

¿Por qué se falla? Administración exitosa del tiempo en organizaciones complejas

Capitán de Navío Hugo Manuel Vives
Armada Argentina

Introducción

Innumerables ideas e iniciativas, algunas de ellas que se concretan en un plan, generan un gran optimismo para cumplir con los objetivos que cualquier organización, sea pública o privada, ha definido en su misión. Luego en la realidad se constata que en reiteradas oportunidades se está distante de alcanzar los desafíos propuestos o si se alcanzan, no lo es con el rendimiento esperado (eficacia y eficiencia organizacional).

El contexto reinante, como es conocido y presentado en cualquier análisis de la situación mundial, esta exigiendo a los individuos y las organizaciones relacionarse e integrarse en un grado sin precedentes para lograr alcanzar objetivos comunes mediante acciones cooperativas en un ambiente signado por la interdependencia.

Es así como los términos “interagencial”, “alianzas estratégicas o económicas”, “acuerdos regionales o bilaterales”, “coaliciones”, “interoperabilidad”,... dan una idea de la expansión del marco de actuación y la magnitud de la exigencia a los conductores de niveles medio y alto en las organizaciones actuales. Parte del desafío consiste en lograr la mejor integración dentro de la organización (interna) y con otras organizaciones (externa) siendo conscientes que se trabaja con diferentes culturas grupales / organizacionales¹, muchas veces sustentadas en diferentes culturas sociales².

La creciente demanda de integración con organizaciones de diferente tipo exige mejor administración³, para lo cual es esencial en los procesos administrativos optimizar la “administración del conocimiento” y la “administración del tiempo”.

¹ Patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Companies, 1999, pág. 53.

² La totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y todo otro producto del trabajo y pensamiento humano que son transmitidos socialmente (*The American Heritage Dictionaries*).

³ La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Sus funciones principales son: la planeación, organización, integración del personal, dirección y control. Estas cinco funciones

¿Por qué se falla?

A los fines del presente trabajo se consideran “complejas” aquellas organizaciones que ofrecen un “grado elevado de **complejidad** para ser eficaz y eficientemente administradas”, caracterizadas por un tamaño considerable, unidades dispersas dentro de un país o fuera de su territorio (alcance regional o global), estructuras poco flexibles con varios niveles de decisión, marcado ordenamiento jerárquico, sistemas de ascensos que no siempre priorizan la competencia del individuo y en las cuales la responsabilidad individual crece en el tiempo al ritmo de los ascensos u promociones. En las organizaciones complejas es normal que exista aversión a gestionar cambios por la dificultad que ello implica y el riesgo que conlleva, sea para quienes desarrollan la tarea o para la organización toda.

El presente trabajo intenta realizar un análisis teórico de las dificultades actuales para la administración de organizaciones complejas como consecuencia de la inconveniente administración del tiempo. El hecho que se centre el estudio en organizaciones complejas no significa que la dinámica de los procesos que se tratarán se verifica solamente en ellas ya que en diferente escala la misma situación se puede dar en cualquier tipo o tamaño de organización. El autor entiende que al ser más marcadas y evidentes las tendencias o probabilidad de ocurrencia en las organizaciones complejas se facilita la comprensión de los conceptos que se desean explicar.

En un estudio previo concluyo que dentro de una organización compleja, es fundamental implementar la educación continua de su personal, precisamente de niveles de conducción altos y medios, para fortalecer los procesos de toma de decisión, minimizar la cadena de problemas y “generar el tiempo necesario para pensar y conducir hombres”. En esencia sugiero capacitación continua para establecer un círculo virtuoso que fortalezca la preparación de los recursos humanos, por transitividad de la organización, y se promuevan las “acciones inteligentes” y NO “las reacciones desesperadas”.

Durante ese análisis he podido corroborar que los niveles medios y altos de conducción (gerenciales) utilizan en los procesos administrativos un mínimo del conocimiento existente de las ciencias de la administración. La “administración del tiempo disponible” explica la mayor parte de esta falencia y a su vez constituye el principal desafío para el cambio.

Por este motivo, en el presente trabajo he de profundizar la reflexión y el análisis sobre la “variable tiempo” y como el administrador debe desarrollar / mantener sus competencias⁴ individuales para cumplir exitosamente con sus responsabilidades dentro de la organización, minimizando las incidencias externas imprevistas, mayoritariamente de naturaleza política.

demandan conocimiento y permanente toma de decisiones. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración una Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Companies, 1999, pág. 6.

⁴ Habilidad de realizar algo satisfactoriamente pero no necesariamente en forma sobresaliente.

¿Por qué se falla?

La acción y la reacción en las organizaciones

El elemento central que define, ilumina y condiciona cualquier tipo de administración es la “finalidad” de la organización, en términos concretos su propósito o misión. Conviene señalar que para alcanzar ese objetivo ulterior, existe una diferencia importante entre un ente estatal y uno privado con fines de lucro definida por la tendencia en la manera de actuar y por ende de administrar. Al respecto es conveniente reflexionar y tener en cuenta que:

- ✓ Las organizaciones cuyo objetivo esta centrado en un beneficio económico (privadas) se identifican por administrar el riesgo con mayor celo porque normalmente su margen de maniobra NO se estira y un error puede conducir a la bancarrota. Esto genera una actitud de “acción” o “proactiva” para mantener iniciativa y flexibilidad.
- ✓ Las organizaciones establecidas para cumplir roles del estado, no persiguen un beneficio económico y su finalidad es de servicio hacia la sociedad a la cual pertenecen. En ellas las consecuencias de una mala administración son trasladadas directa o indirectamente a la sociedad, es decir, como el estado “no quiebra”, su margen de maniobra es la sociedad. Esta situación promueve a que la actitud del estado sea preferentemente de “reacción” cuando se presentan los problemas y su administración se caracterice por ser menos flexible y con poca iniciativa. Normalmente la excepción es promovida por aquellas situaciones de elevada probabilidad de ocurrencia e importante grado de afectación sobre la mayoría de la sociedad, por ejemplo, en aspectos relacionados con la salud, los recursos vitales, las infraestructuras críticas, etc., los cuales representan incentivos concretos para que el estado tome acciones de prevención. Es decir, presente una actitud más activa y menos reactiva.

El problema

Toda situación ordinaria esta sujeta a alteraciones con lo cual se convierte en no ordinaria (se evita la palabra normal porque tiene gran carga subjetiva) o extraordinaria. Estas alteraciones se originan en fallos de los sistemas que conforman nuestro devenir y al ocurrir producen una conmoción del ánimo individual, grupal o social. Ese estado de conmoción (que reconoce distintos grados) es efecto de una situación que globalmente denominamos problema⁵.

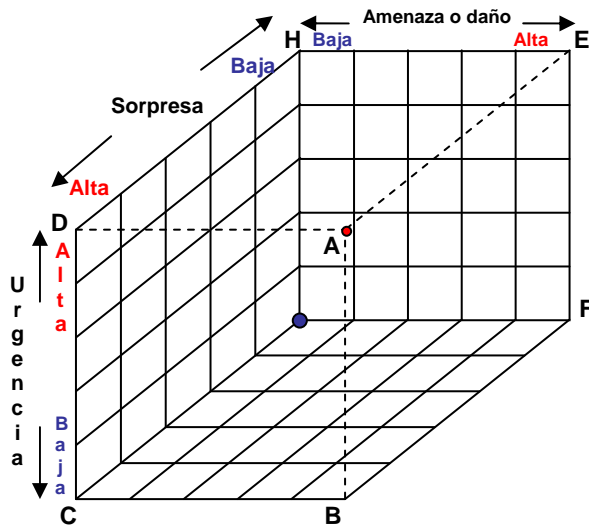
Es interesante para este estudio analizar la “intensidad del problema”, que si bien es una característica con algún valor subjetivo⁶ porque depende de la percepción individual, nos permite visualizar parte de la dinámica y evolución de un problema, su relación con el tiempo y la importancia de la previsión. Milia utiliza para ello el cubo de

⁵ Milia, Fernando A., *El conflicto: Análisis estructural (Colección Estrategia)*, Buenos Aires, Argentina, Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, 1985, pág.13.

⁶ *Ibíd.*, pág. 21.

¿Por qué se falla?

crisis de Hermann y Phillips⁷ (Figura 1) cuyos ejes representan los tres elementos en que se divide la intensidad⁸, a saber: las alternativas de daño o amenaza, la urgencia de la decisión (variable tiempo) y la sorpresa. Este último elemento está asociado a la previsión (o imprevisión) y la combinación del tiempo, lugar o modalidad definirán el grado de sorpresa (nula, leve, moderada, intensa o total), siendo el tiempo la variable más sensible⁹.



- Figura 1 -

Los problemas se pueden agravar por causas naturales, mala gestión, como producto de relaciones y por alguna acción premeditada¹⁰. El agravamiento puede ser respecto de la intensidad (el cubo de crisis con sus tres ejes), la extensión espacial del problema y la extensión en el tiempo (o persistencia del problema). Observemos como la

⁷ En las esquinas del cubo, se materializan casos típicos que responden a situaciones rutinaria (G), administrativa (H), inertes (C), deliberativas (F), circunstancial (D), reflexiva (E), innovadora (B), y de crisis (A). *Ibíd.*, pág. 36.

⁸ *Ibíd.*, pág. 31.

⁹ La sorpresa no es un problema de insuficiente información, pero sí lo es de insuficiente tiempo. A menudo, cuando es posible rever los datos disponibles al momento de la sorpresa, la información estaba presente, pero el analista no tuvo suficiente tiempo para entenderla, para descubrir el "patrón" en la masa de hechos. La sorpresa no es una cuestión de amplitud si de profundidad; no es una dimensión espacial, pero sí temporal. Kahn, David, "Surprise and secrecy: Two Thoughts", 2006, Intelligence and National Security, Vol. 21, N° 6, USA.

¹⁰ Milia, Fernando A., *El conflicto: Análisis estructural (Colección Estrategia)*, Buenos Aires, Argentina, Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, 1985, pág. 53.

¿Por qué se falla?

variable tiempo esta presente en el agravamiento tanto en la intensidad (analizado en el párrafo previo) como en la extensión.

La atenuación de los problemas NO es simétrica del agravamiento¹¹ principalmente porque la desaparición de la causa originaria del agravamiento NO implica necesariamente la atenuación del problema; en el agravamiento se produce por una inmediata conmoción del ánimo mientras que en la atenuación la tranquilidad del ánimo demora un lapso más o menos largo en volver a su valor original (tiempo), pero el daño psicológico puede perdurar (tiempo). Esta característica es propia de todos los problemas grupales y sociales que se dan dentro de una organización, en la relación con otras organizaciones, y constituye una fuente de demanda permanente de tiempo a todo nivel de la administración.

Una manera de visualizar como la incorrecta resolución de problemas o agravamiento incide en el “tiempo disponible” se puede explicar con la cadena de problemas. En un análisis simplificado se puede expresar que con cada toma de decisión se presentará una de las siguientes situaciones:

- a) Se elimine por completo el problema.
- b) Se reduzca parte del problema.
- c) No se elimine el problema ni se genere otro.
- d) No se elimine el problema o se reduzca parte del mismo y se genere uno nuevo¹².

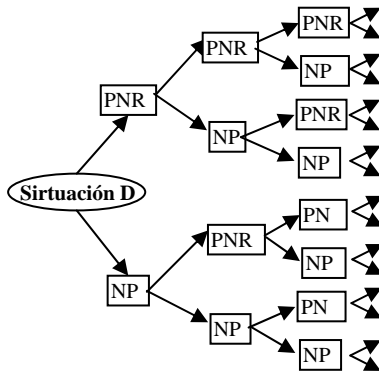
En la situación a) (situación ideal) se mantiene el control completo sobre las acciones. En las situaciones b) y c) se bifurca el problema original en espacio y tiempo ya que se debería tomar una decisión adicional para solucionar el problema o la parte no resuelta. Por último en la situación d), la generación de uno u otros problemas, aparte del existente, va generando una especie de reacción en cadena, motivo por el cual el autor le ha dado el nombre de “cadena de problemas”. En síntesis, la situación d) es la menos deseable. Se la puede resumir en la siguiente gráfica, donde PNR significa “problema no resuelto”¹³ y NP, “nuevo problema”.

¹¹ *Ibíd.*, pág. 56.

¹² Durante la exposición se tomará como problema o parte residual significativa de él, a aquella situación que de no resolverse puede desestabilizar el sistema.

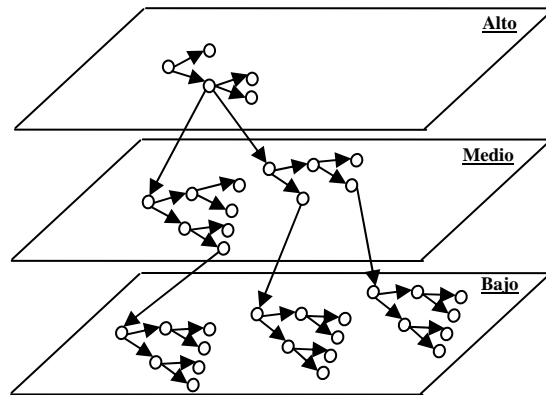
¹³ Problema NO resuelto, sea total o parcialmente.

¿Por qué se falla?



- Figura 2 -

El efecto multiplicador que se verifica cuando los problemas no son resueltos puede ser aún mayor en función del nivel de decisión responsable de dar la solución.



- Figura 3 -

Como efecto asociado, a medida que la cadena se expande, aumentan los costos, se incrementa el tiempo empleado para la resolución de los problemas y crece el riesgo de que una situación se torne incontrolable. De los recursos utilizados en la resolución de problemas, el tiempo es el más sensible porque el consumido en exceso NO se recupera y restará tiempo al individuo o al grupo para la correcta toma de decisiones en otra situación¹⁴. En otras palabras, cuando no se resuelve adecuadamente un problema, no solo se genera una cadena de problemas sino que

¹⁴ En este sentido se puede realizar una analogía con el "costo de oportunidad" principio empleado en Economía. En este caso el "tiempo oportunidad" sería aquel que al emplearlo en una tarea se pierde la oportunidad de utilizarlo en otra.

¿Por qué se falla?

aumenta la probabilidad que se inicien otras cadenas con afectación directa sobre los recursos materiales y humanos, el tiempo disponible y la calidad de los procesos decisivos.

El recurso tiempo

La administración del tiempo¹⁵ es tal vez el mayor de los desafíos actuales y causa primigenia del stress de la sociedad. Es realmente un desafío individual y colectivo.

Ya los padres de la administración científica¹⁶, observaron que el estudio del tiempo asociado a cada recurso humano para realizar una determinada tarea era fundamental si se deseaba optimizar la labor. Sin embargo esos estudios estaban centrados partiendo de la consideración que el ser humano era una máquina, estigma de la revolución industrial.

Actualmente considerando al ser humano un ser complejo, no cambia la concepción básica que subyace en aquellas teorías administrativas sobre la necesidad de administrar correctamente el tiempo para el logro de la eficiencia y eficacia de los procesos. Muy probablemente ellos hoy estarían más preocupados en como los niveles medio y alto de conducción emplean su tiempo y administran el de los demás.

El recurso tiempo jamás perdió su valor central a pesar que al ser expresado en términos de dinero frecuentemente resulta menos tangible su incidencia en los procesos. Tal es el caso cuando se realiza el análisis de costos de un bien o servicio y se valoriza entre otras cosas la cantidad de horas / hombre de cada una de las competencias y habilidades necesarias que se aplicaran en dicha tarea o actividad. Al respecto es interesante observar como el ABC (Activity Based Costing) como modelo de costo, está siendo reemplazado por el TBAC (Time Driven Activity Based Costing)¹⁷ con el objeto de disponer de una herramienta más ágil, poderosa que relacione el costo de las actividades respecto del tiempo y permita conocer en “tiempo real”¹⁸ la capacidad no utilizada a fin de emplear más eficaz y eficientemente los recursos. Sin embargo, esta mejora de modelos de análisis y valuación de costos es una contribución más a la administración de tiempo en las tareas operativas relacionadas con la actividad principal de la organización, pero NO cubre las actividades que se deben realizar en la organización en puestos gerenciales (administración de medio y alto nivel), niveles en los cuales normalmente hay una demanda de actividades creciente que supera las que

¹⁵ “La discrepancias entre el tiempo en el reloj y el tiempo en la mente es un inconveniente muy difícil de salvar...” Gaddis, John Lewis Gaddis, *The Landscape of History: How Historians Map the Past*, USA, Oxford University Press, 2004, pág. 20.

¹⁶ Estudios de los tiempos y movimientos, Frank Gilbreth (1900). Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Companies, 1999, págs. 16 y 17.

¹⁷ Kaplan, Robert S. y Anderson, Steven R., *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Boston, MA, USA, Harvard Business School Press, 2007, pág. 4.

¹⁸ Tiempo real es aquel que requiere respuestas congruentes en tiempos congruentes.

¿Por qué se falla?

se pueden cumplir, comprometiendo la conducción estratégica de la organización (tiempo disponible vs. tiempo requerido).

Cuando en la administración del tiempo, la conducción de los niveles medios y altos, no prioriza, no administra los proyectos convenientemente y exige el cumplimiento de todos, el primer impacto lo recibe la **calidad** y dentro de la organización comienzan a distinguirse algunos puntos de excelencia, otros de mediocridad y también de ineficiencia total, incidiendo en la armonía de los procesos interrelacionados. El sistema organización se debilita, se generan problemas adicionales (cadena de problemas), situación que repercute directamente en el personal y dificulta su conducción.

La aceptación de la disminución de la calidad de los productos o servicios tiene un importante costo a futuro ya que existirá mayor probabilidad que los individuos cuando tengan una oportunidad laboral más favorable intenten cambiar de trabajo o lo que es más contraproducente, rechacen pasivamente nuevos desafíos de la organización que integran porque presuponen que el resultado de los procesos será similar a los anteriores: pobres rendimientos, baja calidad y deficiente empleo del tiempo disponible.

Es por ello que la administración del tiempo es un tema central en especial a altos niveles donde las responsabilidades crecen permanentemente. La mayor dificultad es tomar real consciencia que cada unidad de tiempo, ha de ser invertida en acciones de corto, mediano y largo plazo según lo planificado. Cuando las horas disponibles comienzan a ser escasas, cualquier requerimiento no previsto para solucionar un problema de corto plazo genera automáticamente un “préstamo de tiempo” del asignado al mediano y largo plazo. Si esto se transforma en una norma, la administración del tiempo se dificulta, al igual que en la “administración de fondos”, porque el sistema va perdiendo “liquidez”, además de la “desinversión” del tiempo disponible para el mediano y largo plazo. Salir de una situación de iliquidez de fondos es dificultoso, también los es intentar revertir la falta de “tiempo disponible”, los préstamos siempre tienen un límite.

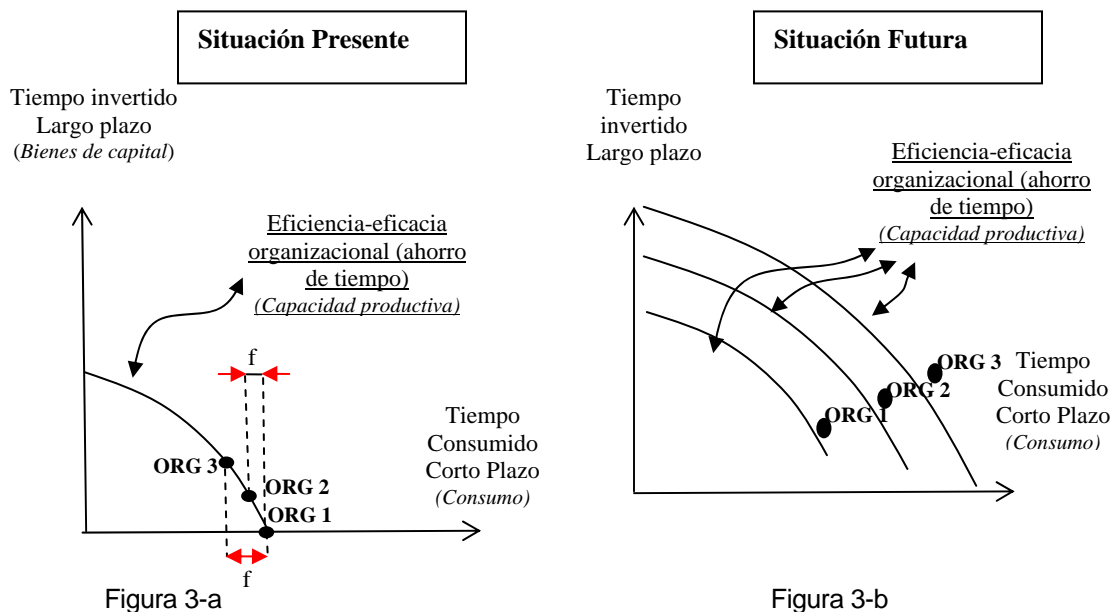
Una reflexión sincera debería reconocer que la expresión “recuperar el tiempo perdido”, no es más que una metáfora, porque el “tiempo” es un recurso que no se recupera. A lo sumo, lo que se podrá recuperar o alcanzar es un posicionamiento, meta u objetivo en un tiempo menor x que el que normalmente esas acciones exigen, sin embargo, ese tiempo menor x, es un gasto adicional, por haber derrochado anteriormente el “tiempo que se disponía”. Análogamente al concepto de “costo de oportunidad”¹⁹, ese gasto adicional de tiempo, podría haber sido empleado en otros procesos que descompriman el sistema y mantengan el “índice de liquidez de tiempo” en valores aceptables.

A fin de apreciar gráficamente el efecto de la “inversión” del recurso tiempo y su “consumo” se observa en la figura 3-a (Situación Presente) que para una misma curva de

¹⁹ El costo de oportunidad de un bien o servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a la que se debe renunciar para obtenerlo. Mochón, Francisco y Beber, Víctor A., “Economía: Principios y aplicaciones”, 1997, McGraw Hill, Madrid, España.

¿Por qué se falla?

eficiencia-eficacia organizacional la organización 1 (ORG 1) ha consumido todo su tiempo de corto plazo en alcanzar ese nivel, la ORG 2 ha sido más eficiente / eficaz en la administración de su tiempo y la ORG 3 más aún. De esta forma las ORG 2 y ORG 3 obtienen un ahorro de tiempo (flecha "f") que al invertirlo correctamente (en capacitación, en planificación de mediano y largo plazo o en acciones preventivas) les permitirá en la situación futura alcanzar una curva de mayor eficiencia-eficacia organizacional (figura 3-b). Si bien el tiempo disponible es el mismo para las tres, el pasar a una nueva curva las ORG 2 y 3 experimentan un aumento "relativo" del tiempo disponible a futuro respecto de la ORG 1, reflejado en el ahorro de tiempo por haber sido eficientes y eficaces. Expresado en términos reales están evitando malgastar su tiempo disponible y estableciendo las bases para el círculo virtuoso de la administración del tiempo. Haciendo una analogía con términos económicos se podría expresar que ORG 2 y 3, cual países, están invirtiendo en bienes de capital en el presente, en cambio ORG 1, cual país, destina todo su producido a consumo. En la situación futura, las ORG 2 y 3 incrementan su capacidad productiva, lo cual permitirá aumentar las inversiones de capital y mejorar el consumo. La ORG 1, cual país, queda estancada, con poco margen para absorber contingencias.



Cuando las organizaciones mejoran su eficiencia-eficacia organizacional aumenta la probabilidad de que las tensiones internas dentro de la misma sean menores, se faciliten las acciones de liderazgo y del trabajo en equipo, se fortalezca el espíritu de cuerpo, mejore el clima organizacional y haya menos rotación del personal con lo cual la administración del conocimiento se vea facilitada.

Como se deduce de los gráficos siendo el tiempo que se posee el mismo la diferencia la marca como se lo utiliza. Esto exige dos acciones propias de la

¿Por qué se falla?

“administración”, la planificación y la ejecución, acciones que también son “tiempo demandantes” porque la administración del tiempo es mucho más que realizar lista de chequeos o mantener una agenda actualizada²⁰, y a medida que se asciende en el nivel de decisión las estimaciones de tiempo son más complejas e imprecisas requiriendo del administrador aplicar más “arte”²¹.

Si el tiempo disponible fuera infinito para planificar y ejecutar las acciones, la probabilidad de lograr la solución perfecta tiende a uno (100%), pero la probabilidad de que esa solución sea aplicada en el tiempo correcto para que sea eficiente y eficaz, tiende a cero. Esto es sabido por cualquier persona, independientemente de su grado de preparación, sin embargo, el ser humano es propenso a anclarse en un extremo, ora en la solución perfecta (normalmente orientada al largo plazo), ora en “una solución inmediata” independientemente de su calidad (normalmente orientada al corto plazo). En ambos casos, lo que se desatendió al planificar (función básica de la administración) es tener en cuenta el recurso “tiempo disponible”, que inteligentemente debe ser administrado en la tarea en sí, en la conducción del personal y en la autocrítica / auto evaluación de lo que se está realizando.

La administración correcta del tiempo exige que cada administrador de niveles medio y alto en el cumplimiento de sus funciones, respete el tiempo disponible de sus subordinados, pares y superiores. Por ejemplo, no asignar tareas a quien no corresponde, ni asumir la de otros; evitar el llamado innecesario a reuniones o creación de comisiones sin justificación; y en un entorno marcado por la integración y el trabajo entre agencias, minimizar las reuniones de “coordinación” mediante la promulgación de buenos planes.

Las competencias

La competencia es la habilidad de satisfacer exitosamente demandas complejas en un contexto en particular a través de la movilización de prerrequisitos psicosociales (incluyendo los aspectos cognitivos y no cognitivos)²². En otras palabras la suma de los conocimientos, habilidades y aptitudes que puede emplear un individuo para cumplir con las responsabilidades que posee dentro de la organización a la que pertenece y en su vida personal.

Para comprender mejor el alcance de la competencia individual es conveniente tomar como referencia el marco teórico resultante del proyecto multidisciplinario que la

²⁰ Harvard Business School Press, *Managing Time: Expert Solutions to Everyday Challenges*, Boston, MA, USA, Harvard Business School Press, 2006, págs.33.

²¹ El tiempo es inasible, transcurre mal que nos pese. No podemos iniciarlo ni detenerlo, la única potestad que podemos ejercer es la de elegir el punto de su coordenada en la cual actuar, opinar, pensar. Milia, Fernando A, *El conflicto: Análisis estructural* (Colección Estrategia), Buenos Aires, Argentina, Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, 1985, pág. 133.

²² Richen, Dominique S. y Salganik Laura Hersh, *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*, Germany, Hogrete & Huber, 2003, pág. 43.

¿Por qué se falla?

Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OECD)²³ inició para la “definición y selección de competencias claves” (DeSeCo)²⁴ con el objetivo, una vez establecidas, de planificar la preparación de jóvenes y adultos a fin de obtener mejores resultados individuales y organizacionales. El proyecto fue orientado a identificar competencias claves comunes entre países con diferencias culturales o distintas perspectivas, cubriendo el campo del conocimiento, habilidades, actitudes y valores²⁵. El incentivo ha sido satisfacer las necesidades de adaptación de los individuos a²⁶:

- ✓ Un mundo complejo caracterizado por los cambios, la interdependencia y los continuos avances.
- ✓ El incremento de diversidad dentro de la sociedad que demanda más contactos entre “personas diferentes”.
- ✓ La globalización que se expande con nuevas formas de interdependencia (competencia económica y consecuencias ambientales).

²³ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *"The definition and selection of key competencies*. Executive Summary, <http://www.oecd.org/edu/statistic/deseeco>, pág. 4.

²⁴ Documento estratégico bajo el programa de OECD sobre indicadores de educación en el período 1998-2002 dirigido por la Oficina Federal de Estadística de Suiza (Swiss Federal Statistic Office) y con el apoyo del US National Center for Statistic Education. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *"Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations"*, <http://www.oecd.org/edu/statistics/deseeco>.

²⁵ *Ibíd.*, pág. 7. Las tres categorías de las competencias se combinan según los contextos. Las categorías son las siguientes:

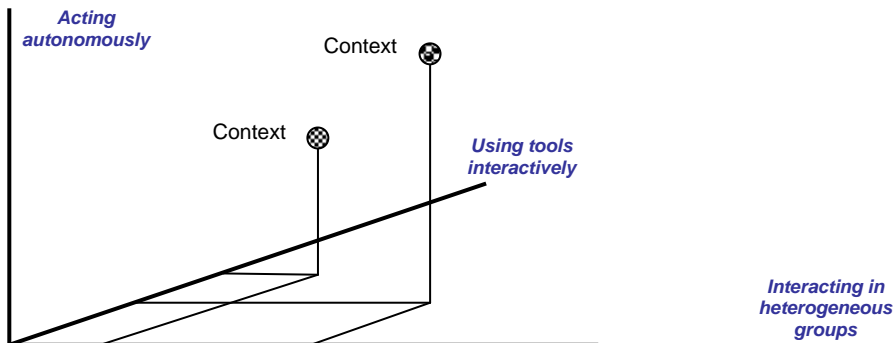
✓ Usar las herramientas en forma interactiva, siendo las mismas la comunicación (lenguajes, símbolos y textos), la administración del conocimiento para fortalecer el pensamiento crítico (conocimiento e información) y la tecnología. Esto implica no solo conocer la herramienta sino utilizarlas convenientemente en forma creativa.

✓ Interactuar en grupos heterogéneos. En la diversidad y fragmentación asume mayor importancia las relaciones interpersonales y de grupos, las actitudes cooperativas y la habilidad para el manejo y resolución de conflictos.

✓ Actuación autónoma. No significa aislada, sino actuación responsable. La persona debe estar preparada para tomar decisiones por sí sola, preservar la identidad y no seguir a la masa. Esto requiere ser consciente del contexto general, desarrollar la habilidad de manejar los proyectos y metas personales, saber priorizar y balancear las capacidades / limitaciones.

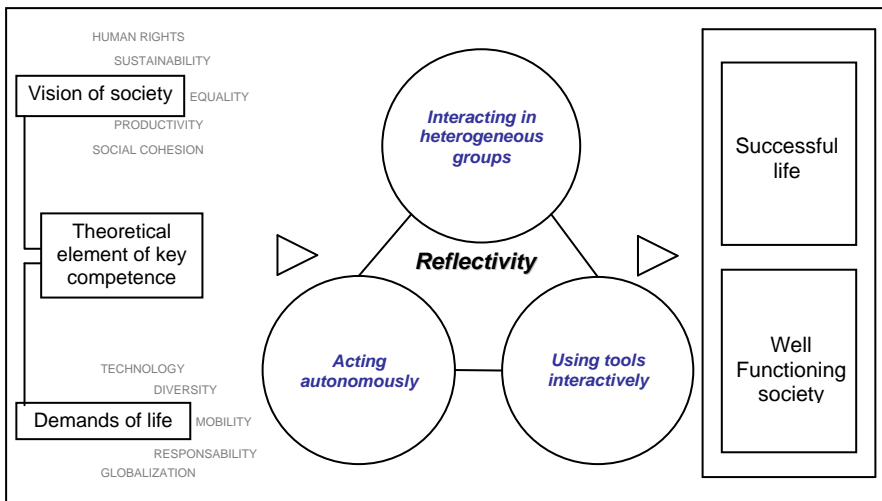
²⁶ *Ibíd.*, pág. 7.

¿Por qué se falla?



- Figura 4 -

La figura 4 y 5 muestran las categorías y las competencias claves²⁷ que una persona debería desarrollar para pensar y actuar reflexionando dentro del contexto previamente mencionado. Estas competencias, basadas en afirmaciones de la psicología del comportamiento, orientaran la educación inicial (elemental y secundaria) y el desarrollo individual a lo largo de toda la vida manteniendo como concepto central del marco de competencias que “la habilidad de pensar y actuar en base a la reflexión (pensamiento crítico) debe crecer constantemente acompañando la maduración del individuo.



²⁷ *Ibid.*, págs. 105 y 184.

¿Por qué se falla?

. - Figura 5 -

Si bien para el correcto desarrollo y mantenimiento de las competencias claves (destrezas, habilidades y actitudes) es importante que los recursos humanos estén incorporados a un proceso de aprendizaje continuo²⁸ que promueva el ejercicio del pensamiento crítico, es central que los líderes asuman su responsabilidad a fin de orientar estas acciones para sí mismos y sus liderandos²⁹.

Responsabilidad y competencia individual. El GAP y la demanda de tiempo.

El hombre desde que nace va asumiendo responsabilidades que le demandarán un comportamiento y una actitud hacia la vida. A su vez cada persona desarrolla sus cualidades naturales con el objeto de mejorar su competencia individual para asumir esas responsabilidades y afrontar las tareas que de ellas emergen.

En la figura 6 se representa esta situación individual con dos curvas en función del tiempo:

- ✓ La responsabilidad.
- ✓ La competencia individual.

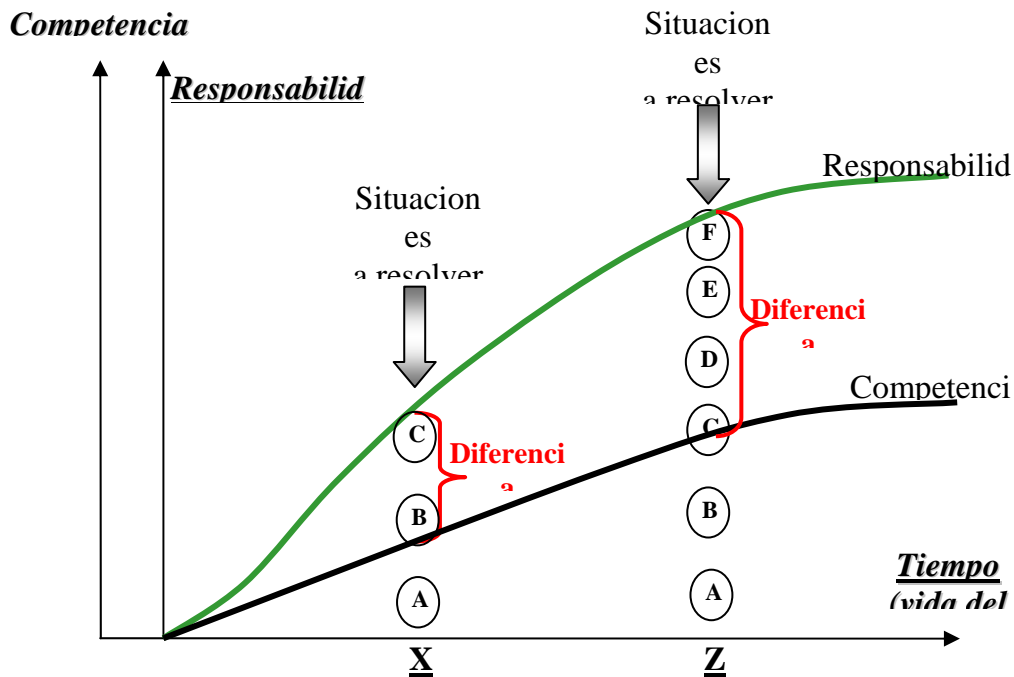
El eje de las abscisas representa la vida del individuo materializada en una línea de tiempo y el eje de las ordenadas da idea de magnitud de responsabilidad / competencia.

La situación “deseable” es que la curva de la competencia coincida con la de la responsabilidad y la “ideal” que este por encima. Sin embargo, es normal y frecuente que se sitúe debajo en determinados períodos o la mayor parte del tiempo, produciéndose una diferencia negativa, una brecha, un GAP, que disminuye la probabilidad de que el individuo cumpla satisfactoriamente con su responsabilidad, es decir satisfaga por “completo” las funciones que por rol le corresponde.

²⁸ Stone, Florence M. y Sachs, Randi T., *High-Value Manager. Developing the core competencies you organization demands*, New York, NY, AMA Membership Edition, 1995, págs. 50 a 59.

²⁹ *Ibíd.*, pág. 48.

¿Por qué se falla?



- Figura 6 -

Es interesante resaltar que la suma de las diferencias (GAPs) de todos los RRHH de una organización, es un factor de debilidad de ésta, el cual en función de las circunstancias se puede transformar en factor de inestabilidad de la organización cual sistema, sobretodo en períodos de crisis donde la mayoría de las situaciones se sitúan en el GAP.

Teniendo en cuenta el ciclo natural de la vida del ser humano, ambas curvas normalmente crecen en el tiempo hasta que se achatan y decrecen. Lo importante es analizar con que gradiente lo hace cada una respecto de la otra.

La competencia se incrementa a través de la educación, se afianza con experiencias y decrecerá cuando haya ausencia de ambas en el tiempo.

La responsabilidad se incrementará o reducirá por el rol que ocupe el individuo en la organización, es decir por el número y complejidad de las tareas que por función le correspondan o le sean asignadas. En las organizaciones complejas con jerarquías y estructuras de ascensos relacionadas, clásico ejemplo lo representan las diferentes agencias gubernamentales, normalmente la responsabilidad crece en el tiempo con los ascensos.

¿Por qué se falla?

Es prudente recordar que ese individuo con el transcurso del tiempo también acumulará más deberes y compromisos sociales que se traducirán en nuevas responsabilidades (familia, amigos, organizaciones intermedias, etc.).

Las organizaciones por su estructura se pueden ubicar entre dos extremos:

- a) Las que poseen varios niveles debido a tramos de administración estrechos.
- b) Las que poseen pocos niveles debido a tramos de administración³⁰ amplios.

Y a su vez por la asignación de roles al personal:

- c) Las que asignan los RRHH a los diferentes cargos principalmente en función de sus capacidades.
- d) Las que lo realizan primariamente por otras razones en forma menos flexible (sistema de jerarquías, personalidad, relaciones, confianza, etc.) y secundariamente por las capacidades.

Con esta combinación de variables se puede armar una matriz (Figura 7) donde se verifica, en términos de probabilidad, que la administración de la organización tenga diferentes valores de complejidad:

		Niveles en función de los tramos de administración	
		Varios niveles	Pocos niveles
Asignación de cargos	Por capacidad	Área 1 Complejidad intermedia	Área 2 Menos compleja
	Por otras razones	Área 4 Más compleja	Área 3 Complejidad intermedia




Figura 7

Para evitar ineficiencias el número de niveles de decisión debe ser justo el necesario, en ese sentido, las organizaciones modernas tienen como objetivo disminuir la cantidad de niveles de decisión para optimizar la conducción de la organización (ubicarse en áreas 2 y 3). Por lo general no es el caso de las organizaciones grandes,

³⁰ Tramo de administración: número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente.

¿Por qué se falla?

muy estructuradas y complejas que se sitúan en el área 4 con tendencia hacia la 1 en aquellos casos en que se ha planificado una reorganización con el objeto de aumentar la eficiencia y eficacia organizacional (ejemplo: militares, estatales, o privadas de gran tamaño). Actualmente en estas organizaciones la situación se ha complicado debido a la constante demanda de integración con organizaciones de diferente tipo, muchas veces de características semejantes (complejas), agravada por el retiro de personal experimentado.

A su vez el grado de complejidad de la administración mantiene una relación directa con el grado de eficiencia y eficacia organizacional.

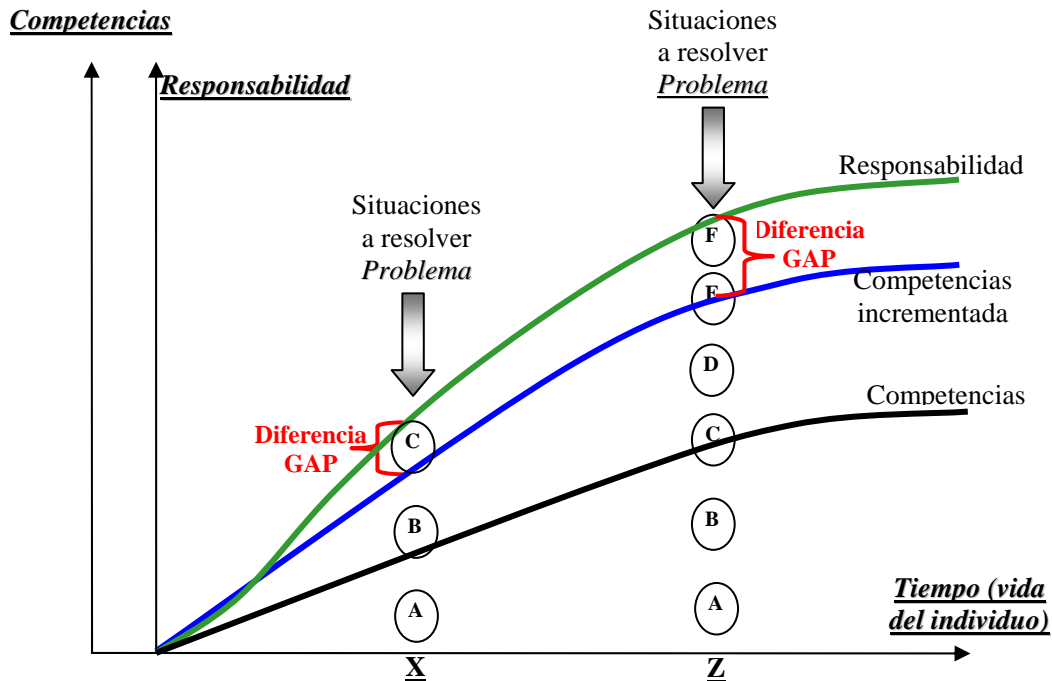
Ligando estos conceptos con las curvas de competencia y responsabilidad analizadas previamente, cuando la asignación del rol de funciones se realiza en base a la competencia individual (áreas 1 y 2) existirá mayor probabilidad de que la **diferencia** (GAP) entre la curva de responsabilidad y de competencia sea menor. Por el contrario cuando esa asignación es por otras razones y secundariamente por capacidad (áreas 3 y 4), la probabilidad que esa diferencia sea mayor aumentará con tendencia creciente en el tiempo dando lugar a que la cantidad de errores y problemas se incremente, por ende aumente el riesgo.

Por otra parte, la probabilidad que la diferencia sea mayor también es función del nivel de responsabilidad, la cual crece en función del nivel de decisión. Por ejemplo, la curva de competencias de un mecánico que haya hecho los cursos correspondientes para operar una máquina quedará muy próxima de su curva de responsabilidad. Es probable que con la experiencia laboral la alcance y si permanece un tiempo considerable en ese rol la supere. En síntesis, ante un problema estructurado como es operar la máquina, representado por una curva de responsabilidad de bajo gradiente (curva achatada), la diferencia no será significativa, ni se desea que lo sea porque impactaría en problemas no deseados: (accidentes de trabajo, pérdidas de materiales, etc.).

A medida que se asciende en el nivel de decisión los problemas son menos estructurados, y la responsabilidad del individuo normalmente crece con mayor gradiente que sus competencias. Los errores por la diferencia entre curvas generan otros más y aumentan el riesgo de desestabilizar el sistema (cadena de problemas).

Regresando a la figura 6, en el tiempo X un individuo estará sometido a las situaciones A, B y C. Se observa que debería resolver sin inconvenientes la situación A ya que está dentro de la zona de su capacidad. Si se toma la situación B en ese mismo momento se verifica que ingresa en la zona de la diferencia entre curvas, estado no deseado. Con el transcurso del tiempo en el momento Z la situación B estará debajo de la curva de competencias, porque el individuo ha adquirido mayores conocimientos o experiencias y la pendiente de la curva de competencias habrá resuelto el inconveniente. Pero el problema radica en que la toma de decisión para resolver la situación B fue requerida en el momento X y no en el Z. De la misma manera en el momento Z tendrá nuevas situaciones (D, E y F) que superarán la competencia del individuo, repitiéndose el inconveniente. Para solucionarlo se necesita aumentar la pendiente de la curva de competencias, aproximándola a la de responsabilidad (figura 8).

¿Por qué se falla?



- Figura 8 -

Por supuesto existen diferentes caminos para que la diferencia entre curvas disminuya:

- ✓ Disminuir la curva de responsabilidad, acción que implica quitarle funciones a un rol dentro de la organización para asignárselas a otro. A veces, la decisión pasa por derivar ciertas responsabilidades a otra persona, grupo u organización.
- ✓ Aumentar las competencias individuales o reemplazando la persona.
- ✓ Una combinación de las proposiciones anteriores.

Es probable que el lector naturalmente desee comparar estas gráficas con lo que pudiera ocurrir en la o las organizaciones a las que pertenece. Para colaborar con ese pensamiento... ¿Qué pasa si un individuo de un nivel superior desciende al nivel inferior? El efecto resultante sería una nueva gráfica donde la responsabilidad es del nivel inferior y la capacidad del nivel superior. Es muy probable que la diferencia se reduzca e incluso pase a ser positiva. Este descenso de nivel en forma esporádica puede ser favorable, pero si se hace costumbre promueve la incapacidad del nivel inferior, que no asume sus responsabilidades y lo que es peor el nivel superior menosprecia su tiempo para resolver las situaciones que por función le corresponden. Es posible también que con esa actitud, en el corto plazo, el descenso continuado sea evaluado como eficaz, pero desde la perspectiva del mediano y largo plazo se ha contribuido a aumentar el riesgo.

¿Por qué se falla?

Es evidente que una buena administración planificará situar a la organización en el área 2 de la figura 7 y administrar los recursos humanos para disminuir las diferencias entre curvas. Podrá aproximar a esa situación deseable pero el transcurso del tiempo incrementará esas diferencias nuevamente y se dificultará arribar a una solución con los recursos humanos disponibles. Poco a poco el dilema se centrará en si se integra³¹ nuevo personal con mejores “curvas de competencias” (externo a la organización) o se capacita al que se posee, integrado ya a la cultura de la organización y que comparte conocimientos. Buen dilema para ser resuelto por los administradores del conocimiento, que seguramente concluirán y coincidirán que se ha llegado a un punto crítico, en parte, por falta de previsión.

Finalmente algunas consideraciones generales respecto de la diferencia o GAP que complementan la reflexión sobre el tema:

- ✓ El GAP puede generarse por falta de preparación humanística o tecnológica en un determinado nivel y es natural que un individuo no quiera aceptar esta falencia. Es conveniente ser educado para autodetectar el GAP y ser proactivo a disminuirlo a tiempo y no cuando la brecha es insalvable.
- ✓ La curva de responsabilidad se incrementa cuando una organización debe integrarse a otra o varias (especialmente si son complejas), ya que cada individuo aumenta sus responsabilidades (funciones).
- ✓ En niveles intermedios y altos de organizaciones complejas y estructuradas, es más difícil detectar el GAP hasta que se produce un evento de connotación negativa, difícil de corregir.
- ✓ El mismo sistema de ascensos en organizaciones complejas y estructuradas oculta muchas veces un GAP que va en aumento. Es decir, si un individuo es reubicado en un nuevo cargo de mayor exigencia y no incrementó su capacidad en correspondencia con el nuevo rol en el período anterior a su designación, es altamente probable que posea un GAP importante.
- ✓ En relación con la administración del tiempo se debe considerar que:
 - o El aumento de las responsabilidades demanda más tiempo, más aún considerando que se debe mejorar la prevención.
 - o El aumento de competencias demanda tiempo de educación continua.

³¹ La función administrativa de integración de personal, conocida actualmente como “administración de recursos humanos”, consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Muchos autores de textos sobre la teoría de la administración consideran que la integración del personal es una fase más de la organización. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Companies, 1999, pág. 378.

¿Por qué se falla?

- o A mayor GAP, mayor será la probabilidad de que ante situaciones demandantes, críticas, se genere la cadena de problemas con la demanda de tiempo asociada.

Finalmente, el GAP individual puede ser reducido gracias a un buen trabajo en equipo y un correcto liderazgo que aumente la sinergia del grupo. Sin embargo, hay que evitar caer en ficciones, la sinergia³² en primer lugar no es infinita, siempre tiene un límite en directa relación con lo que se requiere y en segundo lugar, puede tener un efecto negativo en vez de positivo, es decir también se puede verificar que 2 más 2 de menos de 4.

Las políticas de información y la administración del tiempo.

Para una eficiente y eficaz “administración del tiempo” es esencial la toma correcta de decisiones, acción resultante del análisis de la situación, ergo de la información disponible.

En los últimos años el mundo experimentó el ingreso a la era de la información e inclusive la misma información paso a ser la mayor fuente generadora de riquezas (reorientación del capitalismo). La dificultad que se percibe actualmente es que el exceso de información satura y NO asegura disponer de la información necesaria en el tiempo oportuno³³.

Hay un esfuerzo marcado en mejorar los sistemas de información a través del empleo innovador de la tecnología de las comunicaciones y de la información (ICT – Information & Communication Technology) y se desatiende la parte neurálgica del proceso: “la política de información”³⁴, responsable de definir para cada organización cual es la información útil, donde y cuando se la necesita.

Independientemente que existen modelos de políticas de información³⁵, estos sólo deben ser considerados como referencia, en especial para constatar las ventajas y desventajas de cada modo de acción. Para diseñar, establecer y controlar una política de información se deben aplicar las funciones básicas de la administración (planificar, organizar, dirigir y controlar), y que la política seleccionada este en armonía con la cultura organizacional³⁶. Caso contrario, aumentará la probabilidad de tomar incorrectas decisiones por carencia / mala información y afectar directamente el “tiempo disponible”.

³² La sinergia es la situación en la que el “todo es mayor que la suma de las partes”, o expresado en otros términos cuando 2 más 2 es mayor que 4. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración Una Perspectiva Global*, México, McGraw-Hill Companies, 1999, pág. 129.

³³ Klein, David A., *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, pág. 101 (Thomas H. Davenport, Robert G. Eccles, Laurence Prusak).

³⁴ *Ibíd.*, pág. 102.

³⁵ *Ibíd.*, pág. 104.

³⁶ *Ibíd.*, pág. 112.

¿Por qué se falla?

Asimismo, administrar correctamente una política de información es una tarea difícil, compleja, que consume tiempo (time-consuming task) y requiere que toda la organización entienda y participe del proceso³⁷.

El pensamiento crítico³⁸ y la administración del tiempo

Una de las limitaciones mayores de cualquier persona es la tendencia a analizar los problemas en forma aislada y aplicar en la solución todos sus recursos disponibles. Por ejemplo:

- ✓ Un alumno estudiando una materia considera que cada tema es muy sencillo, simple, pero cuando tiene que afrontar su estudio completo para un examen en el que tiene poco tiempo para la resolución de situaciones, toma conciencia que la materia es complicada.
- ✓ Un individuo que tiene una cantidad de dinero importante al analizar el costo de cada bien que desea comprar con esos fondos inicialmente cree que puede comprar todo, pero cuando comienza a relacionar todos sus gastos se da cuenta que el dinero que posee sólo sirve para adquirir algunas cosas.

En la resolución de problemas este mecanismo pasa más desapercibido pero es idéntico, como se sabe que con ciertos recursos humanos y el tiempo que se dispone se solucionan el problema A, B y C en forma separada, se asume que los tres problemas a la vez se solucionarían con esa misma cantidad de recursos. Es decir hay tendencias propias del ser humano, que son difíciles de dominar... y son una de las causas de la generación de problemas, en este caso por asumir que con los recursos disponibles al estar en capacidad de resolver una situación con comodidad se lo puede hacer con varias situaciones a la vez (varios frentes abiertos). Es por esto, que para vencer esa parte "ilógica" de los seres humanos se necesita aplicar la razón.

El conocimiento y la inteligencia son dos conceptos marcadamente interdependientes y ésta es una de las causas de malas apreciaciones. Un individuo debe utilizar su habilidad cognitiva o inteligencia para hacer un uso apropiado del conocimiento y alcanzar un fin propuesto. Si se lo realiza adecuadamente, tanto el conocimiento como la inteligencia experimentarán un desarrollo positivo y virtuoso que favorece al individuo, por traslación a las organizaciones y a la sociedad, en algo esencial, la administración de procesos.

³⁷ *Ibíd.*, pág. 119.

³⁸ En este párrafo se tomarán como referencia los estudios de Justin Menkes (Inteligencia Ejecutiva) respecto de las habilidades cognitivas. Otras perspectivas como la desarrollada por Peters Roger (Inteligencia práctica), o las múltiples inteligencias de Howard Gardner concuerdan en un aspecto central que se desean remarcar en el presente trabajo respecto de la utilización del pensamiento crítico para la resolución de problemas y su relación directa con la administración, en especial del tiempo.

¿Por qué se falla?

En forma permanente y natural, se presentan situaciones no deseables que inciden en la relación armónica y equilibrada que debería existir entre el conocimiento y la inteligencia generando la tendencia a centrar más la atención en un elemento en desmedro del otro. Ese desequilibrio siempre incidirá negativamente en la administración del tiempo.

La forma en que la mente humana procesa información conduce muy a menudo a conclusiones erróneas o débilmente justificadas, en base a las cuales la persona actúa. El mismo contexto que rodea al hombre, exigente y complejo, canaliza la predilección por obtener conclusiones inmediatas y actuar rápidamente³⁹.

Hemos visto que cada individuo debe hacer uso de sus competencias para cumplir con sus responsabilidades que permanentemente le presentarán nuevas situaciones a resolver (problemas y tomas de decisión). En este sentido, es el pensamiento crítico el que permitirá al individuo en base a la información disponible identificar y aplicar la mejor solución a fin de alcanzar un objetivo particular o administrar una situación compleja, evitando el empleo de recetas preconcebidas o modelos sin la reflexión correspondiente⁴⁰.

Menkes sostiene que la inteligencia ejecutiva⁴¹ de cada individuo es un elemento esencial a considerar para la correcta administración de los recursos humanos. El desafío radica en como reconocer y medir la inteligencia⁴², lo cual requiere determinar un índice de predicción de la performance que el individuo tendrá en su trabajo.

³⁹ La estructura conexionista del cerebro humano (Russo, Schoemaker, *Wining Decisions*) facilita el acceso instantáneo a la información de experiencias previas, priorizando éstas con frecuencia para la toma de una decisión por sobre el razonamiento lógico. Algunos mecanismos son:

✓ La inconsciente tendencia a sobrestimar el conocimiento que se tiene de un tema (undue optimism).

✓ La tendencia a asumir que la base de conocimientos disponibles es la más relevante por más que sea ilógica (availability Bias).

✓ A la simplificación inconsciente de la realidad en una “foto” evitando ver el “film” completo (frames).

Menkes, Justin, *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*, New York, NY, Collins, 2005, pág. 133.

⁴⁰ *Ibíd.*, pág. 37.

⁴¹ La inteligencia ejecutiva, sustentada en el pensamiento crítico, esta definida por un conjunto de habilidades (competencias) necesarias para el desempeño exitoso en tres contextos de trabajo: el cumplimiento de tareas, en el trabajo con o a través de otras personas y en la evaluación / adaptación de uno mismo. *Ibíd.*, pág. 25.

⁴² La prueba del IQ fue uno de los primeros métodos utilizados. Si bien tenía como objetivo indicar una medida de predicción del desempeño académico de un individuo, su calidad de predicción en la performance de cualquier actividad respecto de la exigencias de habilidades cognitivas ha sido importante tanto cuanto mayor la complejidad demandada en el trabajo, pero NO lo es de las habilidades necesarias para ser un ejecutivo eficiente (pág. 137). En el intento por mejorar la capacidad de predicción del IQ con indicadores relacionados con mediciones de tipo de personalidad y estilo (inteligencia emocional, liderazgo carismático, etc.) los resultados han sido

¿Por qué se falla?

Para medir la inteligencia individual, Menkes utiliza como técnica una entrevista en la cual profesionales calificados presentan cinco escenarios de trabajo reales y realizan de seis a siete preguntas para cada uno de ellos. Por cada pregunta el evaluado debe analizar la situación, exponer una conclusión y justificarla con su razonamiento⁴³. Este método ha arrojado muy buenos resultados como elemento de predicción del futuro desempeño de los ejecutivos⁴⁴.

Además de brindar un método de predicción eficaz, Menkes complementa su contribución a las ciencias de la administración al demostrar que la “inteligencia ejecutiva” se puede incrementar si se enseña a “como pensar”. En otras palabras propone desarrollar la habilidad cognitiva⁴⁵ fortaleciendo el pensamiento crítico, medir el avance y tener una base de comparación para la correcta administración de recursos humanos.

Es importante tener en cuenta que la habilidad cognitiva disminuye en el tiempo si no se la mantiene activa⁴⁶ y esta debería ser uno de los principales incentivos para desarrollar la educación continua.

Finalmente, si bien la aplicación exitosa de la inteligencia ejecutiva (pensamiento crítico) se traduce en una correcta administración del tiempo, paradójicamente, la exigencia de respuestas rápidas⁴⁷ resta tiempo para pensar porque precisamente dificulta la aplicación del pensamiento crítico. Esta dinámica, de incidencia directa sobre el empleo eficiente y eficaz del tiempo, dificulta la administración en especial en niveles medios y altos de conducción.

Los procesos de integración entre organizaciones y la demanda de tiempo

Existe una predisposición en las organizaciones a dejar las estructuras centralizadas (gran dependencia) y las descentralizadas (independencia y fragmentación) y adoptar estructuras en redes más adecuadas, flexibles y favorables a los procesos de integración. Esta marcada tendencia hacia la interdependencia entre

bastante inferiores (pág. 177), siendo la razón principal que el tipo de personalidad no es en ningún modo indicador de inteligencia.

Las entrevistas de trabajo ha sido un recurso bastante utilizado y mejorado como es el caso del “Past Behavioral Interviews” (PBIs). Sin embargo esta entrevista esta centrada en el análisis de la experiencia, el conocimiento del trabajo y las habilidades sociales, pero falla en medir la inteligencia (pág. 197).

⁴³ *Ibíd.*, pág. 243.

⁴⁴ *Ibíd.*, pág. 261.

⁴⁵ Extensas investigaciones sugieren que la genética determina del orden del 50 % de la capacidad intelectual del individuo, por lo tanto queda una parte importante para ser desarrollada a través de instrucción especializada. Enseñar a la gente a pensar más inteligentemente requiere tiempo, esfuerzo y determinación porque este proceso va en contra de los hábitos establecidos y reforzados durante años de escolaridad. *Ibíd.*, pág. 273.

⁴⁶ *Ibíd.*, pág. 277.

⁴⁷ En teoría, la velocidad en dar una respuesta debería ser regulada en función de la situación y no como producto de presiones de diferente naturaleza. *Ibíd.*, pág. 105.

¿Por qué se falla?

organizaciones presenta un gran desafío respecto de la administración del tiempo. Como cualquier proceso, es necesario administrarlo a fin de minimizar las “correcciones abruptas”, sean promovidas por el mercado o las sociedades, de las cuales la historia nos ofrece infinidad de ejemplos que la “falta de tiempo”, paradójicamente, no permite consultar.

Cuando una organización compleja se debe integrar con otra organización de complejidad y estructura similar se debe comprometer un gran esfuerzo para consolidar un lenguaje común, lograr la comunicación, desarrollar la confianza, establecer un acuerdo entre las partes y finalmente actuar juntas. Ese esfuerzo será mayor cuando en la integración participen más organizaciones, sean de diferente tipo y sus culturas organizacionales se basen en culturas sociales diferentes. En ese contexto la toma de decisiones se dificulta y lógicamente aumenta el riesgo de ingresar a una cadena de problemas.

Concentrando un poco la atención en el concepto inicial de que estamos tratando con organizaciones complejas que incrementan sus relaciones, es muy probable que se deban instrumentar cambios o adaptaciones cuya magnitud dependerá de la profundidad de la relación que se está estableciendo. Todos estos procesos demandan tiempo adicional para ajustar precisamente “la administración del tiempo disponible”.

Por ejemplo:

- ✓ Desde hace más de una década se han incrementado e intensificado los requerimientos para que las organizaciones a nivel nacional, regional y global, atiendan las temáticas de defensa y seguridad en forma cooperativa. Los primeros pasos en este aspecto fueron dados por las instituciones militares, por medio de las fuerzas conjuntas (nacionales), luego combinadas (entre dos o más naciones) como parte de acuerdos, alianzas o coaliciones. En estos procesos se han verificado una serie de ventajas mutuas en función de los intereses de cada participante, al mismo tiempo han crecido las relaciones entre las organizaciones (en número y en la calidad de los objetivos). Para mantenerlas se han establecidos diferentes planes y programas cuyas tareas demandan “tiempo” adicional y como resultado de pertenecer a culturas organizacionales diferentes, se han multiplicado las tareas de coordinación⁴⁸ y control, ergo se ha incrementado aún más la demanda de “tiempo”.
- ✓ Si bien la Constitución y las leyes de cada país establecen distintos ordenamientos legales para tratar los temas de Seguridad y Defensa, la realidad ha provocado que ante circunstancias excepcionales por algunos definidas como amenazas

⁴⁸ ¿Cómo las compañías virtuales más exitosas han cumplido con la difícil tarea de coordinación? La mayoría de ellas que han sobrevivido y prosperado han efectuado outsourcing de todo y han preservado, nutrido e invertido sobre las principales capacidades que marcan la diferencia competitiva con el resto. Presentado por Henry W. Chesbrough y David J. Teece. Klein, David A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, págs. 33).

¿Por qué se falla?

irregulares, nuevas amenazas, o simplemente no tradicionales (crimen organizado, acciones terroristas, desastres naturales, pandemias), los organismos de Seguridad al estar rebasados deban trabajar integradamente con las organizaciones de la Defensa, con otras agencias de gobierno, con organizaciones no gubernamentales, con empresas privadas contratadas, con organizaciones civiles y militares de otras naciones, etc. Es inevitable que este nuevo orden promueva el incremento de relaciones entre culturas organizacionales diferentes y demande más “tiempo” para “administrar” los procesos en marcha y los que continuamente se adicionan.

- ✓ La conducción de los procesos de integración es política y dependiendo de los objetivos políticos de quienes tienen la responsabilidad de la conducción democrática de un país, los planes son más susceptibles de ser modificados, parcial o totalmente, durante una gestión de gobierno, aumentando las tareas en la administración de los procesos. Estas variaciones demandan más tiempo y es altamente probable que parte de la inversión de tiempo realizada con anterioridad se pierda.

Si bien la lista de ejemplos que incrementan la demanda de tiempo disponible es tan extensa como la imaginación lo permita, se puede afirmar que:

La tendencia marcada es al incremento de la “demanda” del recurso tiempo para administrar las organizaciones (tiempo necesario). La “oferta” de este recurso es bien limitada (tiempo disponible) y no permite lograr el equilibrio necesario para que el rendimiento de las organizaciones sea el adecuado (eficiencia y eficacia organizacional).

La consecuencia inmediata de este desequilibrio de oferta y demanda de tiempo conduce en reiteradas oportunidades a que en las organizaciones complejas se experimente un exceso de retórica, proliferen ideas en apariencia brillantes que nunca se desarrollan y, a la abundancia de planes aparentemente bien escritos que ni siquiera se prueban⁴⁹. Si además estas organizaciones son estatales estas “fallas” de la administración son aceptadas por el inconsciente colectivo, porque como se ha expresado al inicio, quien absorbe estos defectos es la sociedad misma. Asumir que este problema es producto de la modernidad sería incorrecto, las fallas de la administración siempre han existido sea en los estados, reinos o imperios, ya que mientras exista una válvula de alivio que afronte los costos (las sociedades), las organizaciones son menos estrictas en la administración del tiempo y por ende del riesgo⁵⁰.

Es normal y frecuente que los procesos de integración requieran acelerar decisiones para contrarrestar la lentitud que los caracteriza y producto de esa presión cada organización evalúe la aptitud, factibilidad y aceptabilidad de las iniciativas en forma independiente. Precisamente es este análisis el que debería asegurar durante el planeamiento la disponibilidad de recursos para afrontar las tareas pero, al no haber sido

⁴⁹ Valga la expresión popular “el papel resiste todo”.

⁵⁰ James L. Zackrisson, *Status Quo of Legal Infraction: The Impact of Smuggling on the Grand Strategy of the Spanish Empire, 1497-1717*. Forthcoming.

¿Por qué se falla?

realizado conjuntamente por quienes comparten la integración el resultado inmediato es la demanda adicional de recursos. De ellos, el recurso menos considerado es precisamente el “tiempo disponible” y menos aún que ese tiempo es y debe ser “calificado”⁵¹. Finalmente, como parte de los acuerdos “políticos” de integración se aceleran las decisiones y aumenta la probabilidad de que las tareas no se cumplan como se habían previsto o que la calidad este por debajo del mínimo requerido.

Es en estas circunstancias donde la administración de alto y medio nivel se ve muy afectada. Es cuando el “micromanagement”⁵² abunda, la desinversión del “tiempo disponible” crece en desmedro del largo plazo, la calidad de los procesos disminuye o simplemente estos fracasan.

El trabajo interagencial es un caso típico de integración entre organizaciones del cual el contexto actual nos esta ofreciendo ejemplos significativos para reflexionar, comparar, aprender y aplicar las lecciones aprendidas. Uno cercano y bien conocido es el nivel de integración que le han demandado a las instituciones y organismos de Estados Unidos las acciones posteriores al ataque terrorista del 11 de septiembre y al desastre natural provocado por el huracán Katrina. A pesar de los esfuerzos permanentes para mejorar la sincronización entre agencias, las desinteligencias producto de no haber alcanzado el grado de madurez deseado en las relaciones interagenciales, ha creado una cadena de problemas en el tiempo que se extiende hasta nuestros días. Esta situación es comprensible porque las personas no están preparadas y adiestradas para las funciones propias del proceso interagencial, lo cual requiere por lo menos una adaptación de la cultura organizacional, el sustento de buenos planes y la educación correspondiente. Estos cambios y adaptaciones son de largo plazo y demandan una correcta inversión de tiempo, tanto en cantidad como en calidad.

Como expresa Lafleur, el mayor beneficio del proceso interagencial es la búsqueda de la perfección en los procesos, la desventaja es la lentitud y la complejidad⁵³. Es por eso que si sobre organizaciones tradicionalmente complejas, se aumenta el grado de complejidad, existe alta probabilidad que las dificultades sean mayores. Inclusive se enfrenta un riesgo mayor y permanente: que la interagencialidad se transforme en un fin en si mismo.

Drechsler presenta un buen ejemplo de análisis sobre la relación interagencial entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa americanos (DOD y DOS) durante la guerra de IRAQ⁵⁴ que permite entender las dinámicas que vive un país de referencia y que dispone de los recursos para implementar este tipo de cambios. La mayor lección aprendida al respecto es que la interagencialidad requiere un mejor nivel

⁵¹ Tiempo calificado: es la cantidad de horas hombre necesarias de un individuo que posee determinada competencia e inteligencia ejecutiva.

⁵² Dirigir o controlar en detalle, a menudo en una manera entrometida.

⁵³ Lafleur, Thomas M., *"Interagency Efficacy at the Operational Level"*, 2005, Monograph at School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, pág. 2.

⁵⁴ Drechsler, Donald R., *"Reconstructing the Interagency Process after Iraq"*, 2005, the Journal of Strategic Studies, Vol. 28, N° 1, Maxwell AFB, Alabama.

¿Por qué se falla?

de prevención porque existe el riesgo de afrontar “problemas **combinados** de difícil resolución”, característicos de la operación que se está realizando con los propios del mismo proceso interagencial. La prevención por su parte para que realmente sea eficaz, exige la correcta administración del tiempo “antes” de que ocurran los acontecimientos. Esto nos conduce a una conclusión fundamental: el rendimiento del proceso interagencial esta fuertemente condicionado por el tiempo disponible y su administración.

La educación continua, aprendizaje y entrenamiento⁵⁵. La mejor prevención

La educación debe contribuir a adquirir las competencias claves ANTES DE y NO DURANTE los acontecimientos por eso la educación permanente de los recursos humanos en niveles medios y altos de decisión, además de ser una inversión en capital intelectual⁵⁶, es esencial ya que promueve la actitud estratégica, la prevención y la correcta administración del “tiempo disponible”.

Los planes educativos desde un jardín de infantes hasta terminar con una carrera universitaria, entregan a un individuo un bagaje de conocimientos principalmente teóricos y preparan el camino para su desarrollo profesional, el cual exige mantenerse actualizado. Hay diferentes mecanismos tales como cursos de corta duración, talleres de trabajo, prácticas profesionales, revistas especializadas, lecturas de libros, forum en internet, etc., que facilitan esa actualización. Sin embargo, una de las características que históricamente ha prevalecido en la educación es la falta de armonía entre el desarrollo del conocimiento y de la inteligencia. En general es más fácil para el maestro o profesor concentrar la enseñanza en transmitir conocimientos y evaluar al estudiante en función de cómo recuerda esos conocimientos (aplicación directa de la memoria) que provocar el pensamiento y orientar a “como pensar”⁵⁷.

Lo que en general no se contempla es que ese estudiante, futuro profesional a medida que crezca su experiencia deberá hacerse cargo de puestos de mayores responsabilidades en la organización a la cual pertenece que le exigirán planificar, organizar, integrar personal, conducir y controlar parte o toda una organización, además de su trabajo profesional propiamente dicho. El inconveniente radica en que para “administrar” normalmente se suministran técnicas que no necesariamente cubren el vacío, es decir, no se ejercita el “arte de administrar”. Si el individuo no ha desarrollado las habilidades necesarias en su debido momento, normalmente es complicado recuperar el tiempo perdido y el individuo puede desistir de fortalecer sus competencias, afectando su desempeño y el de la organización. Esta situación es difícil de revertir en organizaciones complejas, inclusive de detectar a tiempo.

⁵⁵ Aprendizaje = learning. Entrenamiento = training.

⁵⁶ “Es evidente que se necesita crear una cultura organizacional orientada, formada respecto del capital intelectual y que asuma la necesidad de invertir en él”, Klein, David. A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, pág. 7.

⁵⁷ Es conocido el reconocimiento de los alumnos hacia los profesores que les enseñaron a “pensar la materia” y no a recitarla de memoria. Más aún los alumnos suelen cambiar de opinión acerca de la preferencia sobre una materia en función de cómo fue enseñada.

¿Por qué se falla?

Para entender el concepto que se desea transmitir pensemos la siguiente analogía. Administrar es jugar al ajedrez. Cuando se imparte un curso de administración con alguna práctica, lo que se ha enseñado es sólo a mover las fichas. Pero cuando el objetivo es jugar campeonatos, la práctica continua es indispensable y la misma debería ser más exigente cuanto más elevado fuera el nivel de competición. Lo mismo que se aplica para un jugador de ajedrez debe ser aplicado para un administrador.

En general a cualquier persona le cuesta asumir que:

- ✓ Al desarrollar una actividad o profesión y crecer en la misma, aumenta la probabilidad de que deba administrar con nivel de dificultad creciente.
- ✓ El haber aprendido en un curso “el movimiento de las fichas” NO es suficiente para resolver situaciones de complejidad creciente. Normalmente cuando se toma conciencia de esta deficiencia es tarde y ya existe un GAP limitante y generador de problemas.

Los conceptos de “organizaciones de aprendizaje” y de “administración estratégica del conocimiento” son parte de las nuevas ideas en administración que deben ser balanceadas con las otras que fluyen por mejorar la administración⁵⁸.

Señala Kim que las organizaciones aprenden vía el aprendizaje individual de sus miembros⁵⁹ y para respetar los “tiempos del aprendizaje” se debe comprender como es el proceso de aprendizaje organizacional. A tal efecto se está trabajando en desarrollar modelos que lo expliquen acabadamente como el ejemplo⁶⁰ presentado en la figura 9. Esto no es una tarea menor y el siguiente interrogante vale de incentivo para continuar las investigaciones: ¿Cómo se puede administrar coherentemente una organización y en especial el tiempo disponible de la misma, si no se sabe como la organización “aprende” y cuánto tiempo se demanda para esa tarea?

Por estas razones el autor coincide con el pensamiento de Kim y sugiere:

⁵⁸ Ann B. Gram. y Vincent G. Pizzo, presentado en Klein, David A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, pág. 25.

⁵⁹ Los psicólogos han estudiado por décadas el aprendizaje individual y todavía no hay un entendimiento completo como trabaja la mente humana, por lo tanto el aprendizaje organizacional esta en estado embrionario. Ha comenzado a profundizarse el link, la interacción entre la psicología y la teoría de la administración para entender el proceso de transferencia que se produce entre el aprendizaje individual y el organizacional. Si se entiende, es posible planificar mejor el aprendizaje de la organización (de los individuos) para que sea consistentes con los objetivos de la organización. Daniel H. Kim presentado en Klein, David A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, pág. 41.

⁶⁰ *Ibid.*, págs. 43 a 60.

¿Por qué se falla?

- ✓ Optimizar el aprendizaje individual, en especial en administración y se favorezca el proceso de transferencia para que la “organización aprenda”⁶¹.
- ✓ Dar la mayor relevancia a la selección de quienes tienen la responsabilidad de planificar y conducir el aprendizaje, porque son ellos quienes deben reunir “competencias claves” para guiar al resto. Esta es una de las direcciones donde se debe “invertir estratégicamente el tiempo”.

Como resultado de la observación de varias empresas que califican en la revista Fortune, el equipo de estudio integrado por Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould, expresa que “las organizaciones aprenden tanto como ellas producen”⁶²; define como “aprendizaje organizacional” al proceso dentro de la organización que mantienen o mejoran la performance basada en la experiencia y; reconoce en él tres etapas: la adquisición del conocimiento, el compartirlo y finalmente su utilización.

El equipo presenta un modelo⁶³ en el cual analiza las variables intervinientes en el proceso y las agrupa en el conjunto de “elementos orientadores” del aprendizaje organizacional y los “factores facilitadores” de aprendizaje. Uno de los “factores facilitadores” es precisamente promover el compromiso hacia la educación continua en todos los niveles de la organización, y resalta que el entrenamiento o las actividades de desarrollo esporádicas NO reemplazan el aprendizaje continuo.

La tendencia creciente de firmas líderes de apoyar los procesos de educación continua es un buen indicador de la necesidad de inversión de recursos a largo plazo, en nuestro caso el tiempo, sustentada en la fuerte relación existente entre la educación, la prevención y la administración del tiempo.

En esta misma dirección de pensamiento Anderson, Lydia E. y Bolt, Sandra B. sostienen que⁶⁴:

- ✓ El “conocimiento” y la tecnología de la información (IT, information technology) han cambiado drásticamente las características del lugar de trabajo y, el aprendizaje ha pasado a ser el factor más importante para que las organizaciones sobrevivan a los cambios actuales.

⁶¹ El aprendizaje organizacional depende directamente de cómo los individuos mejoran sus modelos mentales, en los cuales descansa la mayoría del conocimiento organizacional (el know-how y el know-why). La transferencia (del aprendizaje individual al organizacional) se verifica en los modelos mentales que se comparten (shared mental models). *Ibíd.*, pág. 53.

⁶² Presentado por Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould en Klein, David A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, págs. 121 a 123.

⁶³ *Ibíd.*, pág. 127.

⁶⁴ Anderson, Lydia E. y Bolt, Sandra B., *Professionalism, Real Skills for Workplace Success*, New Jersey, US, Pearson Prentice Hall, 2006, pág. 2.

¿Por qué se falla?

- ✓ El real aprendizaje de la organización se materializa cuando los trabajadores resuelven problemas difíciles o complicados⁶⁵ y el ambiente de trabajo (clima organizacional) favorece el desarrollo de las competencias individuales⁶⁶.
- ✓ Recientemente el concepto de aprendizaje en el lugar de trabajo (WPL, workplace learning) coloca el énfasis en el trabajador como receptor de ese aprendizaje (learner)⁶⁷. La continuidad requerida en educación está solicitando que los entrenadores e instructores se desempeñen como facilitadores del aprendizaje, que entiendan el WPL y que están trabajando con adultos⁶⁸.

Considerando que la preocupación del autor son las organizaciones complejas y en especial los niveles de conducción media y alta, el mayor desafío consiste en planificar la educación continua de esos niveles cuya restricción principal es precisamente la falta de tiempo para adquirir nuevos compromisos. Para incorporar a estas personas al aprendizaje y adiestramiento continuo habría principalmente dos opciones y una combinación de ellas:

- ✓ La primera, que sea un requisito para obtener una acreditación determinada y una vez obtenida se constituya en una credencial importante para presentar en el mercado de trabajo.
- ✓ La segunda, que el programa de educación continua despierte un interés genuino y se aprecie que la excelencia del mismo no decae, caso contrario se lo percibirá inmediatamente como una cosa inútil, cuyo único resultado es la pérdida de tiempo.

Normalmente esta opción es la principal causa que motiva el abandono de los programas de educación continua debido a que cualquier persona al comparar el valor agregado que se obtiene versus el valor de satisfacer las acciones de CORTO plazo que individuos en esos niveles de administración poseen, existe inclinación por invertir la mayoría o la totalidad del tiempo disponible en esas últimas, evidenciando cierta ceguera para separar lo urgente de lo importante.

Un ejemplo característico son los juegos, simulaciones, cursos montados sobre el estudio de casos, etc. cuando son realizados con relativa frecuencia. Quienes son llamados a participar no desean comprometerse por el tiempo que demandan tales eventos. Si se participa normalmente se reconoce la importancia del mismo, pero la mayoría opina que no tiene tiempo para realizar un segundo evento, y aprecia en base a sus experiencias que los facilitadores están limitados para conducir una exigencia progresiva.

⁶⁵ *Ibíd.*, pág. 18.

⁶⁶ Competencias como sinónimo de aptitudes y no de competición.

⁶⁷ T&D (training / development) fue una consecuencia de la revolución industrial que prevalece hasta nuestro días, luego siguió a partir de los 70 el HRD (human resource development), el cual luego adicionó el OD (organization development) y el CD (career development), llegando al concepto de workplace learning (WPL). *Ibíd.*, pág. 4.

⁶⁸ *Ibíd.*, pág. 110.

¿Por qué se falla?

En conclusión a entender del autor y basado en su experiencia en organizaciones complejas la educación continua funcionará eficazmente y eficientemente cuando sea muy bien planificada, seduzca por su excelencia a participar de ella y se disponga de facilitadores del aprendizaje de primer nivel que continuamente mejoren su desempeño (performance).

Finalmente conviene reflexionar sobre dos dinámicas que inciden en la administración del tiempo disponible y están relacionados con la educación:

- ✓ La falta de persistencia en los procesos de aprendizaje y en la transferencia de conocimiento facilitan que se produzca un efecto de “depreciación de sus conocimientos”⁶⁹.
- ✓ La crisis de la fuerza laboral resultante de un mercado de trabajo donde el crecimiento de la demanda NO esta siendo compensado por la oferta, con tendencia a empeorar. El tema es tratado con profundidad por Dychtland⁷⁰, quien centra la atención en aspectos demográficos y en la diversidad de la demanda laboral. La consecuencia es la disminución del tiempo disponible para educar a los individuos de la organización, con lo cual el círculo virtuoso educación, prevención y tiempo disponible se verá afectado progresivamente.

La inversión de tiempo en el mediano y largo plazo. Planeación.

A nivel estratégico, al estudiar los escenarios futuros, es necesario considerar las acciones que se deberían desarrollar para:

- ✓ Evitar un problema (etapa de prevención).
- ✓ Solucionar el problema que no se pudo prevenir, incluyendo las acciones que brindan capacidad de recuperación (resilience)⁷¹ en situaciones críticas.
- ✓ Reestablecer posterior al problema las condiciones originales o las que se determinen convenientemente (etapa de recuperación).

Es complejo administrar el recurso tiempo en las tres etapas (el disponible vs. el necesario) debido a que cualquier cambio de la situación genera altas, bajas o modificaciones de las tareas con el consiguiente recalcule de recursos, incluido el

⁶⁹ Presentado por Linda Agota, Sara L. Beckman y Dennis Epple Klein, David A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Woburn, MA, USA, Butterworth-Heinemann, 1997, pág. 201.

⁷⁰ Dychtland, Ken, Erickson, Tamara J. y Morison, Robert, *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent*, Boston, MA, USA, Harvard Business School Press, 2006, págs. 19 a 31.

⁷¹ Resiliencia (resilience) es sinónimo de capacidad de recuperación y se la emplea más desde un abordaje psicológico de la situación.

¿Por qué se falla?

tiempo, y frecuentemente se generan fricciones internas que su atención demandan más tiempo adicional.

Esto se debe a que tanto el tiempo necesario como el tiempo disponible si bien son valores absolutos respecto de la unidad de medida de tiempo, son valores relativos respecto de las competencias que se disponen o se requieren.

Lo ideal es poder disponer de valores estándares de tiempo que requiere cada tipo de tarea para planificar la administración del tiempo. Determinar esos valores es relativamente sencillo cuando se intentan medir por ejemplo tareas de producción, creciendo rápidamente el grado de dificultad cuando se desea establecer un patrón de medida para las tareas propias de los niveles de decisión medio y alto.

La planificación de los recursos humanos debería contemplar la educación continua como procedimiento que aumente las competencias de los individuos no sólo en la faz profesional propiamente dicha sino también en la faz administrativa a fin de acompañar el crecimiento de sus responsabilidades (curva de responsabilidad) y fortalecer de esta manera la administración del tiempo.

Las organizaciones complejas, del estado o públicas, a las cuales se ha hecho mención en este estudio que contribuyen ha generar el marco para el resto de las organizaciones privadas, con o sin fines de lucro, están muy condicionadas en su desempeño profesional, en la concepción y ejecución de sus planes, por las decisiones políticas. En este sentido, la curva de responsabilidad de los políticos esta definida por la sociedad a la cual representan. Es muy probable que sus respectivas competencias individuales dejen GAPs difíciles de cubrir, probables generadores de problemas. Además el político, como recurso humano relacionado directa o indirectamente con "la organización estatal", no es seleccionado en base al índice de su inteligencia ejecutiva, es el voto popular quien cumple la función de "integración del personal". Es función de sus asesores colaborar para cubrir esa brecha, pero ¿Sino se administra correctamente el tiempo, como se lo realizará? ¿De dónde se obtendrá el tiempo para escuchar a los asesores o leer sus recomendaciones si llueven los problemas, las medidas de corto plazo abundan, la integración entre organizaciones presiona, ...? Entonces, ¿No habrá llegado el momento de quienes son los responsables de la conducción política de los estados, entiendan con mayor profundidad el real alcance del concepto "administración", en especial del "tiempo disponible", y la sociedad, al elegir sus representantes, valoren más la competencia individual y la inteligencia ejecutiva?

Reflexión final

El constante incremento de conocimientos en todas las ciencias y disciplinas, los continuos avances tecnológicos, las presiones sociales, las ideologías, el impacto de las economías, los procesos crecientes de integración e interdependencia, el incremento de la criminalidad, la necesidad de preservar el medio ambiente y los desastres naturales,

¿Por qué se falla?

son algunas de las variables que convergen en un escenario dinámico⁷², cuyo análisis produce nuevas y permanentes incidencias para cualquier organización pública o privada que deberán resolver con acierto, evitando iniciar cadenas de problemas e instrumentando soluciones que necesariamente competirán por el único recurso de límites estrictos: “el tiempo”.

En estas circunstancias, donde las presiones y el stress están presentes, hay que evitar la instrumentación de soluciones limitadas de corto plazo en desmedro de la “inversión de tiempo” en el mediano y largo plazo. Es en ese sentido que cada individuo dentro de una organización como administrador de su “tiempo disponible” y parte del “tiempo disponible de la organización” debe participar activamente en las decisiones, y ser consciente que cuanto mayor sea su nivel de decisión mayor es su responsabilidad respecto de la administración del tiempo, la prevención y la resolución racional de los problemas.

Este contexto exige aún más a las organizaciones complejas, que se caracterizan por presentar mayores dificultades para administrar el tiempo, a ser menos flexibles y en general reactivas a los problemas. Para revertir ese proceso las mismas necesitan precisamente mayor cantidad de “tiempo disponible” y contar con personal competente en número y calidad en función de las responsabilidades que se deben asumir.

La educación continua es un excelente vector que puede contribuir para que estas organizaciones adquieran mayor flexibilidad, adopten una actitud preventiva e incorporen como valor que la administración del tiempo es un “arte”, amén de la infinidad de técnicas que pudieran existir.

Asimismo, la educación continua basada en la resolución de situaciones simuladas de escenarios reales que fomenten el empleo del pensamiento crítico, tal cual ha sido evaluado por Menkes⁷³, es un método que puede contribuir en gran medida para que se mejore la habilidad en la administración del tiempo, obteniéndola a riesgo cero, costo controlable y evitando hipotecar a futuro el tiempo disponible.

El tiempo se administra a través de las decisiones. En otras palabras, este estrecho vínculo entre el tiempo y las decisiones, refuerza la idea de fortalecer el empleo del pensamiento crítico para articular el conocimiento y las competencias individuales / organizacionales para el logro de los objetivos con el mejor empleo del tiempo disponible. Se puede afirmar que, “una organización tiende a la excelencia en la administración del tiempo cuando tiende a la excelencia en la toma de decisiones”.

⁷² Emerson, Charles y Global Risk Team, “*Global Risk 2007 - A Global Risk Network Report*”, World Economic Forum, <http://www.weforum.org>, Enero 2007.

⁷³ Menkes, Justin, *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*, New York, NY, Collins, 2005, págs. 263 a 273.

¿Por qué se falla?

Una frase bastante conocida, de alcance internacional ya que el autor ha tenido la oportunidad de escucharla en varios idiomas expresa: “el tiempo es el que hay”. Muy cierta, pero debe ser tratada con cuidado, muchas veces es base de la perfecta excusa. Como administradores, como responsables de planificar, organizar, integrar personal, conducir y controlar, esta frase debe orientar a ser ejecutivos pragmáticos en el corto plazo pero principalmente NO olvidar que el “tiempo que hay” es el resultado de una inversión de tiempo que se realizó anteriormente. Cada uno es parte responsable del tiempo que se dispone ahora y del que se dispondrá a futuro, y esto debe “inspirar” a los administradores de medio y alto nivel a comprender y respetar la dinámica de este recurso que, “en la mente humana vale un segundo o una eternidad y en la vida real no se estira ni se comprime”.

La educación continua de los recursos humanos en las organizaciones con el objeto de mejorar las competencias y desarrollar las habilidades cognitivas de los “administradores de procesos” (gerencias de niveles medios y altos) es un desafío que no se debería postergar ya que la tendencia indica que las responsabilidades individuales del presente se incrementarán por tareas originadas en la integración e interdependencia de las organizaciones. Dentro de ese contexto, uno de los objetivos permanentes de educación debería estar centrado en “la administración del tiempo”, porque precisamente la administración acertada de este recurso posibilita su inversión en el largo plazo en la misma educación, en planificar la prevención y contribuye principalmente a la correcta toma de decisiones.

La administración es ciencia, técnica y arte. Sustentados en los principios de la ciencia y en la técnica, en los niveles medios y altos de organizaciones complejas debería predominar el arte, única forma de contrarrestar los problemas no estructurados propios de contextos muy demandantes, que cual “agujeros negros” absorben permanentemente la energía de la organización: “el tiempo”.

Bibliografía

1. Libros

- Anderson, Lydia E. y Bolt, Sandra B., 2006, *Professionalism, Real Skills for Workplace Success*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, US.
- Nelson, Cary y Watt, Stephen, 1999, *Academic Keywords. A Devil's Dictionary for Higher Education*, Routledge, New London, US.
- Dalton, Maxime, Ernst, Chris, Deal Jennifer, et al., 2002, *Success for the New Global Manager: How to Work across Distances, Countries, and Cultures*, Jossey-Bassy, San Francisco, CA, US.
- Rowden, Robert W., 2007, *Workplace Learning. Principle and Practice*, Krieger Publishing Company, Malabar, Florida.

¿Por qué se falla?

- Stone, Florence M. y Sachs, Randi T., 1995, *High-Value Manager. Developing the core competencies you organization demands*, AMA Membership Edition, New York, NY.
- Klein, David A. Klein, 1997, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA, USA.
- Madu, Christian N. y Kuei, Chu-hua, 1995, *Strategic Total Quality Management: Corporate Performance and Product Quality*, Quorum Books, Wesport, CT, USA.
- Richen, Dominique S. y Salganik Laura Hersh, 2003, *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*, Hogreite & Huber, Germany.
- Menkes, Justin, 2005, *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*, Collins, New York, NY.
- Peters, Roger, 1987, *Practical Intelligence: Working Smarter in Business and Everyday Life*, Harper Collins, New York, NY.
- Kaplan, Robert S. y Anderson, Steven R., 2007, *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Gómez Pérez, Rafael, 1998, *Ética. Problemas morales de la existencia humana*, Magisterio Casal, España.
- Harvard Business School Press, 2006, *Managing Time: Expert Solutions to Everyday Challenges*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Dychtwald, Ken, Erickson, Tamara J. y Morison, Robert, 2006, *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Gardner, Howard, 2007, *Five Minds for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Gaddis, John Lewis Gaddis, 2004, *The Landscape of History: How Historians Map the Past*, Oxford University Press, USA.
- Christensen, Clayton M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, 1999, *Administración Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill Companies, México.
- Covey, Stephen R., 2005, *El 8^{vo} Hábito: de La Efectividad a la Grandeza*, Paidós Saicf, Buenos Aires, Argentina.

¿Por qué se falla?

- Chiavenato, Idalberto, 2000, *Administración de Recursos Humanos* - 5b: Edición, McGraw-Hill Companies, Colombia.
- Sampieri, Roberto Hernández, 1998, *Metodología de La Investigación*, Mc Graw Hill, Colombia.
- Sullivan Spafford, Carol, Itzo Pesce, August J. and Grosser, George S., 2005, *Education Dictionary*, Thomson, USA.
- Huntington, Samuel P., 1997, *El Choque de Civilizaciones*, Ediciones Paidós Ibérica, Avellaneda, Argentina.
- Ambroggio, Iván, 2006, *Reflexiones sobre Argentina y el mundo*, Mario Camps Ediciones, Córdoba, Argentina.
- Millia, Fernando A, 1985, *El conflicto: Análisis estructural* (Colección Estrategia), Centro Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, Argentina.
- Mochón, Francisco y Beker, Victor A., 1997, *Economía Principios y Aplicaciones*, Editorial McGraw Hill, Madrid, España.
- Mankiw, N. Gregory, 1997, *Principles of Economics*, Harcourt, USA.

2. Revistas

- Drucker, Peter, "De los paradigmas tecnológicos", 1989, *Comercio Exterior*, Vol. 44, N° 8, México D.F..
- Ferrington John Lewis, "Factores organizacionales de la dirección del conocimiento", 2006, *Revista de la Escuela de Guerra Naval*, 54, Argentina.
- Shuford, J. L., "President's Forum", 2006, *Naval War College Review*, Vol. 59, N° 2, Newport, RI, US.
- Rubel, Robert C., "The Epistemology of War Gaming", 2006, *Naval War College Review*, Vol. 59, N° 2, Newport, RI, US.
- Burns, William F., "The education of a Modern Major General", 2004, *Naval War College Review*, Vol. 62, N° 1, Newport, RI, US.
- Emerson, Charles y Global Risk Team, "Global Risk 2007 - A Global Risk Network Report", 2007, *World Economic Forum*, Suiza.
- Oakes, Kevin, "Performance Management Lacks Consistency", 2007, *American Society for Training & Development*.

¿Por qué se falla?

- Kettunen, Juha, "Implementation of strategies in continuing education", 2005, *The International Journal of Education Management*, Vol. 19, Iss. 2/3, Bradford.
- Stolee Paul, Esbaugh Jacquelin, Aylward Sandra, Cathers Tamzin, ET. Al, "Factors Associated with the Effectiveness of Continuing Education in Long-Term Care", 2005, *The Gerontologist*, Vol. 45, Iss.3, Washington, DC.
- Wehmeyer Walter, Chenoweth Jonathan, "The role and effectiveness of continuing education training courses offered by higher education Institutions in furthering the implementation of sustainable development", 2006, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 7, Iss. 2, Bradford.
- Long, Atephen F., "Really ...why do executives attend executive education programs?" 2004, *The Journal of Management Development*, Vol. 23, Iss. 7/8, Bradford.
- Byrne, J. A., "Remembering Deming, the Godfather of Quality", 1994, *Business Week*, 39092, 44.
- Byrne, J. A., "Management New Gurus", 1992, *Business Week*, 39325, 42.
- Drechsler, Donald R., "Reconstructing the Interagency Process after Iraq", 2005, *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 28, N° 1, Maxwell AFB, Alabama.
- Lafleur, Thomas M., "Interagency Efficacy at the Operational Level", 2005, *Monograph at School of Advanced Military Studies*, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
- Kahn, David, "Surprise and secrecy: Two Thoughts", 2006, *Intelligence and National Security*, Vol. 21, N° 6, USA.

3. Web

- Emerson, Charles y Global Risk Team, "Global Risk 2007 - A Global Risk Network Report", World Economic Forum, <http://www.weforum.org>. Enero 2007.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), "The definition and selection of key competencies. Executive Summary", <http://www.oecd.org/edu/statistics/desecco>.
- Mankins, Michael C., "Stop wasting valuable time", Harvard Business Review, <http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, 38231.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), "Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations", <http://www.oecd.org/edu/statistics/desecco>.