

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

LA GESTIÓN DEL TIEMPO (TIME MANAGEMENT)

Autora: D^a Nerea Reverón Suárez

Tutor: D José Alberto Martínez Glez.

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014/2015

La Laguna, 24 de julio de 2015

D. José Alberto Martínez González, profesor del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada *LA GESTIÓN DEL TIEMPO* y presentada por la alumna Dña. Nerea Reverón Suárez realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 24 de julio de dos mil quince

El tutor



Fdo: D. José Alberto Martínez Glez.

La Laguna, 24 de julio de 2015.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Marco teórico..... | 6 |
| 2.1. La gestión del tiempo: evolución y definición..... | 6 |
| 2.1.1. Evolución de la gestión del tiempo | 6 |
| 2.1.2. Definición de la gestión del tiempo..... | 7 |
| 2.2. Estudios científicos, instrumentos de medición y teorías | 8 |
| 2.3. Programas formativos | 10 |
| 2.4. La gestión del tiempo como competencia del directivo en la empresa..... | 10 |
| 2.5. Algunas herramientas prácticas concretas para la gestión del tiempo | 15 |
| 2.5.1. Gestión de los malversadores de tiempo | 15 |
| 2.5.2. Otras técnicas de gestión del tiempo | 16 |
| 2.5.2.1. <i>La matriz de Eisenhower</i> | 18 |
| 2.5.2.2. <i>La agenda</i> | 20 |
| 3. Investigación..... | 21 |
| 3.1. Objetivos e hipótesis de la investigación | 21 |
| 3.2. Metodología | 21 |
| 3.3. Resultados | 22 |
| 3.3.1. Resultados de la valoración de la gestión del tiempo..... | 22 |
| 3.3.2. Resultados del análisis de los malversadores de tiempo | 24 |
| 3.3.3. Resultados de la matriz de Eisenhower | 25 |
| 3.3.4. Resultados del análisis de regresión | 27 |
| 3.3.4.1. <i>Análisis de regresión (I)</i> | 27 |
| 3.3.4.2. <i>Análisis de regresión (II)</i> | 28 |
| 4. Conclusiones sobre la gestión del tiempo..... | 29 |
| 5. Bibliografía..... | 32 |
| 6. Anexo | 35 |

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

| | |
|---|----|
| Cuadro 2.1.- Etapas de la gestión del tiempo | 7 |
| Cuadro 2.2.- Implicaciones de la mala gestión del tiempo..... | 11 |
| Cuadro 2.3.- Principios teóricos – prácticos..... | 15 |
| Cuadro 2.4.- Reglas para la jornada laboral | 17 |
| Cuadro 2.5.- Matriz de Eisenhower | 20 |
| Figura 2.1.- Competencias directivas | 13 |
| Figura 2.2.- Curva de productividad diaria | 18 |
| Gráfico 3.1.- Valores en porcentajes de los ítems | 24 |
| Gráfico 3.2.- Valores en porcentajes de los ítems 11-32..... | 24 |
| Tabla 3.1.- Análisis descriptivo | 23 |
| Tabla 3.2.- Matriz de Eisenhower | 26 |
| Tabla 3.3.- Análisis de regresión (I) | 28 |
| Tabla 3.4.- Análisis de regresión (II)..... | 29 |

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto el estudio de la gestión del tiempo, entendida ésta como la competencia humana de determinar necesidades, establecer metas, fijar prioridades y planificar las tareas en un plazo de tiempo dado. Todo ello para ser eficientes en un contexto empresarial. En este estudio se aborda, a nivel teórico, la administración del tiempo mediante la revisión de la literatura. Para la investigación se elaboró un cuestionario que resulto ser válido y fiable, y se aplicó a una muestra de 208 directivos y colaboradores de diversas empresas. Los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo nos permiten asegurar que los directivos reconocen la importancia de la gestión del tiempo, así como de la priorización de tareas y de la detención de malversadores de tiempo. Los resultados del análisis de regresión nos permiten predecir las percepciones de los sujetos acerca de la gestión del tiempo.

Palabras clave:

Gestión del tiempo, malversadores de tiempo, tiempo del líder, matriz de Eisenhower.

ABSTRACT

The aim of this paper is to study the time management, understood as a human competence that determine needs, set goals, priorities, and schedule tasks in a given time. All this to be efficient in a business context. This study addresses, at the theoretical level, the time management by reviewing the literature. A questionnaire was developed for research that turned out to be valid and reliable, and it is applied to a sample of 208 executives and employees of various companies. The results obtained through the descriptive analysis allow us to ensure that managers recognize the importance of the time management, as well as the prioritization of tasks and the arrest of time embezzlers. The results of the regression analysis allow us to predict perceptions of subjects about time management.

Keywords:

Time management, time embezzlers, time of the leader, Eisenhower matrix.

1.- INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de productividad en una empresa se hace referencia al grado de eficiencia y eficacia que se puede registrar en una organización a través de la ejecución de ciertas acciones de gestión directiva como la planificación, la organización, la fijación de objetivos, la priorización de las tareas, la coordinación y la realización de un seguimiento del mismo. Para ello se requiere el empleo de una cierta cantidad de tiempo, un recurso que aparte de ser muy valioso también es limitado. En la actualidad el tiempo constituye una de las variables más relevantes en el contexto empresarial, pues influye en la productividad y en la planificación de los colaboradores de una empresa. Esto es especialmente cierto en estos momentos de crisis económica, en los que las organizaciones se han visto directamente afectadas, siendo de gran importancia una adecuada gestión del tiempo que conlleve a unos mejores resultados, una mayor eficiencia y la consecución de todos los objetivos establecidos.

Dado que uno de los propósitos de la Administración y Dirección de Empresas es la búsqueda de esa eficiencia, este trabajo estudia la gestión del tiempo como herramienta fundamental en la empresa para lograr una mayor productividad. Por ello, saber gestionar adecuadamente el tiempo es una competencia que debe adquirir y/o mejorar un directivo para poder cumplir todos los objetivos fijados, delegar correctamente ciertas tareas, orientar y organizar a los colaboradores, entre otras cosas. Por tanto, un directivo tiene que saber planificar, organizar y controlar tanto su propio tiempo como atender al de los demás integrantes de la empresa.

Desde que se unen rendimiento del trabajo y planificación del tiempo en los años cincuenta, numerosos trabajos se han recogido en la literatura sobre la gestión del tiempo. Muchos autores destacan que para lograr el éxito de las tareas el tiempo es un elemento importante, pero no solo para ello, sino para conseguir un equilibrio entre las actividades profesionales y las personales. En este contexto el marco teórico del siguiente trabajo tiene por objeto presentar y sintetizar el estado de la cuestión acerca de la gestión del tiempo.

A través de los múltiples estudios y aplicaciones de la gestión del tiempo, los principales objetivos de este trabajo son describir el valor que la administración del tiempo tiene para los directivos de una empresa, identificar las principales causas de pérdida de tiempo para un directivo y como dicho segmento organiza su tiempo para el desarrollo de las tareas. Además, se pretende averiguar si es posible desarrollar dos modelos de regresión que analice las percepciones a cerca de la gestión del tiempo para los directivos, con el fin de utilizarla como guía para futuras investigaciones y en el ámbito práctico. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación, cuyos datos han sido obtenidos a partir de un cuestionario realizado tanto a directivos como colaboradores de empresa, con una metodología cuantitativa y descriptiva.

Finalmente, se presentarán los resultados de la investigación y las correspondientes conclusiones, donde se determinará el grado de consecución de los objetivos y el contraste de las hipótesis.

2.- MARCO TEÓRICO

Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) consideran que el tiempo, junto con la información o el dinero, es uno de los recursos más importantes que existen. Así mismo, afirman que si se consigue controlar el tiempo de manera adecuada, se estará aprovechando al máximo y se podrá sacar el mayor partido posible a los demás recursos. Por tanto el tiempo es el recurso más valioso. Otras características del tiempo como recurso es que no es almacenable, no se puede comprar y tampoco se puede prestar. Es un recurso limitado que tampoco se puede ampliar, es decir, todas las personas disponen del mismo tiempo diario, 24 horas.

Todo esto, junto con la creciente competencia y el aumento del número de tareas a realizar, ha llevado a los profesionales y a los investigadores a buscar métodos que ayuden a planificar el tiempo con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012). Por ello, uno de los campos que más atención ha recibido en este marco es el que se refiere a la *gestión o administración del tiempo*, bien sea desde la psicología, la sociología, la filosofía o la economía, entre otras disciplinas.

Por otra parte, la gestión del tiempo ya fue abordada desde hace décadas en la disciplina de la Administración Científica, en el contexto de la Administración de Empresas, siendo los principales exponentes Taylor, Ford y Gantt, que desarrollaron sus propuestas para que el tiempo fuese administrado más adecuadamente en las organizaciones. Desde esas primeras aportaciones numerosos textos se han publicado, más a nivel divulgativo que científico, y muchos programas formativos se han desarrollado en torno a la gestión del tiempo.

2.1.- LA GESTIÓN DEL TIEMPO: EVOLUCIÓN Y DEFINICIÓN

2.1.1.- Evolución de la gestión del tiempo

Desde el punto de vista de la evolución de la gestión del tiempo, Claessens et al. (2007) afirman que la preocupación por la gestión del tiempo no es reciente, ya que fue discutida durante las décadas de los 50' y 60', donde diversos autores como McCay (1959) o Drucker (1967) propusieron métodos para mejorar los problemas de administración del tiempo ocasionados en los puestos de trabajo.

Precisamente el modelo de McCay (1959) de gestión del tiempo es uno de los más referenciados en la literatura. Este autor proponía el uso de los registros de tiempo como una forma eficaz de garantizar que un trabajador desempeñara su tarea empleando correctamente su tiempo. El concepto utilizado por McCay (1959) sobre la gestión del tiempo le llevó al planteamiento y organización de un programa de formación, el cual sigue utilizándose hoy en día en muchas organizaciones. Éste método se basa en la planificación diaria, así como el aprendizaje sobre la priorización de las tareas y cómo gestionar los imprevistos. Por tanto, estas ideas planteadas por este autor han fundamentado diversos libros y artículos que han servido de gran ayuda a los directivos y gerentes de muchas organizaciones.

Posteriormente Drucker (1967) también reconocería la importancia de una adecuada gestión del tiempo, sobretodo en el ámbito de la dirección, formalizando el concepto y

el enfoque en el lugar de trabajo. Es entonces cuando se empieza a enlazar la gestión del tiempo con la eficiencia. Drucker (1967), en un capítulo titulado "Conoce tu tiempo", expresaba todas las consecuencias que ocasionaba la pérdida de tiempo, tanto en el plano personal como para la organización. Además de advertir los riesgos de perder el tiempo, también reconocería que la planificación de las tareas no siempre conduciría a la finalización del trabajo previsto, especialmente bajo una fuerte presión de tiempo.

Por tanto, en estos primeros trabajos se incluían soluciones más sencillas a la falta de tiempo en la realización de las actividades, tales como establecer un plan de trabajo, con el fin de aumentar el rendimiento profesional. Otras herramientas recomendadas eran la planificación diaria, el otorgamiento de prioridades o la forma de gestionar tareas y asuntos inesperados. Todos estos remedios se podrían ver influenciados fácilmente por la presión del tiempo de realización o por el bajo control de la tarea por parte del sujeto (Claessens et al., 2007).

Sin embargo, al tratar la evolución de la gestión del tiempo, otros autores como Cladellas (2008) y Cladellas y Badía (2010) sostienen que la preocupación por la administración del tiempo es posterior a los años 50' y 60', y que se desarrolló sobre todo con autores como Katz (1978a, 1978b) y Katz y Van Maanen (1977) a partir de la década de los años 70'. Algunos autores han identificado las fases o etapas de la evolución de la administración del tiempo.

Cuadro 2.1.- Etapas de la gestión del tiempo (Fuente: Riesco, 2007)

| ETAPA | ACTUACIÓN DEL SUJETO |
|---------------------------------|---|
| Notas y listado de tareas | El sujeto era incapaz de administrar el tiempo. |
| Agendas | El sujeto puede especificar con mayor detalle las prioridades y los objetivos. |
| Moderna | El sujeto prioriza en función de los objetivos y metas fijados, tanto a corto, medio o largo plazo. Se empieza a buscar el desarrollo de las personas y la satisfacción de sus necesidades. |
| De la administración del tiempo | El sujeto administra su propio tiempo. Se cuidan las relaciones y los resultados en base a la valoración del tiempo en función de lo importante y lo efectivo, existiendo un equilibrio de roles. |

2.1.2.- Definición de la gestión del tiempo

Respecto a la definición de la gestión del tiempo, ésta ha sido considerada tanto una variable independiente como dependiente en los diversos trabajos de investigación en el ámbito de la psicología o de la administración de empresas, siendo la gestión del tiempo una de las dimensiones fundamentales en la actividad empresarial. De este modo, en las últimas tres décadas se han escrito muchos libros y se han desarrollado muchos programas formativos, más con un enfoque divulgativo que científico. El trabajo de Richards (1987) constituye una de las pocas excepciones. Además, estos trabajos han estado elaborados más con un enfoque de auto-gestión que de gestión externa, y las definiciones de la gestión del tiempo se han centrado en aspectos muy diversos. Recientemente los investigadores y los profesionales se han centrado en la definición y

el estudio de la gestión del tiempo en un marco más humanista. En este sentido autores como Cladellas (2008) se han interesado por la relación entre la gestión del tiempo y factores de riesgo psicosocial con indicadores de salud, estrés y satisfacción laboral.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo explicado anteriormente acerca de la evolución de la gestión del tiempo, ¿qué se entiende por gestión del tiempo? Según Claessens et al. (2007) y Hellsten (2012) la gestión del tiempo ha sido descrita relacionándola con muchas disciplinas y muchos términos diferentes, incluyendo la espontaneidad, el equilibrio, la flexibilidad y el control sobre el tiempo.

Respecto a las definiciones aportadas por los autores, Claessens et al. (2007) consideran que es difícil definir la gestión o administración del tiempo. La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad.

Según Crutsinger (1994) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc. (Claessens et al., 2007).

2.2.-ESTUDIOS CIENTÍFICOS, INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y TEORÍAS

Hellsten (2012) ha realizado una revisión de la literatura acerca de los *estudios científicos y no divulgativos* sobre la gestión del tiempo, determinando que en los cien trabajos considerados se dan los siguientes resultados:

- a) Un total de 38 trabajos fueron estudios empíricos que implicaban la investigación cualitativa o cuantitativa del tiempo. Cinco estudios examinan las conductas de gestión del tiempo y las prácticas de administración del tiempo asociadas a poblaciones específicas con metodologías cualitativas, incluyendo el uso de diarios.
- b) Un total de 27 estudios examinaron la gestión del tiempo en relación con otras variables tales como el rendimiento académico, el estrés o la creatividad.
- c) Tres trabajos compararon la eficacia de la gestión del tiempo entre estudiantes universitarios.
- d) Cinco estudios examinaron la eficacia de programas de capacitación para la gestión de tiempo.

- e) Más de la mitad de los estudios examinaron una muestra de estudiantes universitarios.
- f) Dos estudios examinaron técnicas de gestión del tiempo en relación con el trabajo en el hogar.
- g) Un estudio examinó los hábitos de trabajo de directores generales con éxito.

Sin embargo aún no se ha investigado suficientemente la gestión del tiempo en un trabajo en el cual no es posible planificar la jornada de trabajo porque los procedimientos de flujo de trabajo determinan el orden y la sincronización de actividades. En otras palabras, donde la autonomía de trabajo es baja.

Tampoco se ha estudiado la gestión del tiempo para completar el trabajo planificado o persistir en la ejecución de tareas mediante la intervención de procesos tales como la autorregulación y el autocontrol. Se habla de autorregulación cuando, a medida que las personas persiguen su meta, persisten en la acción hacia el objetivo.

Respecto a la revisión de los *instrumentos* de análisis e investigación de la gestión del tiempo Claessens et al. (2007) afirman que en los estudios se han utilizado principalmente cuestionarios de auto-informe, es decir, toda la información verbal es dada por el individuo sobre sí mismo o un determinado comportamiento. Los diarios y la experimentación se han utilizado muy escasamente. Por otra parte, Hellsten (2012) afirma que se identificaron dieciséis instrumentos comercialmente disponibles que fueron publicados entre los años 1976 y 1995, donde siete de estos fueron desarrollados para los empleados y gerentes, cinco fueron desarrollados para los estudiantes, y un instrumento fue desarrollado para maestros. De los dieciséis instrumentos, seis fueron escritos específicamente para evaluar la gestión del tiempo. Entre ellos destacan:

- ❖ *El cuestionario-escala tipo Likert de actitudes de tiempo (TAQ)*
- ❖ *El cuestionario Ricks-Epley-Wessman Temporal (TEQ)*
- ❖ *El cuestionario de estructura de tiempo (TSQ) de 17 ítems*
- ❖ *La escala de tiempo de urgencia (TUS)*
- ❖ *La escala de comportamiento de gestión de tiempo (TMB)*
- ❖ *El cuestionario de gestión de tiempo (TMQ)*

Respecto a las *teorías sobre la gestión del tiempo*, Claessens et al. (2007) consideran que no sólo falta una definición sobre la gestión del tiempo, sino también una teoría con cierto rigor científico de la cual se desprendan prácticas que se puedan desarrollar. Sólo Macan (1994) presenta un modelo de gestión del tiempo que comprende antecedentes, mediadores y variables de resultado con respecto a conductas de gestión del tiempo. En su modelo destaca las metas, las prioridades y la mecánica de gestión del tiempo. Estos comportamientos están positivamente relacionados con el control percibido del tiempo, mientras que la preferencia por la organización no lo está. En cuanto al comportamiento de gestión del tiempo y el control que se percibe de este, podemos encontrar de una manera negativa todos los aspectos somáticos o aquellos que implican una tensión en el puesto de trabajo. Sin embargo, la satisfacción del trabajo influye de manera positiva tanto en la gestión del tiempo como en el propio individuo (Claessens et al., 2007).

Por todo ello, Claessens et al. (2007) afirman que los resultados de esto implican que gracias a la aplicación de programas de gestión y administración del tiempo el individuo es capaz de percibir un control sobre las tareas que se pueden hacer en su jornada laboral. En base a este sentimiento de control, se genera una cierta autoconfianza en el sujeto que ocasiona un efecto positivo sobre las tensiones y los aspectos somáticos, consiguiendo una mayor satisfacción en el trabajo.

También se ha comprobado que establecer unos objetivos y priorizar las tareas son actividades que están significativamente relacionadas con resultados tales como control percibido del tiempo y la satisfacción en el trabajo. También se ha considerado importante la planificación a corto plazo frente a la planificación a largo plazo, ya que los planes a corto permiten flexibilidad y pueden ser ajustados ante cambios rápidos o situaciones impredecibles (Claessens et al., 2007).

2.3.- PROGRAMAS FORMATIVOS

Como antes se mencionó, a nivel más divulgativo que científico se han escrito numerosos libros sobre gestión del tiempo y se han desarrollado numerosos programas de formación sobre gestión y administración del tiempo (Seiwert, 1992). Hellsten (2012), que resalta la similitud de los programas formativos, identificó en la literatura empírica cinco estudios que examinaron la efectividad de *programas de formación* en la gestión del tiempo. Los resultados aplicados al puesto de trabajo sugirieron que los participantes mejoraron su gestión del tiempo y generalizaron sus habilidades después de la realización de dicho programa. Se pudo comprobar que la formación acerca de la gestión del tiempo tenía efectos inmediatos, que continuaron reflejándose en el largo plazo, tanto en las actitudes como en los comportamientos de los asistentes, aumentando considerablemente su tasa de efectividad. El principal efecto sobre los individuos que habían participado fue que percibían un mayor control del tiempo y, que al asumir dicho control, estos individuos no se sentían tan afectados por el estrés, obteniendo una mayor satisfacción en el trabajo.

2.4.- LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO COMPETENCIA DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

Respecto a la empresa, en la literatura se pone de manifiesto la importancia que la gestión del tiempo tiene en la organización (Hellsten, 2012). En este sentido en Internet no es difícil encontrar frases reconocidas sobre la gestión del tiempo en la empresa. Una de las más conocidas es la siguiente: “quien no puede administrar su tiempo no puede administrar ninguna otra cosa en la organización”¹. Esta cita célebre de Peter Drucker muestra la importancia que tiene administrar adecuadamente el tiempo para ser más eficaces y eficientes en el puesto de trabajo, y para poder delegar, coordinar y organizar a los colaboradores. Las empresas valoran cada vez más dicha gestión, ya que mejora la productividad y la competitividad de la organización. De hecho, se acepta en nuestra

¹ Disponible en: <http://retos-directivos.eae.es/perspectivas/diez-herramientas-esenciales-para-una-gestion-eficaz-del-tiempo/>

cultura que un profesional es rentable y mejor valorado sí ejecuta muchas tareas en poco tiempo.

En relación al liderazgo, muchos directivos y profesionales se quejan de la larga lista de tareas que deben realizar, o de la imposibilidad de cumplir con su agenda por diversos motivos: interrupciones, dependencia de otras personas o unidades, la inadecuada organización de uno mismo, entre otros. Sin embargo, todos los miembros de la organización, incluso los directivos, cuentan con el mismo tiempo respecto a las horas que tiene el día para desarrollar las actividades. En este contexto, tal y como se aprecia en el siguiente cuadro Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) determinan las actividades que implican una mala gestión del tiempo, las respuestas más habituales a esto y las principales consecuencias de dicha falta de tiempo.

Cuadro 2.2.- Implicaciones de la mala gestión del tiempo (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012)

| Una mala gestión del tiempo implica que | Las respuestas más habituales ante la falta de tiempo son | Y las consecuencias de esta falta de tiempo llevan a |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Se esté atrapado en el día a día. - Se pierden de vista los objetivos. - Se hacen cosas poco importantes. - Precipitación. - Tensión. | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar más horas. - Trabajar más deprisa. - Pensar en que lo haga otra persona. - Posponer las tareas a realizar. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar jornadas demasiado largas. - Estar estresado. - Padecer problemas de salud. - Tener sentimientos de frustración. - Cometer errores. |

En las empresas los directivos y los colaboradores deben tener en cuenta que, como mencionamos inicialmente en este trabajo, para gestionar adecuadamente el tiempo en la organización debe aceptarse en primer lugar que el tiempo constituye un recurso escaso, limitado, no almacenable, ni acumulable ni intercambiable. En segundo lugar, se trata de uno de los recursos más importantes de los que se dispone, junto al recurso humano, el capital o el conocimiento. Y en tercer lugar, que una inadecuada gestión del tiempo impedirá utilizar eficientemente los demás recursos (Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez, 2012). Aceptar esto implica adoptar las actitudes necesarias para desarrollar las conductas adecuadas en lo que respecta a la administración del tiempo. Por tanto, gestionar el tiempo en la organización significa dominar el propio tiempo de trabajo, en lugar de ser dominado por él (Drucker, 1967).

Para Drucker (1967) la gestión del tiempo es una herramienta de *management* que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo del colaborador, sea directivo o no. Un uso adecuado del tiempo de trabajo permite ser eficientes a los directivos, a los colaboradores y a toda la organización, bien sea individualmente o formando equipos de trabajo. Por el contrario, una gestión inadecuada del tiempo en la empresa tiene consecuencias, pues no se conseguirían los resultados previstos en el plazo fijado.

Actualmente predomina en la literatura la concepción de la gestión del tiempo del directivo como una *competencia del liderazgo*. En este sentido Hellsten (2012) afirma

que la gestión del tiempo es una competencia que incluye, entre otras cosas, establecer y respetar prioridades, para ser más eficiente realizando las tareas y alcanzando sus objetivos.

Ahora bien, ¿qué es una competencia y cómo se tipifica la gestión del tiempo como competencia del directivo? En los trabajos sobre las competencias en general y sobre las competencias del liderazgo en particular desarrollados por el profesor Martínez (2011a, 2011b, 2012, 2014) se hace una revisión en cuanto a las definiciones que se ofrecen actualmente sobre la competencia, donde la mayoría de los investigadores coinciden en varias cuestiones:

- a) Las competencias incluyen contenidos relativos a los tres ámbitos de una persona, ya mencionados anteriormente (saber, saber hacer y saber ser-estar). Por tanto, la competencia directiva implica saber técnicas de dirección, saber ejercer el rol de directivo y saber ser directivo (vocación, valores, etc.).
- b) Además, cada vez más las definiciones del término competencia incluyen más elementos relativos al ser (motivaciones, rasgos, actitudes, aspectos sociales, etc.) que del saber o del saber hacer.
- c) Por último, destacar que se trata de una capacidad aprendida o mejorada para poder realizar una tarea actividad adecuadamente en el trabajo. Esta capacidad integra conocimientos, habilidades y actitudes.

Respecto a las competencias directivas en los trabajos de Martínez referenciados anteriormente se destaca la aportación de Cardona y Rey (2010). Estos autores afirman que las competencias efectivamente constituyen un comportamiento en el que se puede observar la eficacia en un contexto determinado, un sistema que integra:

- a) El *saber*, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea.
- b) El *saber hacer*, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas.
- c) El *saber estar*, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización.
- d) El *querer hacer*, mostrando el interés y la motivación precisos.
- e) El *poder hacer*, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Según Martínez (2011a) una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001), y que incluye una serie de competencias.

Figura 2.1.- Competencias directivas (Elaboración propia)



En primer lugar, *competencias de eficacia personal*, que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, y se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio. Son competencias que influyen en el desarrollo del resto de competencias, destacando así:

- ✓ Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.
- ✓ Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol.
- ✓ Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad d análisis y toma de decisiones.
- ✓ Gestión personal, que implica *gestión del tiempo*, gestión del estrés y gestión del riesgo.
- ✓ Integridad: credibilidad, honestidad, equidad.
- ✓ Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

A continuación se dan las *competencias intratéticas*, que se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| ✓ Organización y comunicación. | ✓ Compromiso y empatía. |
| ✓ Delegación. | ✓ Liderazgo. |
| ✓ Coaching. | ✓ Dirección de personas. |
| ✓ Trabajo en equipo. | ✓ Resultados económicos. |

Por último, y como complementariedad de las dos competencias anteriores, se tienen las *competencias estratégicas*. Estas hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Se incluyen las siguientes:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| ✓ Visión de negocio. | ✓ Red de relaciones efectivas. |
| ✓ Resolución de problemas. | ✓ Negociación. |
| ✓ Gestión de recursos. | ✓ Orientación inter-funcional. |
| ✓ Orientación al cliente. | |

Por tanto, se puede apreciar que la gestión del tiempo es una competencia directiva, una competencia directamente relacionada con la gestión personal, que es otra capacidad del directivo, su eficacia personal. Pero, ¿qué sub-competencias podemos encontrar dentro de la competencia genérica *gestión del tiempo*?

Hellsten (2012) afirma que existe un debate sobre las competencias que están realmente relacionadas con la gestión eficaz del tiempo. El autor ha diferenciado tres grandes grupos de competencias asociadas a la gestión del tiempo: establecer metas y prioridades, participar en los mecanismos de gestión del tiempo y tener una preferencia por la organización.

Por su parte Shipman (1983) identifica las siguientes competencias de gestión del tiempo: conciencia de sí mismo, estructuración del tiempo adecuadamente, establecimiento de metas y prioridades, incremento de la eficiencia personal y efectividad, programación de tiempo de actividad y programación de tiempo de relajación. Otras competencias de gestión del tiempo han sido añadidas más recientemente: cómo hacer una lista de actividades, organizarse, establecer objetivos, mantener y evaluar rutinariamente la programación y subdivisión de las tareas en partes más simples (Kelly, 2003).

Aponte y Pujol (2012) consideran interesante la propuesta de Macan (1994) acerca de las competencias de gestión del tiempo:

- a) Establecer objetivos y prioridades, así el individuo selecciona las tareas que precisa hacer para alcanzar dichos objetivos.
- b) Herramientas para la gestión del tiempo, es decir, todas aquellas técnicas que ayudan a planificar el tiempo como los horarios, lista de tareas o el uso de la agenda.
- c) La organización, consiste en la manera en que el sujeto realiza sus tareas y el orden de su puesto de trabajo.
- d) La percepción de control sobre el tiempo, que afectan de forma directa en la utilización del tiempo por parte del sujeto.

Para Laboris (2008) las principales competencias de gestión del tiempo son:

- a) Reflexionar sobre la misión del empleado en la empresa y qué objetivos debe cumplir en ella.
- b) Analizar las tareas concretas que deberá hacer para lograr esos objetivos y decidir cuáles le corresponde ejecutar directamente y cuáles puede delegar o traspasar a otros departamentos.
- c) Reflexionar sobre el tiempo que requiere cada una de las tareas que se han de ejecutar, y si la suma supera el total de horas de la jornada laboral, se estudiará la posibilidad de reducir el tiempo asignado a cada tarea mediante un nuevo sistema de trabajo.

Ahora bien, para desarrollar las competencias de gestión del tiempo adecuadamente es necesario adoptar una serie de valores. Desde este punto de vista práctico Riesco (2007) ha propuesto unos principios que favorecen la competencia de gestión del tiempo.

Cuadro 2.3.- Principios teóricos – prácticos (Fuente: Riesco, 2007)

| TEÓRICOS | PRÁCTICOS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - El tiempo es un recurso valioso. - No todas las tareas a realizar valen igual. - Muchas personas no son conscientes de cómo lo utilizan. - Posponer decisiones ocasiona perder tiempo. - Gran parte de los problemas y pérdidas de tiempo surgen al actuar sin pensar. - El control absoluto de las circunstancias es imposible. - La planificación del tiempo debe tener un hueco para la adaptación y la flexibilidad. - Identificar los problemas que son solucionados por sí solos para ahorrar tiempo. - El uso óptimo del tiempo es la eficiencia. - Las actividades que aportan poco consumen el 80 por ciento del tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> - Para mejorar la gestión del tiempo lo primero que hay que hacer es conocer cómo se está utilizando. - Contrariamente a lo se piensa y se hace, anticipar y prevenir aporta un gran ahorro de tiempo, energías y dinero. - Definir plazos para las tareas facilita la organización, la autodisciplina y la toma decisiones. - Se deben tener claros los objetivos revisarlos periódicamente. - Agrupar las tareas en bloques semejantes evita confusiones, repeticiones y economiza tiempo y esfuerzos. - Los conflictos entre objetivos suelen resolverse estableciendo prioridades. |

2.5.- ALGUNAS HERRAMIENTAS PRÁCTICAS CONCRETAS PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

En numerosos programas formativos presenciales, a distancia y online se incluyen recomendaciones para que los directivos y los colaboradores de las empresas gestionen mejor el tiempo. Destacan también las obras clásicas surgidas a partir de los años noventa, como las de Garratt (1985), Seiwert (1992), Gaedmann (1993), McCay (1959) y Davidson (1996).

2.5.1.- Gestión de los malversadores de tiempo

Un aspecto importante mencionado en la literatura tradicional sobre herramientas para la gestión del tiempo es la que se refiere la gestión de las distracciones y de las interrupciones, lo que se considera como *malversadores de tiempo* (Kelly, 2003). Estos ladrones de tiempo hacen pasar de lo productivo a lo improductivo, son derrochadores y fragmentadores del tiempo, desequilibrando la asignación de prioridades. La planificación parece ser la estrategia más adecuada en esos casos. Sin embargo, hay algunos trabajos que implican interrupciones necesarias, por lo que habrá que administrarlas en lugar de eliminarlas.

Se pueden diferenciar dos clases de malversadores o ladrones de tiempo. Por un lado, los ladrones mayores tienen que ver con la incorrecta asignación de tiempo a las tareas. Son causados por una errónea concepción del propio trabajo y por la excesiva rigidez en la distribución del tiempo por bloques de actividades. Esto provoca falta de flexibilidad. Hay que revisar los objetivos del propio puesto de trabajo y, a partir de ellos, reorganizarse. Por tanto habrá que preguntarse, ¿es esta actividad propia de mi competencia?

Por otro lado, los ladrones menores se encuentran en el entorno (mail, teléfono, reuniones, desplazamientos, ruidos...); en las personas (visitas inesperadas,

interrupciones, impuntualidad...); en uno mismo (desorientación, desorden, indisciplina, falta de constancia y voluntad...). Para poder evitarlos se requiere reconocimiento y vigilancia, así como la aplicación de normas de trabajo adecuadas: saber escuchar, saber delegar, mantener un orden en la información, saber conducir entrevistas, ser buenos negociadores, saber decir no, poner límites a nuestro tiempo, saber sintetizar.

A continuación se exponen los principales malversadores de tiempo para los directivos y colaboradores de las empresas:

- a) Falta de información o la información no es correcta
- b) Errores por parte de los colaboradores.
- c) Insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores.
- d) Las llamadas telefónicas entrantes o salientes.
- e) Interrupciones de todo tipo (visitas por ejemplo).
- f) No se fijan objetivos ni prioridades.
- g) Comunicación escasa o inadecuada.
- h) Intentar hacer demasiadas cosas a la vez.
- i) Hacer previsiones de tiempo erróneas o poco realistas.
- j) Querer hacerlo todo uno mismo.
- k) Incapacidad para decir no.
- l) Inadecuada organización de la empresa o del departamento.
- m) Inadecuada organización personal.
- n) Atender asuntos urgentes y poco importantes.
- o) Dejar y posponer las cosas para después.
- p) Demasiadas reuniones, o reuniones que duran mucho.
- q) No usar una agenda.
- r) Falta de motivación.
- s) Demasiado papeleo.
- t) Distracciones.
- u) Los plazos y las actividades vienen impuestos.
- v) Ausencia de una cultura que valore la gestión del tiempo.

2.5.2.- Otras técnicas de gestión del tiempo

Las ideas abordadas en la obra de Seiwert (1992), titulada “Su tiempo es dinero”, son de gran importancia para muchos directivos y poseen un contenido más divulgativo que científico. Algunas de estas ideas se han desarrollado en muchos programas de formación sobre gestión del tiempo. Estas ideas se basan en la realización de hojas de trabajo en los que se establecen los puntos fuertes y débiles de las actividades que desarrollan los directivos, prestando especial atención al tiempo perdido para fijar objetivos, en el proceso de toma de decisiones, cuando se organiza el trabajo, cuando se comienza a trabajar y en el proceso de información y comunicación.

Según Seiwert (1992), para realizar una correcta gestión del tiempo los directivos deben establecer unos porcentajes en su planificación. En concreto, solo debe planificarse el 60 por ciento de la jornada laboral, reservando un 20 por ciento para los posibles imprevistos y el 20 por ciento restante sin planificar. Ese 60 por ciento de la planificación laboral deberá estar dedicado a todos los temas a corto, medio y largo plazo, pero siempre fijando unas prioridades y teniendo en cuenta todas aquellas tareas que se pueden delegar e incluso eliminar.

Por ello, el autor destaca la importancia de analizar y gestionar todas las posibles interrupciones y pérdidas de tiempo; la necesidad de llevar a cabo una planificación por escrito, realista, flexible, constante y coherente; analizar las actividades y trabajos incompletos; aprender a gestionar lo importante de lo urgente; establecer plazos límite y gestionar el tiempo más en términos de resultados que de actividades; analizar las tareas improductivas y rutinarias; usar la creatividad e incluir la variedad en la gestión del tiempo; evaluar la duración de las tareas y llevar a cabo una revisión de técnicas y principios de gestión del tiempo.

Además, Seiwert (1992) propone una serie de herramientas adicionales relacionadas con la gestión del tiempo. Aunque se traten de cuestiones relativamente antiguas, algunas de ellas son bastante consideradas actualmente en el estudio de la gestión del tiempo. Estas son las siguientes:

- a) *Gestión del tiempo a lo largo de la jornada:* se deben desarrollar aquellas competencias que han de atender hábitos, emociones, cogniciones-pensamientos y relaciones, tanto en el plano profesional como en el personal.

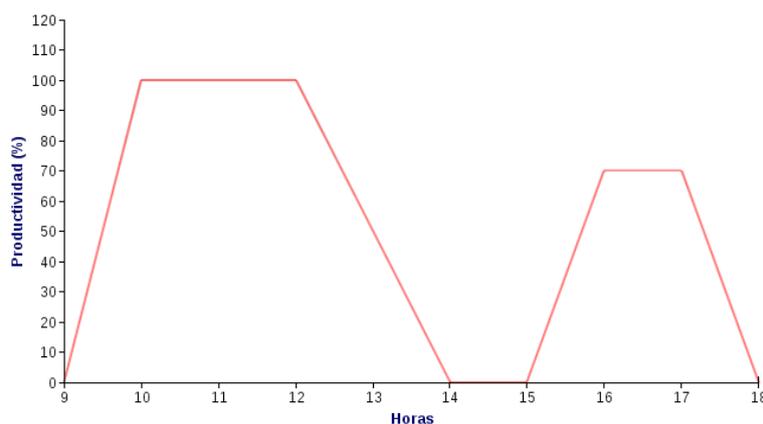
Cuadro 2.4.- Reglas para la jornada laboral (Fuente: Seiwert, 1992, 2012)

| Reglas para comenzar la jornada | Reglas para el transcurso de la jornada | Reglas para el final de la jornada |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Comenzar el día de manera positiva. - Desayunar adecuadamente. - Acudir al trabajo sin prisas. - Comenzar la jornada laboral puntualmente. - Comprobar la planificación diaria. - Utilizar los filtros: secretaria. - Tratar los asuntos complicados e importantes por la mañana. | <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar reuniones, entrevistas, teléfono, correo. - Tratar de adaptar los plazos límite. - Delegar los asuntos urgentes y no importantes. - Evitar las actividades no planificadas e inesperadas. - Terminar los trabajos empezados. - Fijar una hora tranquila y flexible. - Gestionar interrupciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Terminar los trabajos que han quedado sin finalizar. - Controlar los resultados y a uno mismo. - Planificar el tiempo para el día siguiente. - Volver a casa con actitud positiva. - Ponerse una meta para cada día. |

- b) *El análisis ABC*: a partir de la ley de Pareto, también conocida como la regla del 80/20, se establece que aproximadamente el 80 por ciento de consecuencias proviene del 20 por ciento de las causas. Es un fundamento empírico cuyas cifras no son exactas y pueden variar. En base a esto, el autor sugiere que un 15 por ciento de las tareas clasificadas como tareas A (las más importantes) contribuye de media al 65 por ciento de los objetivos, un 20 por ciento de las tareas B (las menos importantes) influyen aproximadamente en un 20 por ciento en los objetivos, y un 65 por ciento de las tareas C sólo influye en el 15 por ciento de los objetivos, luego éstas son las menos importantes. Por consiguiente, un 65 por ciento del tiempo debe estar destinado, aproximadamente, a las tareas clasificadas como tareas más importantes, es decir, las tareas A.
- c) *Estudio de la curva de productividad*: propone la competencia de respetar la curva de productividad diaria, similar a la que se recoge en la siguiente figura. Esto significa que el directivo debe averiguar en qué horas del día se siente más activo, con mucha energía y creativo. Y por el contrario, deberá establecer en qué periodos se encuentra más agotado. También propone atender a los propios biorritmos físicos, emocionales y mentales².

Figura 2.2.- Curva de productividad diaria

(Fuente: <http://danielgrifol.es/curva-de-productividad-diaria/>)



2.5.2.1.- La matriz de Eisenhower

Entre todas las competencias propuestas por Seiwert (1992, 2012), la que más destacamos es la que se realiza a través de la matriz de Eisenhower. La principal forma de mejorar la productividad se lleva a cabo a través de la organización y la priorización. Para ello, es preciso aprender a distinguir lo importante y lo urgente de todo aquello que no lo es, es decir, priorizar en base a estas dos ideas.

Las actividades urgentes son aquellas en las que predomina la temporalidad de la tarea y las consecuencias de no realizarla, es decir, que tienen un efecto a corto plazo, realizando dichas tareas de forma compulsiva e inmediata, restándole tiempo a las tareas

² Cálculo gratuito de la curva de productividad: <http://www.bioduct.org/biorritmo.html>

que realmente son importantes. Por ello, es conveniente valorar la urgencia, ¿Es realmente necesario realizar esta tarea ahora? ¿Qué pasa si no hiciese esta tarea?

Por otro lado, las actividades importantes si tienen efectos en el largo plazo, son imprescindibles, pero no siempre son atendidas de forma inmediata, es decir, no son urgentes a pesar de que requieren una atención especial. Es recomendable para poder gestionar adecuadamente nuestro tiempo saber si ¿Es importante esta tarea para conseguir los objetivos que he fijado?

La prioridad que se le atribuye a cada tarea se realiza en función del tiempo que requiere cada uno y el plazo para ejecutarla, dando una mayor preferencia a esta última, a pesar de que la prioridad se le debe de otorgar a aquellas actividades que tengan una relación directa con los objetivos que se pretenden alcanzar.

A partir de estos conceptos desarrollaremos la matriz de Eisenhower, la cual consta de cuatro cuadrantes dividida en dos ejes principales que son por un lado la urgencia de la tarea, y por otro lado, la importancia de la tarea. Dependiendo de la tarea esta se colocará en un cuadrante u otro.

- **Cuadrante A** (Urgente – Importante): en este cuadrante nos encontraremos con todas las actividades o tareas que son fundamentales para el cumplimiento de tus objetivos, suponiendo un riesgo si no se realizan en un tiempo determinado. Es un cuadrante que no ha de saturarse, ya que exigen una acción inmediata, originadas frecuentemente por una mala planificación.
- **Cuadrante B** (No urgente – Importante): aquí nos encontramos con todas aquellas tareas que sabemos que son importantes para conseguir nuestros objetivos, pero al no ser urgentes son tareas que se pueden realizar en días sucesivos en los que exista una menor carga de trabajo, producen efectos a medio y largo plazo. En relación con el cuadrante anterior, tampoco se debe llenar de tareas porque puede acarrear un riesgo de no poder realizarlas correctamente todas, conduciendo a una falsa consecución de objetivos, pudiendo convertirse en tareas urgentes. Recordemos que una eficaz gestión del tiempo aumenta considerablemente la productividad de una persona.
- **Cuadrante C** (Urgente – No importante): en este cuadrante la palabra clave es delegar, ya que son asuntos cuya prioridad es alta pero su nivel de importancia no es lo suficientemente alto, es decir, no son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados. La acción de delegar es muy relevante, ya que es fundamental saber cuándo se ha de delegar, qué se ha de delegar y a quién se ha de delegar. La confianza que se deposita en otra persona hace que aumente la productividad, tanto de esa persona como de una misma.
- **Cuadrante D** (No urgente – No importante): lo principal que se ha de tener en cuenta en este cuadrante es que se deberán de poner todas aquellas tareas que se pueden desechar, es decir, son tareas que sabes que se deben de hacer pero no son ni importantes ni urgentes, y que quizás con el paso del tiempo puedan convertirse en tareas propias de otro cuadrante.

Cuadro 2.5.- Matriz de Eisenhower (elaboración propia)

| | URGENTE | NO URGENTE |
|---------------|---|---|
| IMPORTANTE | <p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crisis. -Problemas apremiantes. -Proyectos cuyas fechas vencen. | <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prevención de crisis. -Construir relaciones. -Reconocer nuevas oportunidades. -Planificación. |
| NO IMPORTANTE | <p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones, algunas llamadas. -Correo, ciertos informes. -Asuntos inmediatos. -Algunas reuniones. | <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trivialidades, ajetreo inútil. -Algunas cartas. -Algunas llamadas de teléfono. -Pérdidas de tiempo. |

Habitualmente se persigue resolver aquellos problemas o tareas que se perciben como urgentes, disminuyendo la atención en todas aquellas tareas que son realmente importantes. Con el tiempo, todos aquellos asuntos importantes que no han sido atendidos se convertirán en urgentes, estallando entonces una crisis debido a la atención de asuntos de urgencias. Por ello, esta herramienta obliga a valorar las tareas que se han de realizar, planificar, delegar o desechar acciones dependiendo de los objetivos que se hayan fijado, aportando eficiencia a la administración del tiempo.

2.5.2.21.- La agenda

Tal y como señala Seiwert (1992) una herramienta muy conocida para ayudar a directivos y colaboradores de las empresas a organizar adecuadamente su tiempo es la agenda. La agenda es un pequeño libro (o archivo online) en el que se realizan anotaciones con las tareas que una persona debe realizar en un plazo o en un determinado periodo de tiempo. El formato ideal de esta herramienta para que ayude a aumentar la eficiencia del directivo, a través de la organización y gestión del tiempo, debe incluir como apartados en la hoja diaria, entre otras cosas, todas aquellas tareas que son urgentes e importantes, tal y como se explicó en el apartado anterior (matriz de Eisenhower). Además deberá incluir apartados en los que el sujeto pueda plantear sus objetivos a corto plazo o medio plazo y una posible organización de prioridades en las tareas que ha de realizar. Otra herramienta que facilita la agenda es determinar una sección concreta para una lista de contactos.

La aparición de agendas electrónicas o las adaptaciones a los móviles de última generación para poder llevar una planificación diaria, han sido de gran ayuda para fomentar en cierta medida la gestión del tiempo, tanto profesional como personalmente.

3.- INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta la investigación llevada a cabo en este Trabajo de Fin de Grado, relacionada con el marco teórico desarrollado anteriormente. Esta investigación tiene *carácter indagatorio, exploratorio o precedente*, ya que a partir de los resultados generados en ella se determinará la conveniencia de profundizar mediante una investigación posterior.

La investigación se llevará a cabo en las siguientes partes. En primer lugar se han diseñado los objetivos de la investigación. Tras esto, se han formulado las hipótesis en base al marco teórico. Seguidamente se ha elegido la metodología a emplear para el desarrollo de la investigación, que se desarrollará con posterioridad. Por último, se presentarán los resultados y se extraerán las conclusiones que puedan derivar del presente trabajo.

3.1.- OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene los siguientes *objetivos*. El primer objetivo es describir el nivel de relevancia que la gestión o administración del tiempo tiene para los directivos, según los propios directivos y los colaboradores de las empresas. En segundo lugar, mostrar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo. En tercer lugar se pretende descubrir cómo realiza el segmento estudiado la gestión del tiempo. Por último, se desea predecir la percepción del profesional respecto a la gestión del tiempo que él mismo lleva a cabo, así como de la idea de que una adecuada gestión del tiempo tenga efectos positivos en el trabajo y en los resultados del directivo.

Las *hipótesis* asociadas a cada uno de los cuatro objetivos son las siguientes:

H1: El segmento estudiado SI valora la administración del tiempo.

H2: SI es posible determinar los factores que perjudican la adecuada administración del tiempo.

H3: SI es posible describir las conductas de gestión del tiempo desarrolladas por el segmento estudiado (profesionales y directivos de la empresa).

H4: SI se puede generar un modelo de regresión respecto a la gestión del tiempo que el directivo o el profesional investigado lleva a cabo, así como respecto a los efectos positivos que produce en el trabajo y los resultados del directivo.

3.2.- METODOLOGÍA

A tenor de los objetivos y las hipótesis presentados la metodología utilizada en este trabajo es cuantitativa, tanto descriptiva como predictiva. Se ha utilizado, además del paquete informático Office 2010, el programa IBM-SPSS Statistics, versión 22.

Respecto a la *muestra*, se ha seleccionado de manera intencional en base a las características preliminares de la investigación y, por tanto, se presenta una muestra no probabilística formada por directivos y profesionales del ámbito de la empresa (Coyne, 1997). El tamaño de la muestra es de 208 (N=208), la cual resulta adecuada ya que

cumple con los requisitos fijados por Kish (1965) (la muestra debe incluir entre 50 y 200 sujetos) y Sudman (1976) (al menos 100 sujetos).

El *instrumento* utilizado para la recogida de datos ha sido una escala tipo Likert de 33 ítems (GTD-33; Gestión del Tiempo del Directivo, 33 ítems) (ver anexo 1), que fue aplicado en modo online (<http://goo.gl/forms/MXDFJ9PZ9n>). La escala tipo Likert consta de un conjunto de actitudes o proposiciones que son medidas por los sujetos de la muestra con el fin de manifestar el grado de acuerdo o desacuerdo a través de la asignación de un número. Es importante destacar que el contenido de los ítems se refiere a percepciones de los sujetos acerca de competencias y conductas, no a conductas o competencias efectivamente observadas. Es una escala de sumas, ya que la puntuación obtenida en total se obtiene mediante el sumatorio de todas las respuestas obtenidas en cada ítem por cada uno de los sujetos de la muestra. El análisis desarrollado en el marco teórico del presente trabajo nos ha permitido confeccionar los ítems siguiendo los principios de brevedad y simplicidad, obteniendo una escala definitiva con cinco respuestas alternativas desde nada de acuerdo (1) y totalmente de acuerdo (5). La escala se diseñó con la colaboración de tres expertos (el tutor y dos directivos) que permitieron ajustar los ítems en contenido y cantidad a la literatura, la muestra de estudio y los objetivos (Martínez, 2014).

3.3.- RESULTADOS

Para poder garantizar la *validez de contenido* del cuestionario realizado, este ha sido elaborado en base al análisis general de la literatura llevada a cabo en el marco teórico del presente Trabajo de Fin de Grado, descartando en su diseño una teoría o un autor concreto (Bollen, 2014). Por tanto, dada la convergencia de los ítems con la dimensión teórica de este estudio, podemos afirmar la validez de contenido del cuestionario (Gefen y Straub, 2005).

Para analizar la *fiabilidad* del cuestionario utilizado se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach. Así, se pudo comprobar que la fiabilidad global de la escala era de 0,916, siendo esta superior a 0,700 propuestos por autores como Nunnally (1978) y a 0,800 propuesto por Morales (2007). No se encontró ningún ítem que al ser eliminado aumentase la fiabilidad alfa del cuestionario. Se hizo uso del índice de homogeneidad corregida para comprobar la consistencia interna, es decir, la correlación de los ítems con el total del cuestionario. A través de este análisis se concluyó que todas las correlaciones con el total superaban el 0,500 por lo que se confirmó que no era necesario eliminar ningún ítem (Martínez, 2014). Por tanto, la escala utilizada es válida y fiable. Posteriormente se procedió al análisis *estadístico descriptivo*.

3.3.1.- Resultados de la valoración de la gestión del tiempo

Respecto al objetivo 1, en la tabla 3.1 y en el gráfico 3.1 se recogen todos los resultados de la aplicación de la escala. Lo primero que se puede observar en la tabla 2.3.1 es que de un total de 33 ítems, solo dos ítems se encuentran con un valor porcentual inferior al 65 % del valor total (100%) que se hubiese obtenido si todos los sujetos de la muestra (N= 208) le hubieran dado la máxima puntuación a los ítems (208x5=1040). Por otra parte, el valor medio de cada uno de los 31 ítems fue de al menos 3, excepto esos dos

ítems mencionados anteriormente con un valor medio de entre 2 y 3. En segundo lugar, a 12 ítems (36,36 %) de un total de 33 (100%) ninguno de los sujetos le dio la mínima puntuación (1).

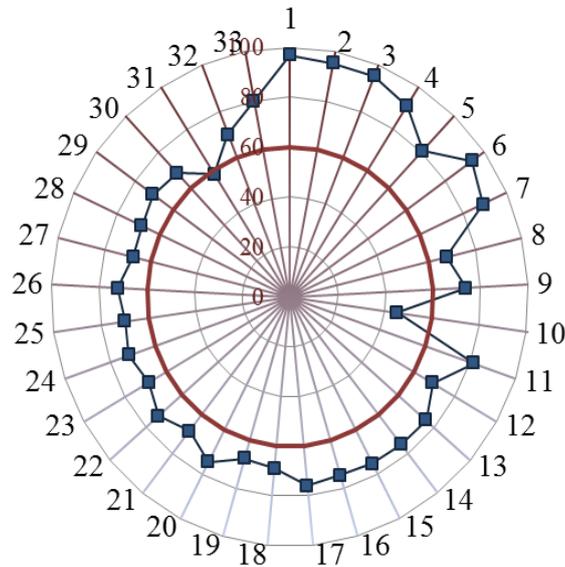
Cabe destacar la valoración global de determinados ítems, los cuales registraron los porcentajes más elevados y no inferiores al 95%. Se trata el ítem 1 (“Una adecuada gestión del tiempo es importante para los directivos de las empresas”); el ítem 2 (“Para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades”) y el ítem 3 (“La gestión adecuada del tiempo por parte del directivo tiene efectos positivos en su trabajo y en sus resultados”). En el lado opuesto, los dos ítems que han obtenido la menor puntuación porcentual, y no superior al 60 %, han sido el ítem 10 (“Lo que no es urgente y tampoco es muy importante”) y el ítem 31 (“Los plazos y las actividades vienen impuestos”).

Es de destacar el correspondiente valor porcentual del último ítem (“Suelo gestionar adecuadamente el tiempo”) el cual alcanzó un 80%. En este caso ningún sujeto de la muestra aportó un valor inferior a 3, obteniendo un peso de 832 sobre los posibles 1.040 puntos máximos.

Tabla 3.1.- Análisis descriptivo (N=208) (Elaboración propia)

| Ítems | Mín. | Máx. | Suma | % | Me | DT | Ítems | Mín. | Máx. | Suma | % | Me | DT |
|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|
| 1 | 4 | 5 | 1008 | 96,92 | 4,85 | 0,36 | 18 | 1 | 5 | 720 | 69,23 | 3,46 | 0,97 |
| 2 | 4 | 5 | 992 | 95,38 | 4,77 | 0,42 | 19 | 1 | 5 | 704 | 67,69 | 3,38 | 1,08 |
| 3 | 4 | 5 | 992 | 95,38 | 4,77 | 0,42 | 20 | 1 | 5 | 776 | 74,62 | 3,73 | 1,02 |
| 4 | 3 | 5 | 944 | 90,77 | 4,54 | 0,57 | 21 | 1 | 5 | 712 | 68,46 | 3,42 | 0,93 |
| 5 | 1 | 5 | 840 | 80,77 | 4,04 | 1,02 | 22 | 1 | 5 | 760 | 73,08 | 3,65 | 0,96 |
| 6 | 3 | 5 | 976 | 93,85 | 4,69 | 0,54 | 23 | 2 | 5 | 712 | 68,46 | 3,42 | 0,84 |
| 7 | 1 | 5 | 928 | 89,23 | 4,46 | 1,01 | 24 | 1 | 5 | 744 | 71,54 | 3,58 | 1,19 |
| 8 | 2 | 5 | 704 | 67,69 | 3,38 | 0,93 | 25 | 1 | 5 | 696 | 69,92 | 3,35 | 1,04 |
| 9 | 2 | 5 | 768 | 73,85 | 3,69 | 0,72 | 26 | 1 | 5 | 752 | 72,31 | 3,62 | 1,04 |
| 10 | 1 | 5 | 472 | 45,38 | 2,27 | 1,02 | 27 | 1 | 5 | 704 | 67,69 | 3,38 | 1,34 |
| 11 | 1 | 5 | 848 | 81,54 | 4,08 | 0,92 | 28 | 1 | 5 | 712 | 68,46 | 3,42 | 1,39 |
| 12 | 1 | 5 | 720 | 69,23 | 3,46 | 1,05 | 29 | 2 | 5 | 736 | 70,77 | 3,54 | 1,01 |
| 13 | 1 | 5 | 784 | 75,38 | 3,77 | 1,09 | 30 | 1 | 5 | 712 | 68,46 | 3,42 | 1,08 |
| 14 | 2 | 5 | 784 | 75,38 | 3,77 | 0,89 | 31 | 1 | 5 | 608 | 58,46 | 2,92 | 1,14 |
| 15 | 1 | 5 | 784 | 75,38 | 3,77 | 1,01 | 32 | 1 | 5 | 728 | 70,00 | 3,50 | 1,12 |
| 16 | 1 | 5 | 776 | 74,62 | 3,73 | 1,13 | 33 | 3 | 5 | 832 | 80,00 | 4,00 | 0,68 |
| 17 | 2 | 5 | 792 | 76,15 | 3,81 | 0,96 | | | | | | | |

Gráfico 3.1.- Valores en porcentajes de los ítems (N=208) (Elaboración propia)



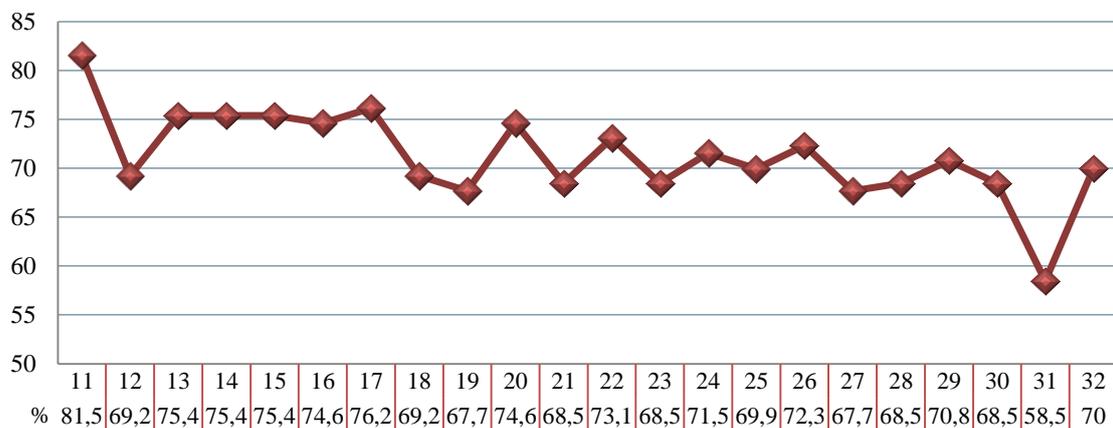
Por consiguiente, se ha alcanzado el objetivo 1 y se confirma la hipótesis 1 (H1), pues el segmento estudiado SI valora la administración del tiempo.

3.3.2 Resultados del análisis de los malversadores de tiempo

Atendiendo al segundo objetivo del estudio y a la segunda hipótesis planteada, es necesario analizar unos determinados ítems – ítems 11 al 32 - de la encuesta aplicada a los 208 sujetos. Se trata de los ítems relativos a los malversadores del tiempo.

Si nos concentramos en el gráfico 3.2 que se muestra a continuación, podemos observar todos los valores porcentuales dados a los ítems del 11 al 32 por los sujetos de la muestra. Comprobamos que hay dos ítems que destacan del resto. El primero con un valor de 81,5% para el ítem 11 (“Falta de información o la información no es correcta”), y el segundo con 58,5% en el ítem 31 (“Los plazos y las actividades vienen impuestos”).

Gráfico 3.2.- Valores en porcentajes de los ítems 11-32 (N=208) (Elaboración propia)



A continuación se hará una distinción de los ítems según sean ladrones de tiempo impuesto por el entorno, por otras personas o por uno mismo.

- a) En primer lugar nos encontramos que como principales ítems del entorno destacan el 11 (“Falta de información o la información no es correcta”) con un 81,5% y el ítem 14 (“Llamadas telefónicas o correos electrónicos entrantes o salientes”) con un 75,4%. Ambos registran los valores más altos y por tanto los sujetos consideran que son las principales actividades que ocasionan una pérdida de tiempo, pero que no pueden ser desechadas porque no dependen de propio sujeto, sino de factores externos al sujeto. En contraposición a los dos ítems mencionados tenemos el ítem 31 (“Los plazos y las actividades vienen impuestos”) con un 58,5% y el ítem 26 (“Demasiadas reuniones o reuniones que duran mucho”) con un 72,3%. Estos valores indican que los sujetos de la muestra no se ven tan afectados por estos ladrones de tiempo, pero aun así son valores superiores al 50%. Particularmente interesante es el resultado del ítem 32 (“Ausencia de una cultura que valore la gestión del tiempo”) con un 70%. Sabemos que la falta de cultura en una empresa puede conllevar al fracaso y al no cumplimiento de los objetivos, pero concretamente con este ítem nos referimos a una cultura tanto a nivel profesional como personal en la que realmente se evalúe la importancia de planificar, gestionar o administrar el tiempo.
- b) Es importante destacar aquellas pérdidas de tiempo ocasionadas por otras personas que influyen de manera significativa en la gestión del tiempo, complicando una adecuada administración del tiempo. Nos encontramos con el ítem 12 (“Errores por parte de los colaboradores”) con un valor porcentual de 69,2 y el ítem 15 (“Interrupciones de todo tipo (visitas por ejemplo)”) con un 75,4%.
- c) Existen diversos malversadores de tiempo que se pueden evitar, ya que son aquellos que dependen de uno mismo. Podemos destacar, con mayor porcentaje, el ítem 13 (“Insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores”) con un 75,4% y el ítem 17 (“Comunicación escasa o inadecuada”) con un 76,2%. Por el contrario, respecto a los menores porcentajes nos encontramos con el ítem 19 (“Hacer previsiones de tiempo erróneas o poco realistas”) con un valor de 67,7% y el ítem 27 (“No usar agenda”) también con un 67,7%. También en este caso los valores son superiores al 50%. Nos parece llamativo el resultado del ítem 28 (“Falta de motivación”) con un 68,5%. Aunque no pertenece al grupo de valores superiores de todos los registrados, obtiene un peso muy relevante ya que se trata de un factor que afecta directamente al sujeto para la consecución de los objetivos fijados, pues una persona no motivada no podrá realizar una tarea al máximo de su capacidad.

Tras este análisis se ha conseguido el objetivo 2 y se confirma la hipótesis 2 (H2), pues si es posible identificar la importancia relativa de los malversadores de tiempo.

3.3.3.- Resultados de la matriz de Eisenhower

De acuerdo con el tercer y último objetivo de este estudio se pretende analizar, en base a los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, la capacidad para otorgar prioridad a las tareas que se han de desarrollar en base a su urgencia y su importancia. Concretamente se ha recurrido a la ya mencionada en el marco teórico del presente

trabajo, matriz de Eisenhower (Tabla 3.2). Cuatro ítems se han utilizado para el desarrollo de ésta.

- 1) El ítem 7 (“Lo que es urgente es importante”) con un 89,23%, el cual localizaremos en el cuadrante A de la matriz. Cabe señalar que a este ítem se le ha otorgado, en cuanto al nivel de relevancia, desde el valor más bajo (1) hasta el más alto (5).
- 2) El ítem 9 (“Lo que no es urgente pero es importante”) con un 73,85%, situándolo en el cuadrante B de la matriz. Ninguno de los sujetos le ha aplicado el valor más bajo (1) pero sí le han aportado el valor máximo en este estudio (5).
- 3) El ítem 8 (“Lo que es urgente pero no es muy importante”) con un 67,69%, encuadrándolo en el C de la matriz. Como bien se ha explicado, la muestra está representada por un total de 208 individuos entre los que se encuentran tanto directivos como posibles colaboradores, ambos teniendo que contestar desde la perspectiva del directivo.
- 4) El ítem 10 (“Lo que no es urgente y tampoco es muy importante”), localizable en el cuadrante D de la matriz de Eisenhower y con un 45,38 por ciento. Este ítem ya ha sido analizado anteriormente ya que presenta el nivel porcentual más bajo, no sólo de la matriz de Eisenhower, sino de todo el cuestionario propuesto a los sujetos de la muestra. Algunos de los sujetos de la muestra le han otorgado el máximo valor (5) en cuanto a relevancia para un directivo.

Tabla 3.2.- Matriz de Eisenhower (N=208) (Elaboración propia)

| | Urgente | No urgente | Total |
|---------------|-------------|-------------|--------|
| Importante | A 89,23% | B 73,85% | 163,08 |
| No importante | C 67,69% | D 45,38% | 113,07 |
| Total | 156,92 | 119,23 | |

Las sumas porcentuales de los ejes nos muestran si realmente los directivos gestionan adecuadamente su tiempo en base a los objetivos que estos hayan fijado. En el eje de importancia podemos comprobar que efectivamente se registra el valor más alto (163,08) pero que sin embargo no está lo suficientemente alejado del valor total del eje de urgencia (156,92). Esto ocasiona un desgaste en la planificación, la gestión y la administración del tiempo para el directivo. Además, nos indica que no se delega lo suficiente, produciendo una pérdida de efectividad tanto personal como laboralmente.

En relación al objetivo 3 consistente en identificar las conductas de gestión del tiempo, los resultados del análisis asociado a la Matriz de Eisenhower y asociado a la tercera hipótesis planteada (H3), si podemos afirmar que es posible determinar todas aquellas conductas a cerca de la gestión del tiempo en los directivos y profesionales de la empresa, a través de la fijación de las tareas según su prioridad en cuanto a importancia y urgencia.

3.3.4.- Resultados del análisis de regresión

El análisis de regresión múltiple permite estudiar la relación que existe entre determinadas variables, expresada en términos de una ecuación donde se conecta una variable dependiente o endógena (Y) con una o más variables independientes o exógenas (x_1, x_2, \dots, x_k).

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + u$$

Así, tenemos una ecuación donde la variable endógena (Y) está formada por un conjunto de k variables (X_k) acompañadas por un coeficiente (β_k) que indica el peso que dicha variable tiene en la ecuación. Además, la ecuación incluye un término constante (β_0) y el componente aleatorio (u) que recoge toda la información que no puede ser explicada por las variables independientes (Pérez López, 2005).

Gracias al soporte informático IBM-SPSS Statistics, versión 22, se ha llevado a cabo dos análisis de regresión que permitan predecir, por un lado, si el sujeto gestiona adecuadamente su tiempo (ítem 33) en función del resto de variables (ítems); y por otro lado, si las variables (ítems) que influyen en la percepción de que la adecuada gestión del tiempo por parte del directivo produce efectos positivos en su trabajo y resultados (ítem 3).

Cabe destacar, que en este presente estudio no se estimará la ecuación de regresión, pues con esta investigación exploratoria sólo se pretende obtener una aproximación a las percepciones de los directivos respecto a la gestión del tiempo. Por otra parte se ha llevado a cabo un análisis de regresión por pasos sucesivos.

3.2.4.1.- Análisis de regresión (I)

La tabla 3.3 refleja los resultados del primer modelo de regresión (ítem 33 como variable dependiente: “suelo gestionar adecuadamente el tiempo”). El modelo explica el coeficiente de determinación corregido o varianza en un 58,3% por las variables explicativas (ítems) 27, 28, 17, 11 y 2. El detalle de los ítems que forman parte del modelo como variables independientes son los siguientes. Todos son malversadores, excepto el ítem 2:

- ✓ Ítem 27: No usar una agenda es un malversador.
- ✓ Ítem 28: Falta de motivación como malversador.
- ✓ Ítem 17: Comunicación escasa o inadecuada como un malversador.
- ✓ Ítem 11: Falta de información o la información no es correcta como malversador.
- ✓ Ítem 2: Para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades.

Tabla 3.3.- Análisis de regresión (I) (Composición) (Elaboración propia)

| Modelo | R ² corregida | Significatividad |
|--------|--------------------------|------------------|
| 1 | 0,583 | 0,000 |

| Variables | Coefficientes tipificados (β) | Significatividad |
|---------------------|---------------------------------------|------------------|
| Ítem 33 (constante) | | 0,037 |
| Ítem 27 | 1,289 | 0,000 |
| Ítem 28 | -1,336 | 0,000 |
| Ítem 17 | 0,831 | 0,000 |
| Ítem 11 | -0,537 | 0,000 |
| Ítem 2 | 0,332 | 0,000 |

Variable (ítem) dependiente: 33 (“Suelo gestionar adecuadamente el tiempo”)

En la columna de *Coefficientes tipificados (β)*, encontramos los coeficientes que son directamente comparables entre sí. Por tanto, cuanto mayor sea su coeficiente de regresión estandarizada en términos absolutos mayor importancia tendrá. Así, podemos apreciar que la variable ítem 28 es la más relevante con un 1,336; seguida del ítem 27 con 1,289; después el ítem 17 con 0,831; el ítem 11 con 0,537 y por último la variable ítem 2 con 0,332.

Respecto a la *significatividad* del modelo y la individual de las variables podemos apreciar que todos los valores son del 0,000, por lo que al ser menor de 0,05 se acepta que el modelo de regresión es significativo.

3.2.4.2.- Análisis de regresión (II)

El análisis de regresión relativo a la percepción de que una adecuada gestión del tiempo por parte del directivo produce efectos positivos en su trabajo y en sus resultados (ítem 3), se recoge en la tabla 3.4. El modelo predictivo resultante explica el 85,1% de la varianza. Las variables explicativas (ítems) que forman este parte de este modelo son los siguientes. Son todos malversadores de tiempo excepto el ítem 2:

- ✓ Ítem 2: Para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades.
- ✓ Ítem 13: Insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores como malversador.
- ✓ Ítem 22: Inadecuada organización de la empresa o del departamento como malversador
- ✓ Ítem 26: Demasiadas reuniones, o reuniones que duran mucho como malversador.
- ✓ Ítem 31: Los plazos y las actividades vienen impuestos como malversador.

Tabla 3.4.- Análisis de regresión (II) (Composición) (Elaboración propia)

| Modelo | R ² corregida | Significatividad |
|--------|--------------------------|------------------|
| 2 | 0,851 | 0,000 |

| Variables | Coefficientes tipificados (β) | Significatividad |
|--------------------|---------------------------------------|------------------|
| Ítem 3 (constante) | | 0,027 |
| Ítem 2 | 0,948 | 0,000 |
| Ítem 22 | -0,458 | 0,000 |
| Ítem 13 | 0,325 | 0,000 |
| Ítem 26 | 0,252 | 0,000 |
| Ítem 31 | -0,197 | 0,000 |

Variable (ítem) dependiente: 3 (“La gestión adecuada del tiempo por parte del directivo tiene efectos positivos en su trabajo y en sus resultados”)

Respecto a la importancia de las variables cuyos coeficientes de regresión estandarizada son mayores, reflejados en la columna de *Coefficientes tipificados (β)*, señalamos la variable ítem 2 con un 0,948; el ítem 22 con 0,458; seguida del ítem 13 con 0,325; el ítem 26 con 0,252 y por último la variable ítem 31 con 0,197.

Al igual que en el primer análisis de regresión, podemos observar que todas las variables exógenas presentan un valor significativo de 0,000, explicando lo que sucede con la variable endógena. Se acepta que el modelo de regresión es significativo.

Por tanto se ha alcanzado el cuarto objetivo y se confirma la hipótesis cuarta (H4), pues SI se puede generar un modelo de regresión respecto a la gestión del tiempo que el directivo o el profesional investigado llevan a cabo, así como respecto a los efectos positivos que produce en el trabajo y los resultados del directivo.

4.- CONCLUSIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

En relación a las conclusiones teóricas, la revisión de la literatura abordada en el marco teórico ha puesto de manifiesto la importancia de la gestión del tiempo como una competencia cada vez más significativa para la organización, la planificación y para la fijación de objetivos, tanto a nivel personal como profesional. En época de crisis la importancia de la gestión del tiempo aumenta, puesto que en situaciones difíciles una adecuada administración del tiempo genera en las empresas, en los directivos y en los colaboradores nuevas perspectivas y cambios de actitud, lo que conlleva nuevas conductas, mayor eficiencia y mejores resultados.

La literatura también ha puesto de manifiesto que la utilización de determinadas herramientas de gestión del tiempo, como la planificación mediante agenda, el análisis de malversadores o la matriz de Eisenhower, permite aumentar la eficiencia y adquirir competencias relacionadas con la gestión de tiempo propio y el de los colaboradores. Como se ha expuesto, la administración de éste es sólo un medio para alcanzar determinados fines, es un recurso limitado que no puede acumularse ni almacenarse, y que por tanto, no puede ser un fin en sí mismo.

Respecto a las conclusiones de la investigación se concluye en primer lugar que, a partir de un cuestionario que se ha comprobado como válido y fiable, se ha alcanzado el primer objetivo propuesto. En general los sujetos investigados consideran relevante la administración del tiempo por parte de los directivos. Ello implica que existen buenas actitudes, valores e ideas por acerca de la importancia del tiempo en la empresa, lo cual permite consolidar las competencias existentes de gestión del tiempo y llevar a cabo actuaciones (entre ellas las formativas) para mejorar la gestión del tiempo.

En base al segundo objetivo de la investigación se puede concluir que los sujetos de la muestra si son capaces de identificar los principales malversadores de tiempo, ya que todos los correspondientes ítems han obtenido puntuaciones superiores al 50%. Esto implica que todos los ladrones tenidos en cuenta en el cuestionario están presentes en las empresas y, que por tanto, pueden frenar la productividad de una persona en su puesto de trabajo, perjudicando la asignación de prioridades y alejándole de los objetivos que se quieren alcanzar. El reconocimiento de la importancia de los malversadores demuestra que existe conciencia sobre su existencia e importancia, facilitando la gestión de los mismos.

Teniendo en cuenta que los resultados han puesto de manifiesto que los malversadores del tiempo del directivos más comunes y con mayor puntuación son la inexactitud de la información, una insuficiente delegación y la falta de objetivos y prioridades, se concluye que estos son los aspectos principales sobre los que incidir para mejorar la administración del tiempo del directivo, según las respuestas de la muestra utilizada. Por otra parte, considerando que los ladrones de tiempo menos frecuentes (aunque con valores superiores al 50%) son que los plazos vienen impuestos y el exceso de papeleo, se concluye que aunque en menor medida también se deben abordar estos aspectos, bien sea de manera organizativa, o mediante actuaciones formativas.

En cuanto al análisis de la matriz de Eisenhower, relacionada con el tercer objetivo de la investigación, se debe distinguir la importancia y la urgencia de las tareas para lograr todos los objetivos planteados por el directivo. Por ello, concluimos que los datos recogidos en este estudio muestran la necesidad de implantar una cultura empresarial que valore la gestión del tiempo. Más concretamente y en relación a los cuadrantes de la matriz:

- Las tareas urgentes e importantes (cuadrante A) registran un 89,23%, de modo que teniendo en cuenta que se trata de tareas que tienen una conexión directa con los objetivos establecidos por los directivos o por los colaboradores, este tipo de tarea debería de ocupar de un porcentaje más elevado al que los sujetos de la muestra le han aportado. Se debe intervenir para que lo importante no sea convertido en urgente por el sujeto, pues muchas tareas no son urgente por su naturaleza, sino porque se deja vencer un plazo.
- Las tareas no urgentes pero si importantes (cuadrante B) con un 73,85% también se ven ligadas a la consecución de los objetivos diseñados, pero su bajo nivel de urgencia ocasiona en el individuo un retraso en su realización. Ahora bien, se trata de tareas y actividades que por no ser urgentes se corre el riesgo de no realizar nunca, de modo que también en este aspecto se debe intervenir mediante organización, liderazgo o formación.

- Las tareas urgentes pero no importantes (cuadrante C) con un valor porcentual de 67,69 muestra una falta de capacidad de delegación y por tanto, un exceso de trabajo para los directivos pudiendo encomendar ciertas tareas menos importantes a otros colaboradores. Este porcentaje debería ser mucho menor que el del cuadrante A, lo que implica una falta de confianza o el intento de querer hacerlo todo uno mismo porque se cree que así se conseguirán unos mejores resultados. Esa pérdida de confianza puede llevar a una falta de comunicación en el puesto de trabajo, o como ya hemos observado, una falta de motivación en el resto de colaboradores. También se requiere intervención en esta área.
- Las tareas no urgentes y no importantes (cuadrante D) con un 45,38%, localizado por debajo del 50%, podemos afirmar que el directivo no le da mucha relevancia a esta cuestión. Sin embargo el porcentaje es alto si tenemos en cuenta que, según el modelo de la matriz, todas aquellas tareas que no son importantes ni urgentes y, que por tanto, no proporcionan ayuda a la consecución de los objetivos fijados, debieran ser desechadas o eliminadas. Como algunos directivos o colaboradores le dieron la máxima puntuación en el cuestionario (5), lo cual implica que no saben priorizar adecuadamente las tareas en base a su urgencia e importancia, también se debiera abordar este aspecto.

Por último, de los análisis de regresión llevados a cabo se puede concluir que a partir del primer análisis es posible predecir el grado en el que el sujeto percibe que suele gestionar adecuadamente el tiempo (ítem 33), es decir, percibe que posee control sobre el mismo, en la medida en el que el sujeto verdaderamente considere que no usar una agenda, la falta de motivación, la mala comunicación y la falta de información constituyen malversadores de tiempo, y también si el sujeto acepta que para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades. Por tanto estos son aspectos sobre los que incidir para que mejore la percepción propia sobre el control del tiempo, pues en la literatura se comprobó que dicho control posee efectos positivos.

Respecto al segundo análisis de regresión, que tiene que ver con la percepción de que una adecuada gestión del tiempo por parte del directivo produce efectos positivos en su trabajo y en sus resultados (ítem 3) se concluye, en primer lugar, que mejorar dicha percepción es positivo para el directivo, los colaboradores y la empresa. En segundo lugar, dicha percepción aumenta si los directivos asumen que la insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores, la inadecuada organización, el exceso de reuniones o la imposición por terceros de plazos y tareas constituyen malversadores de tiempo. También mejora la percepción si el directivo acepta, como ocurría en el primer análisis de regresión, que para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades.

La investigación desarrollada, así como la revisión de la literatura incluida en el marco teórico, han permitido conocer las ideas, actitudes y comportamientos de los directivos y los colaboradores acerca de la gestión del tiempo. Los resultados y las conclusiones son de utilidad tanto a nivel personal, como social y organizacional para gestionar el tiempo en base a intereses, necesidades y expectativas.

5.- BIBLIOGRAFÍA

Aponte, E. D. y Pujol, L. (2012). Estilos de aprendizaje, gestión del tiempo y rendimiento académico en estudiantes universitarios. En: *Estilos de aprendizaje: investigaciones y experiencias. V Congreso Mundial de Estilos de Aprendizaje, Santander, 27, 28 y 29 de junio de 2012.*

Bollen, K. A. (2014). *Structural equations with latent variables*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE, 118*, 1-3.

Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.

Cladellas, R. (2008). *La ausencia de gestión de tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo*. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/6957/1/cladellas.pdf>.

Cladellas, R. y Badía, M. (2010). La gestión del tiempo de los profesores universitarios en función de la modalidad educativa: sus efectos psicosociales. *Revista Española de Pedagogía, 246*, 297-310.

Claessens, B. J., Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review, 36*(2), 255-276.

Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of advanced nursing, 26*(3), 623-630.

Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks.

Davidson, J. (1996). *Administre su tiempo fácil*. México: Prentice.

Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. London: Heinemann.

Gaedmann, C. (1993). *Cómo organizar mejor su tiempo*. Ginebra: Elfos.

García, P., Cardona, P. y Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.

Garratt, S. (1985). *Organice su tiempo*. Barcelona: Gestión 2000.

Gefen, D. & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems, 16*(1), 91-109.

Hellsten, L. M. (2012). What do we know about time management? *Review of the Literature and Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management*. Available from: <http://www.intechopen.com/books/timemanagement/what-do-we-know-about-time-management-a-review-of-the-literature-and-a-psychometriccritique-of-inst>

Katz, R. (1978a). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 204-223.

Katz, R. (1978b). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 703-725.

Katz, R., & Van Maanen, J. (1977). The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy. *Human Relations*, 30(5), 469-486.

Kelly, W. E. (2003). No time to worry: the relationship between worry, time structure, and time management. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1119-1126.

Kish, L. (1965). *Survey sampling*. Nueva York: Wiley.

Laboris (2008). *Gestión del tiempo: claves para optimizar el tiempo de trabajo*. Recuperado el 20 de abril de 2015: http://www.laboris.net/static/ca_dia_optimizar-tiempo.aspx.

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.

Martínez, J. A. (2011a). Liderazgo y competencias directivas en época de crisis. *Contribuciones a la Economía*, 3, 1-18.

Martínez, J.A. (2011b). El aprendizaje de competencias directivas en el marco del espacio europeo de educación superior, el caso del Grado en Turismo. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(25), 1-17.

Martínez, J.A. (2012). *La competencia de empleabilidad de los futuros profesionales del turismo*. TURyDES, 5(12), 1-16.

Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la generación "Y" en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.

McCay, J. (1959). *The Management of Time*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mengual, A. R., Juárez, D. J., Sempere, M. R. y Rodríguez, A. V. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, (7), 6-30.

Morales, P. V. (2007). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. La fiabilidad de los tests y escalas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Pérez López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thompson.

Richards, J. H. (1987). Time management-a review. *Work & Stress*, 1(1), 73-78.

Riesco, G. M. (2007). Gestión y dominio del tiempo. *Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*, (17), 177-200.

Seiwert, L. J. (1992). *Su tiempo es dinero*. Madrid: Thomson-Paraninfo.

Seiwert, L. J. (2012). *Como administrar bien su tiempo*. Barcelona: Editorial Alma.

Shipman, N. J. (1983). *Effective time-management techniques for school administrators*. New York: Prentice Hall.

Sudman, S. (1976). *Applied sampling*. New York: Academic Press.

6.- ANEXO

GTD-33

Por favor, responda de manera sincera y espontánea a este cuestionario. Marque con una X desde el 1 (nada de acuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). Gracias por su colaboración.

| Nº | Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Una adecuada gestión del tiempo es importante para los directivos de las empresas | | | | | |
| 2 | Para gestionar el tiempo adecuadamente son fundamentales la planificación, los objetivos y las prioridades | | | | | |
| 3 | La gestión adecuada del tiempo por parte del directivo tiene efectos positivos en su trabajo y en sus resultados | | | | | |
| 4 | El uso adecuado de una agenda ayuda a gestionar el tiempo del directivo | | | | | |
| 5 | La gestión del tiempo del directivo debe realizarse teniendo en cuenta el tiempo de sus colaboradores | | | | | |
| 6 | Para gestionar el tiempo el directivo debe diferenciar lo urgente e importante de lo no urgente y no importante | | | | | |
| Indique la relevancia de las siguientes tareas o actividades para un directivo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Lo que es urgente e importante | | | | | |
| 8 | Lo que es urgente pero no es muy importante | | | | | |
| 9 | Lo que no es urgente pero es importante | | | | | |
| 10 | Lo que no es urgente y tampoco es muy importante | | | | | |
| Indique el grado en el que los siguientes aspectos hacen perder el tiempo al directivo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Falta de información o la información no es correcta | | | | | |
| 12 | Errores por parte de los colaboradores | | | | | |
| 13 | Insuficiente o inadecuada delegación en los colaboradores | | | | | |
| 14 | Llamadas telefónicas o correos electrónicos entrantes o salientes | | | | | |
| 15 | Interrupciones de todo tipo (visitas por ejemplo) | | | | | |
| 16 | No hay objetivos ni prioridades | | | | | |
| 17 | Comunicación escasa o inadecuada | | | | | |
| 18 | Intentar hacer demasiadas cosas a la vez | | | | | |
| 19 | Hacer previsiones de tiempo erróneas o poco realistas | | | | | |
| 20 | Querer hacerlo todo uno mismo | | | | | |
| 21 | Incapacidad para decir no | | | | | |
| 22 | Inadecuada organización de la empresa o del departamento | | | | | |
| 23 | Atender asuntos urgentes y poco importantes | | | | | |
| 24 | Inadecuada organización personal | | | | | |
| 25 | Dejar y posponer las cosas para después | | | | | |
| 26 | Demasiadas reuniones, o reuniones que duran mucho | | | | | |
| 27 | No usar una agenda | | | | | |
| 28 | Falta de motivación | | | | | |
| 29 | Demasiado papeleo | | | | | |
| 30 | Distracciones | | | | | |
| 31 | Los plazos y las actividades vienen impuestos | | | | | |
| 32 | Ausencia de una cultura que valore la gestión del tiempo | | | | | |
| 33 | Suelo gestionar adecuadamente el tiempo | | | | | |