido a Ejecutivos de Mercadeo y Cuenta de Agencias Bancarias.

Indicaciones: La información que brindará será manejada bajo estricta confiabilidad y utilizada para la investigación de campo, a fin de verificar el grado de Administración que se tiene en relación con el tiempo.

Favor responder con objetividad, ya que de esto dependerá la propuesta que realizará este equipo de trabajo. Marcar con una “X” en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su experiencia laboral.

Opciones de respuesta

1= Siempre

2= Habitualmente

3= A Veces

4= Nunca

No.	Descripción de la Pregunta	Opciones de Respuestas			
		1	2	3	4
1	¿Elabora un listado periódico de los objetivos que quiere cumplir?	18	31	51	-
2	¿Tiene el hábito de fijar y ordenar tus prioridades, entendiendo éstas como las acciones que te acercan al logro de tus objetivos?	24	22	54	-
3	¿Postergas con frecuencia tareas o actividades que tienen que realizar?	11	38	47	-
4	¿Maneja adecuadamente los imprevistos o cualquier interrupción altera inequívocamente tu rendimiento?	52	36	12	-
5	¿Adjudica tiempo a cada actividad y vigila su cumplimiento?	24	29	38	9

No.	Descripción de la Pregunta	Opciones de Respuestas			
		1	2	3	4
6	¿Deja por escrito sus objetivos?	22	18	45	15
7	¿Analiza periódicamente el uso y de los resultados de su tiempo útil?	27	31	42	-
8	¿Evalúa resultados y programa el día siguiente?	9	25	51	15
9	¿Reserva tiempo para sus asuntos personales?	7	11	33	49
10	¿Evita hacer perder tiempo a sus compañeros de trabajo?	22	44	27	7
11	¿Tiene bajo control sus citas, reuniones y compromisos laborales?	16	33	42	9
12	¿Abarca solo las tareas posibles?	26	36	38	-
13	¿Asigna prioridades para desempeñar sus actividades laborales?	20	31	47	2
14	¿Evita ser esclavo del teléfono cuando esta ejecutando?	33	18	49	-
15	¿Tiene a su disposición la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones?	15	25	60	-
16	¿Mantiene una actitud positiva en la labor que desempeña, sea en el trabajo, estudio y el hogar?	27	33	40	-

RESUMEN EJECUTIVO.

Actualmente y con la fuerte presión laboral que existe a niveles gerenciales en las instituciones bancarias por la importancia y la necesidad de superar cada día las expectativas de clientes que demandan servicios de calidad, y a la vez cumplir con las metas y objetivos trazados. Es bastante frecuente escuchar expresiones de inconformidad en cuanto a bienestar general, por no lograr la satisfacción en los diferentes roles como persona.

Sin embargo no se puede negar que el tiempo es el único recurso que se recibe de manera imparcial, es decir que no marca diferencias sociales, raza, religión, edad, etc. únicamente se basa en criterios estrictamente personales, ya que cada individuo es responsable de la manera en que administra su tiempo, es decir en que administra su vida, porque administrar el tiempo no es más que administrarse a uno mismo y tratar de invertir cada minuto en actividades que a la vez que proporcionen satisfacción personal, sean de utilidad. Todo lo anterior con la conciencia de que el uso que se le da a cada minuto determina el éxito o fracaso en los diferentes roles de cada individuo.

El presente documento constituye una herramienta para facilitar el manejo de tan importante recurso y proporcionar mejores resultados.

FUENTES DE CONSULTA

1. Bernal T., César Augusto. Metodología de la Investigación. Prentice Hall. Bogotá. Colombia, 2000.
2. Constitución de la República de El Salvador.
3. Editor. Luis Vásquez López
San Salvador, 2000
4. Código de Trabajo Actualizado de El Salvador.
5. Código de Comercio de la República de El Salvador (Actualizado).
Editor Ricardo Mendoza Orantes
1ª. Edición, San Salvador, 1997.
6. Conced Pam, “Tiempo, Hogar y Trabajo”.
Primera Edición, Banco Central de Reserva, 1999.
7. Declaración Universal de Derechos Humanos, aprobado y adoptado por la
Asamblea General Naciones Unidas, en su resolución 217, 10 diciembre de 1948.

8. Folleto emitido por FEPADE , de “La Administración Eficaz del Tiempo”
Seminario para Gerentes Bancarios, 2001.
9. Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collo, “Metodología de la Investigación”
Segunda edición, 1999, México.
10. Ley y Reglamentos del Seguro Social. San Salvador, El Salvador.
1995.
11. Mackenzie Melady Y Aleo “Como Aprovechar su Tiempo al máximo”.
Edición Española, Jesús García Sanchidrián, 1995.
12. Memoria de Labores, Banco Cuscatlán, 1997
13. Memoria de Labores, Banco Agrícola, 1999
14. Memoria de Labores, Banco Capital, 1999
15. Mondría Jesús, “Mejore su Rendimiento”.
Gestión 2000, Tercera Edición, Barcelona.

16. Muñoz Razo, Carlos. “ Como elaborar una investigación de tesis”
1ª. Edición, Editorial Prentice may Hispanoamérica S.A.
Naucalpan de Juárez, México 1999.
17. Raber Merill F. MSW, PHD... “Control del Estrés para la Salud Mental”.
México D.F., Editorial Iberoamericana, SA de CV. 1997
18. Seminario sobre “Como Administrar su tiempo”.
Impartido por Licda. Ana Marta Moreno de Araujo
Estudiantes de Administración de Empresas, Utec, 2001.
19. Sitios Weeb: <http://www.mundomed.et/cibergo/acev/doc.shtml>
20. Sitios Weeb: <http://www.monografias.com/trabajos6/estu/estalshtml>.