

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN POR PARTE DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS QUE LABORAN EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN LA CONSECUCCIÓN DE
OBJETIVOS."**

TESIS DE GRADO

STHEFANIE JESABEL NAJERA LEMUS

CARNET 11615-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"PERCEPCIÓN POR PARTE DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS QUE LABORAN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
STHEFANIE JESABEL NAJERA LEMUS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MEDDELLIN LISBETH LOPEZ GONZALEZ

Guatemala, 27 de noviembre de 2015

Señores
Consejo de Facultad
Facultad de Humanidades

Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el proyecto del estudiante STHEFANIE JESABEL NÁJERA LEMUS con número de carnet 1161511, la cual lleva por título **"PERCEPCIÓN POR PARTE DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS QUE LABORAN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS"**, por lo que considero que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad.

Debido a lo anterior se autoriza a que la estudiante NÁJERA LEMUS solicite revisión y defensa de la misma.



Mgtr. Julio Antonio Cartagena Wilhelm

Código 11030



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante STEFANIE JESABEL NAJERA LEMUS, Carnet 11615-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05505-2015 de fecha 7 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PERCEPCIÓN POR PARTE DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS QUE LABORAN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de diciembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen María

Por darme el don de la vida y la sabiduría necesaria para salir adelante. Sin su guía habría sido imposible llegar a culminar esta meta.

A mi familia

Agradezco a mis padres, hermanos, cuñados, y sobrinos por alentarme durante este proceso; por su motivación y palabras de aliento cuando más lo necesite.

A mi novio

Por acompañarme en cada momento de mi vida, por cuidarme, apoyarme, y estar conmigo cuando más lo he necesitado. A ti mi amor, te doy gracias por ser mi mejor amigo, mi confidente y mi compañero de aventuras. Sin tu apoyo esta meta no hubiera sido posible.

A mis mentores

Gracias a todas aquellas personas que me transmitieron parte de sus conocimientos y a las que les debo lo que soy el día de hoy.

"Un hombre que se atreve a desperdiciar tan solo una hora de su tiempo, aún no ha descubierto el valor de la vida".

Charles Darwin

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	45
2.1. Objetivos	46
2.1.1. Objetivo General	46
2.2.2. Objetivos específicos.....	46
2.2. Elemento de estudio	46
2.3. Definición de unidades de análisis	47
2.3.1. Definición Conceptual.....	47
2.3.2. Definición Operacional	47
2.5. Alcances y límites	48
2.6. Aporte.....	49
III. MÉTODO.....	50
3.1 Sujetos	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Instrumento.....	55
3.3 Procedimiento.....	55
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	56
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	106
VI. CONCLUSIONES	118
VII. RECOMENDACIONES.....	120
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS.....	127

RESUMEN

El ritmo acelerado de la sociedad actual lleva a las personas responder a todo de forma inmediata como si no hubiera un mañana. Cada persona necesita administrar el tiempo de acuerdo a sus necesidades y forma de ser. La cantidad de estrés, insatisfacción y el estar ocupado todo el día representa una mala administración del tiempo y son las principales causas de la desconcentración, olvidos y desequilibrio a nivel personal.

La presente investigación pretende conocer la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos, por medio de una investigación de tipo cualitativo. A través de una serie de entrevistas semi-estructuradas realizadas a nueve ejecutivos se pudo recolectar la información necesaria más relevante sobre la administración del tiempo. A la vez, dicho estudio contiene temas de carácter teórico que sustentan el contenido, por medio de una serie de consultas bibliográficas de expertos en el tema, los cuales aportan herramientas prácticas y conceptos básicos sobre la administración del tiempo.

Se logró identificar que la mayoría de ejecutivos entrevistados se ven afectados en la consecución de sus objetivos por una inadecuada planificación de sus actividades e imprevistos que surgen día con día y que conllevan a extender su jornada laboral o a trabajar desde su casa para lograr cumplir con todas sus responsabilidades. Asimismo reconocieron que, por medio de una adecuada administración del tiempo, se garantiza la realización de diferentes actividades en el momento y período adecuado, generando un enfoque claro hacia los propósitos y compromisos institucionales. Sin embargo, para mejorar el proceso de planeación y organización personal, se recomienda establecer una lista de tareas diarias con objetivos definidos y resultados deseados, dividido por prioridades con plazos definidos de manera que se cumpla rigurosamente, practicándolo todos los días hasta convertirse en una rutina. Todo lo anterior permitirá el logro de objetivos, la satisfacción por parte de los clientes tanto internos como externos, y la disminución en gastos de recursos, fortaleciendo los factores de clima y cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente el trabajo gerencial desde cualquier perspectiva implica planificar, actuar y confrontar. Este concepto fue sistematizado por Henri Fayol en el año 1916, enfocando a su vez las funciones básicas de la administración como planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar, y evaluar las actividades de la empresa. Sin embargo, comenta Guillen (2013) que es importante considerar que un ejecutivo es una persona normal, y cada uno de estas personas tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que las hacen diferentes a las demás.

El éxito o fracaso de una empresa depende de gran manera en tener un buen gerente a cargo del negocio. Ser un gerente va más allá de la parte dirigente, es primordial contar con ciertas características personales, aprender a trabajar en equipo, adaptarse con facilidad a los cambios y saber manejar adecuadamente el tiempo.

El tiempo en sí, es un recurso muy valioso que no se puede comprar. Sin embargo, regularmente los servicios son contratados por horas, se retribuye a los colaboradores por mes, se pagan los impuestos periódicamente, y se reportan ingresos y egresos diariamente. Cualquier actividad de la empresa tiene una relación directa con el factor tiempo. Por lo que, la correcta gestión del tiempo determinará el éxito o el fracaso en la misma.

Anteriormente se pensaba que el éxito en una empresa dependía de la calidad y de los costos competitivos que existían en ella. Actualmente, esa perspectiva ha sido modificada. El éxito de una empresa depende realmente de la calidad y la capacidad de respuesta en el tiempo justo. Este enfoque invita a los nuevos gerentes a capacitarse para ser competidores basados en el factor tiempo, para vencer a los líderes tradicionales del sector y obtener posiciones de primera fila en competitividad y rentabilidad.

Cuando un gerente se basa en el factor tiempo, este puede ofrecer una respuesta tres o cuatro veces más rápido que el promedio, lo que le permitirá crecer y ser más rentables.

Para asegurar el logro de los objetivos, tanto gerentes, directores, personal administrativo, y operarios deben aprender a administrar todas sus actividades en relación al tiempo, haciendo el mejor uso del mismo. Esto requiere la capacidad para establecer y priorizar metas considerando las habilidades, debilidades, intereses personales y exigencias que determina cada puesto dentro de la organización.

En relación a lo anteriormente expuesto, la presente investigación permite analizar la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos.

El tema ha sido de interés y varios autores, tanto a nivel nacional como internacional, han escrito en relación al mismo. A continuación, se menciona algunos estudios realizados en Guatemala:

Bocaletti (2000) en su estudio de tipo cuasi-experimental indica que los mandos medios son la clave para el logro de los objetivos y las metas de la empresa. Estos se ven presionados por las exigencias de la gerencia y las tareas múltiples que ellos y los subordinados deben realizar, razón por la cual deben administrar su tiempo correctamente. Dentro de su trabajo de investigación, utilizó dos grupos con post-test. Creó un programa de capacitación de administración del tiempo en 12 áreas básicas, tomando estudios que demuestran su importancia, tales como: actitudes, metas, prioridades, análisis, planeación, programación, interrupción, reuniones de trabajo, trabajo en papel, delegación, posponer y tiempo de trabajo en grupo. Esto fue aplicado a los mandos medios de una empresa de alimentos de Latinoamérica y se comprobó que la capacitación tiene incidencias positivas en el desempeño de los participantes, y que a la vez sí existe diferencia estadísticamente significativa del 0.5 entre el grupo experimental y el grupo control. Por lo que recomienda a los departamentos de recursos humanos considerar la aplicación de la capacitación de administración del tiempo en doce áreas a los mandos medios de las empresas para poder obtener resultados benéficos respecto a la administración del tiempo.

Por su parte, Fajardo (2002) pretende determinar cómo puede la administración del tiempo generar ventaja competitiva en las droguerías farmacéuticas. Dicho estudio lo construyeron 26 droguerías distribuidoras de productos farmacéuticos y de consumo popular registradas y operando como tal dentro de la ciudad de Guatemala. Fajardo empleó el método transversal descriptivo y utilizó para su desarrollo un cuestionario estructurado en dos partes. La evaluación hacia los gerentes permitió verificar que son muy pocas las empresas que utilizan la administración del tiempo como ventaja competitiva en el mercado. Por lo que recomienda a todos los gerentes generales de las droguerías farmacéuticas capacitar y motivar constantemente al personal en áreas comunes de trabajo, para que ellos aprovechen el conocimiento y desarrollen sus habilidades para un mejor desempeño y administración del tiempo en el trabajo. Asimismo, resalta la importancia sobre la identificación y control adecuado de los ladrones del tiempo dentro de las empresas.

Asimismo, Castillo (2007) opina que la administración del tiempo es una alternativa, que a través de la programación, control de actividades y asignaciones de prioridades a todas las acciones diarias, se generan mejoras para competir en el mercado de restaurantes. Por medio de su investigación de tipo descriptiva, tiene como fin determinar si se aplica la administración del tiempo en restaurantes ubicados en el área urbana del departamento de Jutiapa, por lo que tomó en cuenta los siguientes elementos de estudio: administración del tiempo y satisfacción del cliente, para verificar si realizan eficientemente las actividades asignadas. Para dicha investigación fueron tomados como sujetos de estudio los administradores, cocineros, meseros y clientes de restaurantes, a quienes se les aplicó diferentes instrumentos como: cuestionario estructurado y una guía de observación aplicada a la empresa, con lo que se obtuvo la información y de la cual concluye que los usuarios no están satisfechos del todo con el servicio que se brinda debido a las deficiencias en la administración del tiempo; por lo que recomienda a los administradores de los restaurantes capacitar y motivar constantemente al personal en áreas comunes de trabajo para que ellos aprovechen el conocimiento y desarrollen una adecuada administración del tiempo y mejoren su desempeño laboral.

De igual importancia Pazos (2012) en el artículo de la Revista Ser Gerente, comenta que la decisión que se toma diariamente sobre la administración del tiempo, tiene que ver con el valor

que se le da a la vida y a las personas con quienes se convive, es decir, la familia, compañeros de trabajo, y amigos. La falta de organización, la impuntualidad, o la postergación son conductas que muestra que no se le brinda el valor que merece a nuestra propia vida ni a la vida de los demás. Mediante un proyecto de vida se logra planificar y organizar las metas y objetivos que son necesarias alcanzar. Pazos (2012) asegura que el primer paso para aprender a administrar correctamente el tiempo es desarrollar una convicción de acero, para ello es necesario creer en lo que se desea hacer, tener una visión hacia el futuro sobre el trabajo que siempre se ha deseado realizar. El segundo paso es definir claramente los objetivos deseados y colocarlos en orden de prioridad, de tal manera que sea fácil enfocar la atención en lo más importante, pero a la vez no descuidar ninguno de ellos. Como tercer punto considera que es necesario agendar los días de pago de los gastos mensuales. Es necesario tener claro el día de corte de cada uno de ellos para no retrasarse y evitar una situación de estrés. Por último, el cuarto punto es analizar cómo se gasta el tiempo para corregir lo que está perjudicando el desempeño y la productividad. La mayoría de personas justifican que no logran alcanzar las metas según lo planeado por todos los imprevistos que surgen en el día, por lo que es necesario aprender a diferenciar entre lo importante y lo urgente. El éxito dependerá de la intención, voluntad y deseo de tomar acción, ejecutando lo importante antes que esto se vuelva urgente.

De esta forma Coyoy (2013) en la tesis de tipo descriptivo, pretende analizar la forma en que se administra el tiempo y si este es un factor que contribuye o no al aumento de la eficacia en los empleados bancarios. Para esta investigación se tomó una muestra representativa en 38 agencias bancarias situadas en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala; considerando por cada una de ellas: dos jefes de agencia, un subjefe de agencia y dos secretarías. Cada uno de los sujetos debía llenar una boleta de opinión que aporta información necesaria para extraer datos y poder obtener conclusiones. El autor destaca que el 67% de los empleados bancarios respondieron que sí planifican sus actividades diarias de trabajo. Dependiendo del día y la fecha se asigna un tiempo específico para cada tarea y se detecta la hora que no hay clientes de tal manera que se pueda trabajar más rápido. Él concluyó que los empleados de las agencias bancarias de la ciudad de Quetzaltenango conocen las metas y objetivos establecidos en la empresa, lo cual es importante para que prioricen sus actividades diarias y dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa. Así mismo, recomienda que los jefes y subjefes de agencia

sean los encargados de delegar actividades, lo cual contribuye al incremento del desarrollo de las capacidades de cada empleado, asignando tareas según su conocimiento y experiencia, para que no surja recarga de trabajo en sólo un empleado y a la vez ellos logren desempeñar su trabajo dentro del horario de laboral establecido, sin necesidad de extenderlo.

Finalmente, Quijada (2013) en el artículo de Prensa Libre indica que la puntualidad comienza con uno mismo. Si una persona es disciplinada con los compromisos propios, en los que sus intereses se ven favorecidos, llevará este hábito a todas las áreas en las que se desenvuelve. Las personas que cumplen con los horarios establecidos en reuniones de trabajo, compromisos familiares o personales, es porque tienen un interés en lograr algo a cambio. Los que faltan a sus responsabilidades es porque hacen las cosas sólo porque las deben cumplir. Quijada enfatiza que el 80% de los guatemaltecos no tiene objetivos definidos y que la principal razón por la cual no se cumplen los objetivos es por la incapacidad de administrar correctamente el tiempo, por lo que brinda tres consejos claves para su correcta administración:

- **Establecer objetivos:** si se tiene una visión de lo que se quiere lograr, será más fácil organizar la agenda y coordinar todos los asuntos pendientes.
- **Definir prioridades:** al determinar qué cosas son importantes y cuáles son urgentes, se les dará la atención que merecen. No hay que dejar que lo importante se convierta en algo urgente, pues de esta manera se caerá en la desorganización y la impuntualidad.
- **Aprender a decir no:** la clave para no fallar a los compromisos está en no asumir más de lo que se puede atender.

La administración del tiempo es uno de los aspectos claves del mundo laboral, aunque su importancia no necesariamente es nueva. Debido a la necesidad de impulsar proyectos que ayuden a la correcta administración del tiempo se han plasmado programas y estrategias de mejoramiento continuo a lo largo de los años. A la vez, se han realizado diversos estudios en donde especialistas han buscado el logro de la eficiencia y eficacia por medio de la gestión del tiempo con el objetivo de formar profesionales de la más alta calidad.

En cuanto a estudios realizados fuera de Guatemala, relacionados con el tema se pueden mencionar:

Galicia (2005) realizó en México una investigación con el fin de analizar la forma en como administran el tiempo los alumnos de maestrías y las implicaciones que provocan en el desarrollo de las tesis de grado. Es común que los alumnos que entran a estudiar la maestría no obtienen el grado y esto se debe a varias cuestiones como, falta de interés, apatía, largas jornadas de trabajo, falta de motivación, problemas económicos y por no administrar correctamente su tiempo. La investigación es de tipo descriptiva y se invitó a colaborar en ella a los catedráticos del Instituto Politécnico Nacional de Santo Tomás, México; a quienes se les aplicó un cuestionario con el fin de saber su punto de vista sobre la administración del tiempo que emplean los alumnos en el desarrollo de sus tesis. A la vez, evaluar si el alumno es responsable y se compromete con el director de las asesorías correspondientes. Dicho estudio permitió determinar que si los estudiantes administraran adecuadamente su tiempo podrían desarrollar su tesis entre un tiempo mínimo estimado de 5 meses con 14 días, 12 horas y 30 minutos o bien, en un tiempo máximo de 8 meses 22 días con 11 horas. Por lo que se sugiere que el alumno aprenda a administrar correctamente su tiempo, tenga interés de acercarse al director y se presente contantemente a sus asesorías, con el fin de alcanzar con mayor facilidad las metas trazadas.

De igual manera Pineda (2008) en Atlanta Georgia, Estados Unidos escribió un artículo en donde comenta que todo hombre o mujer que desea conquistar los peldaños del verdadero liderazgo tiene que enfrentarse tarde o temprano consigo mismo y desarrollar la habilidad para coordinar su tiempo adecuadamente. Las personas que ejercen la maravillosa profesión de ser ejecutivos no comprenden que sin alinear su vida en el marco adecuado; no importa cuántos logros profesionales conquisten, si no aprender a dominar el arte de manejar adecuadamente el tiempo, al final de sus días experimentarían el dolor y el arrepentimiento de no haber hecho lo correcto. Pineda resalta la importancia de no perder de vista y comprender que la meta propuesta de nuestra aparición y existencia en esta vida es la de ser felices, sin importar cuál sea la situación o condición que el mundo enfrente. La vida es muy corta, y debemos asegurarnos que lo que se hace, se hizo bien, todo es cuestión de voluntad, deseo y el manejo adecuado del tiempo.

Así como Mejías (2010) en Argentina escribió el artículo en donde proporciona unos consejos prácticos para apartar períodos de tiempo para tareas específicas a fin de controlar adecuadamente la jornada de trabajo, estos son:

- Hacer un listado de actividades de rutina que debe realizar de forma diaria o semanal.
- Agrupar las actividades que sean similares.
- Completar la jornada o la semana y bloquear intervalos específicos en los que pueda atender llamadas, correos electrónicos, aproximadamente durante una hora al inicio o al finalizar el día.
- Apartar un tiempo específico para hablar con sus clientes.
- Trabajar a puertas cerradas temas específicos.
- Coordinar reuniones con su equipo de trabajo para tratar temas de importancia.

Mejías comenta que el éxito de todo gerente de una empresa es directamente proporcional a su capacidad para manejar el tiempo y las interrupciones, por lo que es importante evitar ser víctima de los ladrones de tiempo. Aunque algunas interrupciones son verdaderamente importantes, existen otras que son autoimpuestas, como lo es navegar por internet o charlar con los compañeros de trabajo, y el uso del celular. La duración promedio de una interrupción es de siete minutos, y la cantidad de tiempo requerida para volver a ponerse en tema es de tres minutos, es decir, son 10 minutos por cada interrupción. Asimismo, aconseja la creación de normas para que tanto gerentes como personal administrativo logren programar las tareas de rutina y manejen adecuadamente las interrupciones.

A la vez Fontanez (2013) en Puerto Rico escribió el artículo en donde comenta que como empresario el éxito está íntimamente atado a cómo se maneja el tiempo, el valor que se le da, y lo estricto que se es cuando las personas o las actividades empresariales lo solicitan. El manejo del tiempo es lo que separa al empresario exitoso del empresario que no alcanza sus metas. Es lo que hace que un empresario exitoso genere su dinero y atraiga más clientes, y todo disfrutando más de su tiempo. Es muy común la excusa de que no hay suficiente tiempo, esa excusa no sólo afecta a nivel personal, sino que también afecta a los demás. Por esa razón, si se desea más tiempo libre para uno mismo, para la familia o más tiempo para manejar el negocio, es necesario

detectar las áreas donde se está fallando y poder corregirlas. En realidad todo es una decisión y cada uno es responsable de lo que se hace con el tiempo. Sin embargo, si se desea ser un empresario exitoso, es necesario saber captar, entender, valorar, respetar y manejar efectivamente el tiempo.

Por el otro lado, Salom (2003) en Cuba escribe el artículo en donde indica que el recurso máspreciado y constantemente obviado tanto por las empresas como por nosotros mismos es el manejo del tiempo. Desde todos los puntos de vista, el tiempo es intangible, relativo y definitivamente manejable. No obstante, es sumamente limitado e irrecuperable. El autor comenta que en muchas empresas el departamento de recursos humanos tiende a evaluar al personal desde el punto de vista de la capacidad del individuo y el nivel de productividad. Sin embargo, este departamento evade con frecuencia el recurso más valioso, el tiempo y su manejo; ya que constantemente las empresas se preocupan por analizar los activos, pasivos, presupuestos, cobros, deudas, ventas y demás. Por lo que el autor recomienda considerar dentro de la planeación estratégica aprender a utilizar correctamente el tiempo que se ha concedido y lograr aprovecharlo de la mejor manera a nivel personal y profesional.

Finalmente, Solís (2015) en su artículo brinda algunos consejos sobre cómo dejar de posponer las cosas importantes antes que se vuelvan urgentes. En algún momento de nuestras vidas se observa la lista de tareas pendientes a realizar y entre toda esa lista existen tareas que no son de nuestro agrado. Por ejemplo, realizar pagos, reportes de ventas, graficas de resultados, o atender un reclamo. Por lo tanto, lo que no es agradable realizar, se tiende a postergar y se cae en el hábito de procrastinar, por estar posponiendo esa tarea que se sabe que es importante, pero en el fondo no es de nuestro interés; y llega el momento en el que ya no es importante sino urgente de realizar. El autor comenta que no hay tiempo suficiente para hacer todo, pero siempre hay tiempo suficiente para hacer las cosas más importantes. Una de las técnicas que menciona para evitar la postergación de las tareas, es ejecutar en primer lugar la tarea más difícil. A la vez, el autor menciona que una clave para obtener altos niveles de rendimiento y productividad es tener presente cada minuto. Esta es una de las habilidades más difíciles y, sin embargo, una de las más importantes ya que implica la administración personal. Mientras más rápido se mueve, más

energía se tiene, más eficaz se siente, más experiencia se adquiere y más capaz se vuelve en su trabajo.

Actualmente las tendencias de mercado son cada vez más cambiantes, por lo que es necesario implementar estrategias que ayuden a utilizar el recurso más valioso que se posee que es el tiempo. Asimismo, es importante aprender a separar lo urgente de lo importante y detectar los principales ladrones del tiempo que interrumpen las actividades diarias, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva que beneficie tanto al gerente a cargo, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

A continuación, se presenta contenido teórico que sustentará el trabajo de investigación.

Administración del tiempo

Cada semana ofrece un periodo de 168 horas, que dependerá de cada persona el que sean utilizadas de la mejor manera, tanto en el trabajo, en el hogar, y con los amigos. Si el tiempo se administra correctamente, el beneficio que brinda a la vida es muy valioso y permitirá que el desenvolvimiento en cada una de las tareas asignadas sea eficiente. Sin embargo, para comprender los beneficios de la administración del tiempo, es primordial aprender el significado de la palabra tiempo, por lo que se planteará la siguiente interrogante:

¿Qué es el tiempo?

Lomas (2001) asegura que todos saben bien qué es el tiempo, sin embargo, es casi imposible definir en sí lo que es. Así fue como San Agustín, filósofo romano nacido en Numidia en el año 354 respondió a la pregunta, ¿Qué es el tiempo?: *“Si nadie me lo pregunta, lo sé; pero si me lo preguntan y quiero explicarlo, ya no lo sé”*.

En algún momento de la vida se ha experimentado lo que es el tiempo. Pero en realidad el tiempo es un factor difícil de entender y a la vez, es difícil imaginar la vida sin él. De hecho, para Kant, filósofo prusiano de la Ilustración nacido en 1724, indica que el tiempo es una condición necesaria para todo lo que conocemos, y reconoce que sin él nada sería posible.

Lomas (2001) comenta que al hacer un breve repaso histórico se puede mencionar a varios filósofos que brindaron diferentes conceptos sobre lo que es el tiempo. Aristóteles definía al tiempo así: “Tiempo = el número, o la medida del movimiento según antes y después”. Para Aristóteles, filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia nacido en el año 384 a.C., comenta que para él y para la mayoría de filósofos antiguos y medievales la palabra movimiento equivalía a cambio. Para ellos, todo lo que cambia, se mueve. Así pues, el tiempo es la dimensión del cambio y concluye que si nada cambiara, no habría tiempo.

Asimismo, Isaac Newton, físico nacido en 1643, afirmaba que “el tiempo es algo absoluto, que existía tanto si el Universo existía como tal”. Por el otro lado, Albert Einstein, físico alemán nacido en 1879, rompió con este paradigma y afirmaba que “el tiempo y los acontecimientos están estrechamente vinculados”. Para Einstein “el tiempo es la sucesión secuencial de los acontecimientos” y ponía como ejemplo que un avión no despegaba a las cinco; lo hace en el mismo momento en el que las manecillas del reloj señalan las cinco. Estos son acontecimientos simultáneos.

Se dice entonces que el tiempo es un proceso continuo en el cual suceden acontecimientos que vienen del pasado, pasan por el presente y van hacia el futuro. Por esa razón, se concluye que el tiempo está relacionado con los acontecimientos, comenta Lomas.

Según Lomas la vida está compuesta por sucesivos acontecimientos en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve el ser humano. Comúnmente se dice que la clave para administrar eficazmente el tiempo es el poder tener el control de los acontecimientos. Sin embargo, hay un factor mucho más importante y es el definir primero qué es lo que realmente importa y qué es lo que se quiere lograr. Si se quiere llegar a dominar el tiempo, se debe destacar la principal habilidad que tiene el hombre y es la capacidad de tomar decisiones.

Realidades y mitos sobre el tiempo

¹Rodríguez, (2011) indica que al paso de los años se han creado un sinnúmero de conceptos falsos y auténticos, mitos que ocultan la realidad de las cosas creando ilusiones como:

“no tengo tiempo”, “no me alcanza el tiempo”, “el tiempo vuela”, “se nos viene el tiempo encima”, “tenemos que recuperar el tiempo perdido”, “hay que ir contra el reloj”, “soy esclavo del tiempo”, “lo que hace fulano es matar el tiempo”, “vamos a ahorrar tanto de tiempo”, entre otros.

Todas estas frases son falsas, ya que el tiempo transcurre a un ritmo matemáticamente uniforme y parejo. El tiempo no pasa por encima de nadie, ni vuela, ni se recupera. La escasez de tiempo nace de administrar mal, confundir prioridades, ignorar objetivos, prestar atención por hacer más cosas de las razonablemente posibles y la incapacidad de decir “no” a las distracciones y a las solicitudes que desvían la atención.

La diferencia entre el tiempo físico y el tiempo psicológico

El tiempo físico es un fenómeno aplicable a la realidad objetiva y que está por encima de los sucesos del ser humano, según Rodríguez. Por otro lado, el tiempo psicológico puede considerarse una experiencia subjetiva o vivencial, y está sujeta a cómo se interiorizan los sucesos con la gama de caracteres y emociones.

El tiempo es una experiencia inmediata que se puede sentir y se puede observar su ritmo en la naturaleza, y se diferencia dependiendo de la esfera en la que se encuentre que pueden ser las siguientes que menciona Rodríguez:

- **En la esfera corporal:** está compuesta por una sucesión de ritmos. Vivir el tiempo en el lapso de las estaciones del año, en las variaciones del cuerpo a través de la infancia a la adolescencia, en la fuerza de la juventud y en la resistencia a la madurez, en el debilitamiento progresivo de la vejez y en el curso evolutivo de las enfermedades.

¹ Rodríguez, 2011, pp. 30.

- **En la esfera psicológica:** es la que se encuentra dentro de la psique, y donde indica que existen tiempos internos como 10 minutos alegres que son muy diferentes a 10 minutos de dolor. Además, el ser humano es capaz de tomar distancia con respecto a los hechos pasados localizados en el tiempo como en la niñez, juventud, y adultez.
- **En la esfera social:** explica que se observa el alrededor y se puede palpar el paso del tiempo en los amigos de la infancia, o compañeros del trabajo. Se puede comparar como era la ciudad antes y como es actualmente; por dondequiera que se sitúe, se puede encontrar una huella del tiempo que ha pasado a nuestro alrededor.

El tiempo ha inquietado realmente al hombre en muchas formas y desde muchos puntos de vista y solo él es capaz de concientizar, reflexionar y trascender su propio presente dominando correctamente el tiempo y el espacio para enfrentar al futuro, disfrutar el presente y aprender del pasado asegura Rodríguez.

Mediciones del tiempo

El tiempo, en sí mismo, no es un recurso, comenta Álvarez (2013). Lamentablemente no se puede comprar el tiempo. Sin embargo, a través de él corren todos los recursos a toda velocidad.

Por esa razón es importante saber cómo se puede medir el tiempo, y para ellos existen diferentes sistemas que son:

- **Tiempo estimado:** se llama así cuando se conoce aproximadamente el tiempo necesario para realizar alguna actividad o tarea asignada. Dicho sistema no es muy recomendable, ya que puede incluir muchas imprecisiones al no calcular con exactitud el tiempo que será utilizado
- **Tiempo histórico:** se trata de basar el tiempo invertido en el pasado. Este sistema es aún más peligroso que el anterior, ya que se asume la cantidad de tiempo a emplear.

- **Muestreo estadístico:** este sistema es muy recomendable en determinados casos, ya que debe ser aplicado con rigor para obtener buenos resultados. Es utilizado para tener una idea de la utilización de maquinarias o actividades realizadas dentro de talleres.
- **Cronometraje:** es el sistema de medición que combina un aceptable grado de precisión. Es el método más acertado cuando la forma de trabajar no está muy clara.
- **Tiempos predeterminados:** es un sistema bastante preciso, siempre y cuando el método de trabajo esté previamente establecido.
- **Tiempos estándar:** son tablas de tiempos que previamente se han obtenido mediante alguna de las técnicas anteriormente descritas.

Álvarez (2013) aclara que el tiempo es la consecuencia de aplicar un determinado método de trabajo. Por lo tanto, antes de medir algún proceso se debe definir con la mayor precisión posible el método con el cual se estará trabajando para tener mejores resultados.

Por otro lado, dentro de este estudio también es importante saber el significado que tiene el administrar el tiempo, por lo que a continuación se presenta la definición:

Administrar el tiempo:

Administrar el tiempo es realizar las actividades pertinentes en el momento y período adecuado. Tener en mente el propósito y el compromiso para lograrlo, son los elementos claves e indispensables para planear y organizar correctamente el tiempo, comenta Hernández (2006).

Leyes y principios de la gestión del tiempo

Hernández menciona diferentes leyes y principios que surgieron al plantear una adecuada gestión del tiempo, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- **Ley de Pareto o del 80/20:** el principio de Pareto es importante para el éxito en cualquier área. Esta ley dice que el “20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos. Así, el 20% del tiempo de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados”.
- **Ley de Carlson:** todo trabajo interrumpido es menos eficaz y consume más tiempo que si se realizara de manera continua. Al programar y realizar una tarea larga supone dificultades muy superiores a las que plantea una tarea corta. Por lo que es necesario contar con tiempos consolidados no interrumpidos, para ciertos trabajos. Es decir, tiempos fragmentados.
- **Ley del criterio ABC:** una pequeña parte del tiempo de trabajo se destina como tareas “tipo A”, que son las que proporcionan la mayor parte de los resultados y el resto de tareas que aportan menor valor, serán denominadas tareas de “tipo B” o “tipo C”. El criterio ABC se convierte en un sistema de catalogar las tareas para darles una prioridad en función de peso e importancia.
- **Ley de Ilich o Ley de la productividad negativa a partir de cierto Umbral:** después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo invertido primero decrece y luego se vuelve negativa. Esta teoría enseña a no cometer el error de querer trabajar más, sino de trabajar menos y ser así más productivo.
- **Ley de Swoboda o ley de los ritmos biológicos:** cada persona está sometida a múltiples ritmos biológicos que deben tomarse en cuenta en la programación de las actividades. Esta ley establece que el ser humano atraviesa diferentes ritmos biológicos, en donde se presentan días en donde el ser humano se encuentra más o menos activos que otros días.
- **Ley de Fraisse o ley de la dimensión subjetiva del tiempo:** el tiempo tiene una dimensión objetiva y una dimensión subjetiva o psicológica, que es función del interés sentido por la actividad ejercida. Un ejemplo aplicando la ley de Fraisse es que

durante una jornada laboral interesante parece que el tiempo se pasa muy rápido, sin embargo, una jornada laboral aburrida parece que el tiempo es eterno.

- **Ley del valor económico del tiempo:** establecer el valor de cada hora de trabajo propia, es decir, el costo por hora, para tener una información útil, indicando lo que cuesta el tiempo perdido o improductivo.

Principios sobre la administración del tiempo:

Es importante aprender los sencillos principios que expone el autor Ravizza (s/f) a continuación:

- El tiempo es un acuerdo noble y justo que se distribuye equitativamente a pobres, ricos, débiles, poderosos, jóvenes y ancianos. Todo el mundo dispone de todo el tiempo que hay, ni más ni menos.
- El tiempo es un campo muy expuesto a engaños y a ilusiones. La mayoría de las personas no saben de manera exacta cómo están administrando el tiempo.
- La mayor parte de los problemas y las pérdidas de tiempo surgen por actuar sin pensar. El buen uso del tiempo exige planear el futuro, definiendo objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Las tareas que cualquier persona afronta no tiene la misma importancia. El tiempo disponible debe ser asignado en orden a las prioridades.
- Toda programación del tiempo debe ser personal, flexible y debe poder adaptarse a imprevistos.

- La tiranía de lo urgente hace postergar la ejecución de los objetivos más importantes a largo plazo. Es necesario en algunas ocasiones olvidar las prioridades y responder en exceso a los problemas como si todos fueran crisis.
- El uso del tiempo es óptimo cuando se logran los máximos beneficios con un mínimo de esfuerzo.
- Hay problemas que tienden a solucionarse por sí solos. El saber identificarlos y dejarlos de lado significará un ahorro de tiempo y de energía.
- El hábito de posponer decisiones y acciones es un modo común de perder no sólo el tiempo, sino muchas oportunidades valiosas de todo género.

La administración del tiempo desde el ámbito laboral:

El tiempo dentro de la empresa es omnipresente. Existe el tiempo de trabajo, de comida, de pausa, de formación, de transporte, de espera, de respuesta, tiempo de entrega, tiempo compartido, vacaciones, enfermedades, horario de aperturas y de cierres.

En la empresa, el tiempo está en todas partes. Sin embargo, es común plantear diferentes excusas, o quejas indicando que el tiempo no alcanza para desempeñar las funciones, lo cual no permite que se realicen los planes y se alcancen los objetivos deseados. De tal manera, que se genera tensión, estrés, y se proyecta un comportamiento que da lugar a un clima organizacional negativo.

Mora (2008) asegura que todas las personas disponen del mismo recurso y en las mismas condiciones, la diferencia radica en la manera en cómo se organiza y se aprovecha al máximo con el fin de obtener los mejores resultados.

La mayoría de empresarios no saben administrar correctamente su tiempo, descuidando aspectos significativos como los que se mencionan a continuación el autor.

- **Tener una clara determinación hacia la meta:** para alcanzar una gran eficiencia se necesita de un gran propósito. Esa meta aviva todos los procesos a realizar. Al descubrir la misión, surgirá la pasión por realizarla y todos los esfuerzos se enfocarán en ella y los compromisos la defenderán; el resultado que se obtendrá será un mejor control en la administración del tiempo. Las personas que utilizan su tiempo sabiamente, lo gastan en actividades que conducen hacia un propósito global.
- **Comprometerse con los valores:** Mora (2008) asegura que dentro de una organización, los valores inspiran un propósito más trascendental, haciendo que el trabajo tenga sentido. Si en una empresa la visión es la cabeza y la misión es el corazón, entonces los valores y los principios son el alma. Todos los valores en sí, le dan un significado a las tareas diarias. El tener presente los valores y principios enmarca el correcto uso del tiempo, ya que se actúa conforme a las creencias y el tiempo es bien aprovechado.
- **Sintonizar con las fortalezas:** las personas que sintonizan su tiempo con las fortalezas descubren que son muy eficaces y centran su esfuerzo en algo en especial. Al tener un nivel alto de eficacia y de éxito en alguna actividad, es más fácil concentrarse y desarrollar una disciplina. Cada ser humano ha sido beneficiado con un único juego de habilidades y talentos, por lo que es importante redefinirlos y llevarlos al éxito, de esta manera se obtendrá un gran retorno de inversión de tiempo.
- **Escoger la felicidad:** las personas que usan el tiempo correctamente escogen la felicidad como prioridad, resaltando las relaciones y la recreación. Escoger la felicidad no es fácil, ya que la mayoría de líderes se encuentran muy ocupados demostrando sus habilidades y buscando beneficios para la empresa. Sin embargo, suelen olvidarse de su familia, amigos, y hasta incluso saltarse las vacaciones.

La familia y las amistades son dos de los grandes facilitadores de felicidad, por lo que Mora recomienda dedicar tiempo para cultivar relaciones sanas. Igualmente, se debe dejar un espacio para el ocio, ya que ayuda a combatir la tensión y permite disfrutar de todo aquello que trae

alegría a la vida. Es importante tener presente que la felicidad es un estado de ánimo que decide tener cada persona, es una elección que tiene que ver el yo interno, el cual controla la personalidad, la inteligencia, las habilidades, los logros, y la vida.

- **Formar equipos:** las personas que usan el tiempo correctamente suelen preparar equipos para ser más productivos. Para esto se debe comprender con anticipación la limitación de lograr los objetivos individualmente, por lo que es aconsejable construir equipos en donde se desarrollen líderes de grupo y se obtenga como resultado mayor eficiencia y fluidez.

Dentro de la gestión gerencial se ve implicada la capacidad para planear adecuadamente las diferentes actividades que se realizan, definir los recursos y las personas que dedicaran su tiempo para que el resultado obtenido sea positivo y de impacto. En estos casos, el sentido del tiempo será uno de los principales recursos y se demostrará la capacidad para administrar de él, obteniendo la mayor efectividad frente al cumplimiento de las tareas encomendadas comenta Mora (2008).

La administración del tiempo está centrada en cómo se utiliza el tiempo para contribuir con la organización en la cual se desempeña. Es fundamental partir de los objetivos establecidos por la organización y elaborar un plan que contribuya al cumplimiento de dichos objetivos.

Al tener los objetivos claramente definidos, se debe manejar adecuadamente la combinación entre lo importante y lo urgente. Sin embargo, el problema a veces son los ladrones de tiempo, que son aquellos que quitan el tiempo y no permiten dedicar complemente la atención en el plan propuesto. Algunos enemigos del tiempo se pueden mencionar los siguientes:

Los ladrones de tiempo

Los ladrones de tiempo son factores negativos que impiden aprovechar efectivamente el tiempo que se dispone para llevar a cabo alguna actividad o tarea asignada expone Pablo (2011). Algunos ladrones de tiempo pueden ser considerados como necesarios, y otros se deben tratar de

reducir de forma parcial o total; ya que el manejo óptimo del tiempo es una habilidad que con práctica y método puede llegar a brindar grandes beneficios en el desempeño y logro de objetivos.

Conseguir vencer a los ladrones de tiempo es un factor de éxito principal, pero para poder lograrlo, primero es necesario reconocer a los ladrones de tiempo y saber cómo tratar en cada situación.

Pablo (2011) hace la siguiente interrogante: “*¿Cuántas veces ha acabado su jornada laboral y tiene la sensación de no haber hecho nada?*”

El autor explica que esa sensación en la mayoría de los casos, se debe a que se centra la atención en temas que no son importantes debido a los ladrones de tiempo, que comúnmente suelen ser interrupciones, visitas de personas, emails, llamadas, reuniones vagas, o falta de especificaciones del trabajo, etcétera.

El tiempo es irrecuperable e irremplazable y gestionar el tiempo es gestionar la vida, afirma Pablo.

Los ladrones de tiempo contribuyen significativamente a que no se cumpla con los objetivos profesionales, personales, familiares, y sociales; es más, ceder a ellos significa postergar o no alcanzar los deseos, sueños y aspiraciones, además de reducir el tiempo de calidad con la familia, amigos e incluso hacía con nosotros mismos.

Está claro que hay personas y cosas que nos hacen perder el tiempo, pero la mayoría de las veces lo hacen bajo nuestro consentimiento ya que no valoramos al tiempo como es debido.

Si se deja que los ladrones de tiempo ocupen gran parte de nuestra vida, será necesario ocupar más tiempo para cumplir con nuestras obligaciones y por lo tanto, se dispondrá de menor tiempo para realizar todas aquellas actividades que son de nuestro agrado asegura Pablo.

Algunos ladrones de tiempo son externos y otros son generados por cada uno de nosotros, así mismo, algunos son evidentes y otros pasan inadvertidos; pero de igual forma llegan a absorber más de unos minutos de nuestro día, que al final de la semana se convierten en horas de tiempo perdido. Para empezar a erradicarlos, el primer paso es conocerlos y detectarlos comenta, Sáez (2011):

- **Desorganización personal:** al organizarse con eficiencia se evitará la pérdida de tiempo decidiendo qué es lo siguiente que se va a llevar a cabo y cómo se hará. Es importante dedicar todos los días un pequeño rato para organizar las tareas, para así ganar más tiempo después. Puede planificar agrupando tareas parecidas dentro de un mismo contexto y preparar un plan diario de acción.
- **Objetivos confusos:** al no tener objetivos claros, no se podrá definir el trabajo a realizar ni se planificará adecuadamente. Además, las prioridades cambiarían constantemente a tal punto de generar conflictos. Al definir claramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo, éstos podrán ser separados entre tareas importantes y tareas urgentes, facilitando su desempeño.
- **No tomar decisiones:** esperar tener toda la información necesaria para poder tomar una decisión puede provocar una crisis o desperdicio de oportunidades. Las decisiones tomadas cuanto antes son más eficientes a diferencia de aquellas que esperan ser más definidas, ya que sólo generan más confusión.
- **Incapacidad para delegar:** si no se delega adecuadamente, se terminarán duplicando tareas o haciendo cosas que otros pueden hacer mejor, más rápidamente y con menor coste.
- **Falta de concentración:** es evidente que el trabajo excesivo, la fatiga, y el estrés son factores que pueden llegar a afectar la concentración. Sin embargo, para desempeñar correctamente alguna tarea, es necesario determinar cierto periodo de tiempo para concentrarse y realizarse sin errores.

- **Aplazar tareas:** si de forma habitual se deja alguna tarea que menos sea de nuestro agrado para otro momento, este hábito se terminará convirtiendo un efecto destructivo en la organización personal, provocando emergencia. Es mejor llevarlo a cabo cuanto antes, evitando así, estrés y culpabilidad.
- **Interrupciones:** además del tiempo que quita cualquier tipo de interrupción, se necesita una media de 15 minutos para recuperar la concentración perdida. Si se tienen visitas inesperadas, o llamadas telefónicas innecesarias, lo mejor es cortar de forma cortés o intentar postergarla para otro momento más libre.
- **Uso de correo electrónico, redes sociales, y mensajería instantánea:** estas pueden ser otro tipo de interrupciones. Lo mejor es cerrar todo y planificar ciertos momentos en el día para ingresar a las sesiones, revisar, dejar todo en orden, para luego volver a cerrar. Esto evitará tentaciones.
- **Exceso de reuniones:** por lo general, las reuniones hacen perder mucho tiempo afectando a varias personas a la vez. Para evitar este tipo de inconvenientes, lo mejor es evaluar la necesidad de la reunión y convocar sólo aquellas personas que se encuentran implicadas en el tema. A la vez, cada reunión debe ser preparada correctamente con anticipación.

Para poder evitar las crisis o emergencias provocados por los ladrones de tiempo, es necesario aprender a identificarlos y prevenirlos en la medida de lo posible, definiendo claramente los objetivos. Mediante la organización, planificación, toma de decisiones, comunicación con claridad, delegación de tareas y eliminación de las interrupciones, se aprovechará mejor el tiempo, alcanzando la plena realización y alcance de metas y sobretodo construyendo la propia felicidad y la felicidad de quienes se encuentran a nuestro alrededor, asegura Sáez (2011).

Rodríguez (2011) menciona que con frecuencia se puede decir que la mayoría de ladrones de tiempo son externos, sin embargo, es importante mencionar que la mayoría existen dentro de cada individuo. Algunos ejemplos de distractores internos y externos son los siguientes:

Externos	Internos
• Urgencias	• No saber decir “no”
• Interrupciones del teléfono o visitas inesperadas	• No saber delegar y querer acaparar tareas
• Mobiliario incómodo	• Subestimar las propias capacidades
• Incapacidad de los subalternos	• Dejar las cosas para después
• Falta de información adecuada	• Ser indisciplinado en el cumplimiento de planes
• Exceso de reuniones	• Desorden y confusión en la oficina
• Liderazgo deficiente	• Falta de motivación
• Burocracia en trámites	• Tensión y preocupaciones
• Ruidos y distractores visuales	• Ser meticuloso
• Sistema de comunicación deficiente	• Inconstancia, hábito de dejar tareas inconclusas

Fuente: propia (2015).

Se podría decir que es más fácil identificar los ladrones de tiempo externos que los internos. Sin embargo, la combinación de ambos perjudica en gran manera el desempeño de todo colaborador. De hecho, los verdaderos desperdiciadores de tiempo dependen de cada colaborador, por lo tanto, es importante detectarlos si lo que se desea realmente es la resolución del problema; ya que una vez identificados, podrá desarrollarse con facilidad un plan de acción que permita superar y atacar el problema de raíz asegura Rodríguez.

Vías de solución para los ladrones de tiempo:

Así como se detectan los factores que quitan tiempo, existen soluciones a los problemas del mal uso del tiempo, las cuales generalmente están en uno mismo. Cabe mencionar que no hay duda que una administración eficaz del tiempo trae como consecuencia buenos resultados en todas las áreas en donde se desenvuelve el ser humano. Hochheiser (1996) con su experiencia, lo presenta de forma clara y llena de situaciones cotidianas a las que se enfrenta diariamente cualquier empresario y que se describen a continuación:

- **Planeación:** Implica decidir con anticipación lo que se va a hacer, cómo, y cuándo hacerlo. Es una preparación para la acción. Lo que se pretende es idear las mejores condiciones para ejecutar la acción y obtener mejores resultados, con un máximo de economía de esfuerzo y de tiempo.

Una de las claves de una gestión eficaz del tiempo consiste en determinar de antemano cómo desea emplear los lapsos del tiempo del cual se dispone. El determinar un plan para tomar la decisión sobre cómo invertir el tiempo, obliga a detenerse, pensar y determinar las cosas y así poder empezar de nuevo.

Algunos pasos esenciales para la planeación son los siguientes según Hochheiser (1996).

- a) Analizar la situación presente.
- b) Desarrollar las cosas relevantes.
- c) Establecer objetivos.
- d) Establecer alternativas de cómo alcanzar los objetivos.
- e) Implantar la decisión.
- f) Establecer el procedimiento de revisión y control.

- **Identificar las causas de pérdida de tiempo:** se pierde el tiempo siempre que se utiliza en algo de menor importancia con respecto a los objetivos previamente definidos.

Existen pasos para la detención y eliminación de dichos desperdiciadores, algunos pasos básicos son:

- a) Diferenciar tiempo productivo y tiempo no productivo.
- b) Identificar los desperdiciadores de tiempo no productivos.
- c) Analizar las reales causas de los desperdiciadores.
- d) Proponer posibles soluciones.
- e) Evaluar las resoluciones y sus efectos posteriores.

- f) Elegir las soluciones adecuadas.
 - g) Implementar las soluciones.
 - h) Evaluar después de un tiempo razonable.
- **Reforzamiento:** el tener en orden las prioridades permitirá saber que tareas se deben hacer y el orden que mejor convenga para la ejecución de las mismas. Hochheiser (1996) recomienda utilizar el Sistema ABC, dando el carácter “A” a aquellas tareas de gran importancia; “B” a las de importancia media y la literal “C” a las tareas de poco valor. Por el otro lado, es importante tomar en cuenta la urgencia y la factibilidad. Una vez clasificadas las tareas encomendadas, será necesario establecer un orden de prioridades. La idea es realizar la A1 primero, luego la A2 y una vez finalizadas cada una de las literales que pertenecen a un mismo grupo, se continua con la siguiente clasificación.
 - **Registro del tiempo:** es aconsejable tener una imagen clara de los hábitos, intereses y patrones de comportamiento al usar el tiempo. Por esa razón es recomendable saber cómo y dónde se gasta el tiempo, ya que esto permitirá conocer cómo se está administrando uno mismo, y cómo se hace uso del tiempo, asegura Hochheiser (1996).

Al realizar un inventario del tiempo disponible permitirá a la vez, detectar los principales desperdiciadores de tiempo que están dentro de uno mismo y algunas causas externas comunes.

Para realizar un buen inventario del tiempo se deberá de tomar en cuenta los siguientes puntos.

- a) Determinar la distribución del tiempo en porcentaje de acuerdo a las prioridades.
- b) Determinar las metas diarias.
- c) Registrar el tiempo a medida que se avance en la ejecución de la tarea encomendada.
- d) Evaluar diariamente las metas alcanzadas y el tiempo que se utilizó para cada una de las tareas realizadas.
- e) Realizar un resumen semanal del logro de objetivos y tiempo utilizado.

- f) Evaluar después de un tiempo prudente las áreas de mayor y menos eficiencia.

La lista anteriormente mencionada dará la posibilidad no sólo de conocer el uso real del tiempo, sino que a la vez, determinará las claves para llegar al buen empleo del mismo, según Hochheiser (1996).

- o **Crear un hábito:** los hábitos son patrones de comportamiento que están presentes en cada una de las personas. Para poder eliminar desperdiciadores de tiempo internos, es necesario modificar ciertos hábitos. Para cambiar antiguos hábitos por otros nuevos se pueden aplicar las tres reglas del psicólogo norteamericano William James (1842-1910) citados por Alcover y Rodríguez (2014):

1. **Determinación:** iniciar la práctica del nuevo hábito o el abandono del viejo tan intenso como se pueda. Tener la iniciativa y estar lo más decidido posible, propiciando el nuevo camino, adquiriendo compromisos y rodeando la decisión de todas las ayudas posibles que motiven a mantener el nuevo hábito.
2. **Disciplina:** no es permitida ninguna excepción hasta que el nuevo hábito realmente esté implantado en la vida. La continuidad del entrenamiento es la clave que hace que el sistema nervioso funcione de forma infalible.
3. **Motivación e iniciativa:** se debe aprovechar la mínima oportunidad para actuar de acuerdo con los cambios que se decidan hacer, y cada cambio emocional que se experimente debe ser guía de motivación hacia el hábito que se desea adquirir. Todas las reacciones internas y aspiraciones comunicaran al cerebro el nuevo estado del cuerpo.

Cada uno de estos consejos permitirá eliminar los desperdiciadores que de alguna manera impiden la formación de nuevos hábitos siendo así, causantes de la pérdida del tiempo.

- o **Creación de una rutina:** un útil consejo para cambiar los hábitos y llegar a un buen aprovechamiento del tiempo, es crear una rutina comenta Hochheiser (1996). Dicha

rutina permitirá fácilmente administrar el tiempo e ir adquiriendo hábitos que conduzcan al alcance de objetivos. Para esto, es necesario establecer una lista de tareas diarias, junto a un registro de personas a contactar, con objetivos definidos y resultados deseados, dividido por prioridades y asignación de plazos de manera que se cumpla rigurosamente hasta convertirse en una rutina.

- **Uso del teléfono:** las constantes interrupciones telefónicas pueden afectar el desempeño de las tareas. En algunas ocasiones el motivo de la llamada puede esperar, y en otras es crucial y se debe atender. Para evitar las constantes interrupciones se puede disponer de personas o aparatos que ayuden a filtrar las llamadas importantes y las no importantes, de tal manera que se pueda asumir el control del teléfono y no que éste lo controle a usted.

Entre las técnicas para un mejor uso del teléfono se puede mencionar:

- a) Establecer preguntas para la atención telefónica de tal manera que se logre filtrar la resolución del problema con la persona indicada desde el principio.
 - b) Establecer horarios para el uso del teléfono, tanto como para llamar como para recibir llamadas.
 - c) Antes de hacer una llamada haz un bosquejo de los temas a tratar. Eso permitirá ser breves y directos sin rodeos ni vacilaciones.
- **Control y previsión de interrupciones:** por medio de las interrupciones no se logra realizar la tarea del momento, y se cae en la desconcentración y desvíos del pensamiento. Sin embargo, en ocasiones es necesario mantener el contacto con otras personas para esclarecer dudas, intercambiar ideas, planificar viajes, idear proyectos y demás.

Así como uno necesita el tiempo de las demás personas, ellas también necesitan nuestra disponibilidad y atención. Para lo que se enumeran una lista de consejos que permitirá reducir el tiempo de las interrupciones:

- a) Establecer tiempo límite.
 - b) Ir directo al punto, sin rodeos.
 - c) No perder la calma ni la concentración.
 - d) Saber decir “NO” a las actividades que no merezcan atención.
 - e) Realizar el trabajo inmediatamente.
- **Falta de información:** la principal fuente inagotable de pérdida de tiempo es la falta de información correcta y precisa para iniciar el trabajo. Por lo que Hochheiser (1996) recomienda, no comenzar el proyecto hasta que se tenga la información necesaria del tema. Esto permitirá planear el trabajo y destinar el tiempo para el desarrollo del mismo.
 - **Las demoras:** no hay nada de malo en aplazar una tarea porque surgió otra aún más importante. Sin embargo, es importante resaltar que las oportunidades no se presentan dos veces. La decisión de hacer algo en un momento o dejarlo para más tarde debe tomarse en base a la importancia de la relación con lo que se está trabajando, y no según el tamaño o dificultad de la tarea. Si algo es importante, lo mejor será hacerlo en ese mismo instante.
 - **Demasiadas reuniones:** las empresas contratan a las personas para que trabajen, no para que simplemente hablen de trabajo, asegura Hochheiser. Sin embargo, la mayoría de reuniones están mal organizadas y consumen más tiempo del que deberían.

Es importante aprender a dirigir con eficacia una reunión y hacer un buen uso del tiempo, ya que no sólo afecta a quien la dirige sino, también al resto de personas que asisten a ella.

- **Falta de compromiso:** la gestión del tiempo no es simplemente una cuestión de cumplir los plazos fijados. Requiere pensar de antemano, planear con antelación y asegurarse de que dedica todo el tiempo posible en atender las prioridades y no simplemente las que le impone el trabajo, la familia o las obligaciones sociales.

- **Carencia de prioridades:** es importante ser capaz de determinar quién es quién en cada paso y estar dispuesto a clasificar las tareas por orden de importancia. Las personas que no son capaces de definir prioridades, se les dificulta distinguir entre lo que les gustaría emprender inmediatamente y lo que se debe hacer para atender los objetivos trazados a largo plazo comenta Hochheiser (1996).
- **Preparativos inadecuados para contingencias:** ningún plan es perfecto. Si lo inesperado surge con mucha frecuencia se deben establecer planes que incluyan imprevistos, de tal manera que se asegure y se considere las prioridades vitales en todas las circunstancias.
- **Ser esclavo del reloj:** algunas personas sólo se preocupan en trabajar deprisa y acabar pronto y a menudo su labor no es tan buena como debería de ser. Al ser esclavo del reloj su prioridad es atenerse al tiempo y no preocuparse por la calidad de su tarea. Controlar el tiempo implica ser capaz de parar cuando se desee, relajarse, analizar, corregir y además se asegurar de lograr todo lo que ya estaba previsto.

Es importante considerar que más que un cambio de acciones, es un cambio de actitud según Hochheiser; por esa razón se debe estar convencido de la importancia que tiene la buena administración del tiempo. Una vez aclarada la motivación, el siguiente paso será insistir las veces que sea necesaria la práctica de los hábitos, de manera que uno mismo maneje su propio tiempo, y no el tiempo lo maneje a uno.

Si no se obtiene el máximo partido de una hora o incluso en un minuto, no se tendrá una segunda oportunidad para volverlo a hacer, según Hochheiser. Es posible que se vuelva a hacer, pero no en el mismo lapso de tiempo, porque éste ya forma parte del pasado, es historia y desapareció para siempre. Si se consigue una segunda oportunidad, es importante que sea aprovechada como que si jamás pudiera intentarlo de nuevo, de esta manera se logrará que se esfuerce más que la primera vez.

Por el otro lado, es importante plantear la interrogante: ¿Por qué no siempre se obtienen los resultados deseados?

Es cierto que el tiempo demanda que se continúe con el camino, pero el tiempo no dicta la manera en la que se debe realizar cada movimiento o cada acción para alcanzar los objetivos deseados.

Para Fontana (1993) la falta de conocimiento de la relación que existe entre la naturaleza del tiempo y la vida humana es uno de los factores por los cuales no se alcanzan los resultados deseados. Se debe hacer especial énfasis en que el tiempo es un recurso fundamental, pero no es renovable. Una vez se ha ido, no hay manera para restituirlo. Si este recurso se desperdicia en actividades que no brindan ningún beneficio, entonces se está desperdiciando nuestro propio recurso.

El hombre tiene toda la responsabilidad sobre su propio tiempo. La falla radica en reconocer la importancia del tiempo que está detrás del uso desorganizado del mismo. Hoy en día, personas se encuentran ocupadas la mayor parte del tiempo trabajando duro. Sin embargo, nuestra ocupación y trabajo no siempre son efectivos e infringimos mayor daño a nuestra salud física y mental.

La clave para que cualquier programa sobre la administración del tiempo funcione eficientemente debe partir con la enseñanza sobre el valor que tiene el tiempo y motivar a que este recurso sea utilizado de la mejor manera, asegura Fontana.

Hábitos para administrar el tiempo

Si se logran identificar los buenos hábitos en el manejo del tiempo, se podrá de manera consiente mejorar su uso, replicar los beneficios y hasta comunicarlos al resto del equipo de trabajo. Según Gallego (2011) menciona que es necesario practicar una serie de hábitos que propician el buen manejo del tiempo y crean un ambiente de seguridad dentro de la organización.

Estos hábitos son:

- **El hábito del cumplimiento:** la administración del tiempo se nutre en forma positiva del cumplimiento de las tareas asignadas. Para ello se debe pensar con antelación si se puede o no comprometer ante determinada solicitud, una vez realizado el compromiso, se debe cumplir al pie de la letra, en tiempo preciso y con la mejor calidad.
- **El hábito de la serenidad:** el sentirse sereno y sin angustias, según Gallego es señal de que la tarea que se está realizando es de su interés y se está haciendo una muy buena gestión del tiempo, ya que se realizó una buena planeación previa, cumpliendo con el compromiso y alcanzando los resultados deseados en forma fluida.
- **El hábito de la organización:** cada cosa tiene su momento y su lugar, su orden natural y secuencia. Al intentar romper la organización, ya sea aumentando la velocidad o disminuyéndola, se alejará de los resultados y se afectará el desempeño, ya que no se logrará manejar el tiempo a nuestro favor.
- **El hábito de la disciplina:** Este hábito motiva a persistir en el desempeño, a no desviarse del camino, y a mantener la calma para poder cumplir con lo prometido. Al final, el gran beneficio de todo será el manejo del tiempo efectivo, bienestar y una buena autoestima asegura Gallego.

Uso de herramientas útiles para administrar el tiempo:

La administración y gestión del tiempo es un tema que preocupa a todo ejecutivo desde hace varios años. Esto ha favorecido en gran manera la creación e implementación de herramientas que ayudan a organizar y dominar de mejor manera el tiempo. Algunas de ellas se mencionarán a continuación, según Romero (2011):

Como parte de los hábitos para administrar correctamente el tiempo, existen herramientas que son básicamente técnicas y elementos que se pueden crear con la ayuda de papel y lápiz y no requieren conocimientos de ningún tipo de programa complicado como lo es:

- **El calendario:** es un elemento básico y fundamental para agendar las tareas y programar diferentes actividades. Hay personas que prefieren de esos calendarios que tienen un mes por hoja, ya que esto sirve como guía para recordar fechas específicas durante el lapso de tiempo de los 30 o 31 días del mes comenta Romero.
- **Lista de tareas:** consiste en enlistar todas las actividades que están pendientes de realizar o que se deberán realizar durante el día. Este documento ayudará no solo a organizar mejor el día a día, sino a mantener un plan que se inclinó hacia los objetivos, guiados por los valores y la misión de la organización. Esta herramienta no solo facilitará el dominio del tiempo, sino que también brindará un equilibrio, coherencia e integridad a las tareas del negocio y a conseguir la armonía en el campo profesional y personal, asegura Romero.
- **Una tarea a la vez:** para que los esfuerzos se enfoquen en un objetivo específico y se logre terminar más rápido, es necesario concentrarse en una sola tarea a la vez. Al finalizar puede presentarse un momento para descansar o cambiar de actividad, lo importante es no hacer tareas simultaneas comenta Gallego (2012), creador del curso “Domina tu tiempo 2.0”.
- **Tareas repetitivas:** al existir labores repetitivas lo mejor es valerse o servirse de modelos de la previa planificación, ya que Gallego (2012) asegura que la administración del tiempo necesita de modelos para que sea mejor y más valioso el aporte.
- **Trabajo en equipo:** trabajando en equipo se lograrán mejores resultados que trabajando de forma individual, ya que si cada persona reconoce su rol, responsabilidades y se trabaja bajo un cronograma preciso y ampliamente divulgado,

se logrará el involucramiento y coordinación de todo el grupo, logrando así los objetivos deseados.

Las herramientas para administrar correctamente el tiempo se deben utilizar en la medida de lo posible para ganar tiempo, ser más eficiente y no desgastarse en aquellas cosas que ya están inventadas, comenta Gallego. Cada persona puede ingeniar o diseñar su propia herramienta que le ayude a administrar mejor su tiempo y el de su equipo de trabajo, para hacerla a la medida de las necesidades del negocio.

Clasificación de las tareas y la relación del tiempo y la productividad

o Matriz de Steven Covey y su aplicación a la productividad

Vicedo (1997) cita a Stephen Covey, quien es el autor del best seller “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” publicado en el año 1989. Dentro de su publicación describe el modelo de los cuatro cuadrantes para administrar correctamente el tiempo.

- o Cuadrante I – Lo importante y urgente:** es el cuadrante en el que generalmente se mueve el ejecutivo diariamente. Es aquí donde se produce y se aplica la experiencia; y a la vez se presentan asuntos que reclaman la atención inmediata. Algunas actividades son importantes, pero se han ido postergando tanto, o no se han podido planificar lo suficiente y se han convertido en urgentes, surgiendo así una crisis. Entre más se centre en este cuadrante, más dominados estaremos por el tiempo y producirá altos niveles de estrés y agotamiento.
- o Cuadrante II – Lo importante y no urgente:** es el cuadrante de la calidad, ya que es aquí donde se planifica a largo plazo y permite anticipar y prevenir los problemas; incrementa las habilidades y proporciona un desarrollo continuo. En él se invierte en escuchar las opiniones de los demás y permite incrementar la capacidad de ejecución. Es el cuadrante en donde se refleja el liderazgo persona, la previsión y preparación; cada uno actúa sobre él, ya que brida el poder de generar capacidad.

- **Cuadrante III – Urgente y no importante:** es el cuadrante del engaño, ya que utiliza la mayor parte del tiempo haciendo creer equivocadamente que existen actividades que deberían estar contempladas en el cuadrante I. Las actividades presentes en este cuadrante suelen ser actividades que sirven para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás. Pertenecen al cuadrante las llamadas, interrupciones, reuniones, correos y la elaboración de informes.
- **Cuadrante IV – No urgente y no importante:** este cuadrante se caracteriza por la pérdida de tiempo y es donde se suele evadir las responsabilidades para huir así del agobio que produce el cuadrante I y el II.

Este cuadrante no brinda mayor aporte, ya que pertenecen a él tareas triviales como leer correos no deseados, ver publicidad, tomar un café, pausas, o las conversaciones intrascendentes.

Diferencia entre lo urgente y lo importante:

Vicedo (1997) indica que lo urgente significa que necesita de una atención inmediata, ha de hacerse ahora. Las cosas urgentes suelen actuar sobre cada uno de nosotros.

En contraposición, surge el concepto de importante, y tiene que ver con los resultados y la eficacia. Si algo es importante realiza una gran aportación a nuestros objetivos. Por ello, las cuestiones importantes requieren generalmente que sea cada uno individualmente el que tome la iniciativa y ejecutar la acción.

A continuación, se menciona la diferencia entre una tarea importante y una tarea urgente según Vicedo (1997).

- **Tarea urgente:** es una cualidad asociada al tiempo. Aumenta a medida en que se reduce o se acerca la fecha límite. Desde el momento en que una tarea tiene fecha límite, se convierte en una tarea un poco urgente.

- **Tarea importante:** es una cualidad asociada a las consecuencias. Una tarea aumenta su importancia si las consecuencias de fracasar aumentan. Es decir, la tarea se convierte en importante sólo si las consecuencias que se sufren al no hacerlas son graves.

¿Cómo diferenciar entre una tarea urgente y una importante?

Una tarea es tanto más urgente cuanto más larga sea y cuánto menos tiempo queda para hacerla. De esto se deduce que, la tarea menos urgente es aquella que se hace instantáneamente o la que permite tener tiempo infinito para hacerla, ya que no tiene fecha límite, asegura Vicedo.

- **El principio del equilibrio:** el verdadero equilibrio se da cuando pensamos en el conjunto de las áreas a trabajar como un todo. Todas las áreas están interrelacionadas y todas son importantes. Es fundamental sentir que lo que se está haciendo está contribuyendo considerablemente a lo más importante y significativo en nuestra vida. La clave del equilibrio es basarse en una planificación adecuada del tiempo, confirma el autor.

Escala de productividad

La gestión eficaz del tiempo resalta Vicedo (1997) debe pasar primero por saber que se quiere hacer y hacia donde se quiere dirigir. No se trata de hacer más cosas en menos tiempo; sino en realizar todas aquellas cosas que estén alineadas con los objetivos previamente establecidos. Por esta razón es que resulta de vital importancia de determinar cuáles son las cosas que más se valora, para posteriormente trazar un plan para alcanzarlas.

Por ello, el sistema de planificación comienza con la identificación de los valores y sueño, para una vez identificados, se pueda determinar de una vez las metas a largo y corto plazo para alcanzar las metas. Y sólo en último lugar se dejará la planificación diaria, como el último escalón necesario para que todo el proceso se realice de manera eficiente asegura Vicedo.

- **1er. Peldaño “Definiendo Valores”:** para comenzar a construir la escala de productividad es de vital importancia saber que los valores son aquellos principios y cualidades que, para cada una de las personas tienen la más alta prioridad. Al momento en que los comportamientos se encuentran alineados con los valores personales se podrá gozar del control de los acontecimientos, y por lo tanto se logrará una gestión eficaz y satisfactoria del tiempo.

Algunos valores que se pueden mencionar son:

- Honradez
- Seguridad
- Integridad
- Honestidad
- Generosidad
- Innovador
- Productivo
- Humilde
- Positivo
- Gozo de salud.
- Desarrollo intelectual.
- Independencia económica.
- Amor a la familia y a Dios.
- Vivir la vida intensamente.

- **2do. Peldaño “Definiendo los sueños”:** el segundo peldaño en la escala de productividad es la definición de sueños, metas u objetivos. Es cierto que todo camino comienza con un sueño, ya que es lo que motiva la acción. Los sueños son el combustible necesario para emprender cualquier proyecto. Cabe mencionar, que la naturaleza humana está limitada a grandes ideales y grandes sueños por alcanzar.

Según Vicedo (1997), todas las personas nacen con un potencial por desarrollar ilimitado. Sin embargo, a medida en que se pasa a la edad adulta, la realidad se impone y los sueños comienzan a parecerse lejanos e inalcanzables, sumando en algunas ocasiones el surgimiento de frases como “tú no puedes”. En este momento, los sueños se van quedando atrás ya que se permite que las demás personas y la sociedad de alguna manera arrastre el sueño a un nivel de mediocridad y frustración.

El destino del hombre es luchar diariamente y enfocar toda su atención a los sueños, desarrollando todas sus potencialidades para alcanzarlos. El primer paso para convertir lo invisible en visible es el establecimiento de sueños, ya que muchas personas en el fondo saben lo que deberían hacer en la vida, pero nunca se animan a actuar. Esto se debe por la ausencia de motivación,

Para facilitar el proceso se puede apoyar en la siguiente categoría, asegura Vicedo.

- Lo que le gustaría ser.
- Lo que le gustaría hacer o crear.
- Lo que le gustaría tener o poseer.
- A lo que le gustaría contribuir.
- Los lugares que le gustaría conocer.

Al realizar a conciencia, se obtendrá una lista de todas aquellas cosas que realmente son valiosas y que se desea realizar a lo largo de la vida. Algunas parecerán inalcanzables o absurdas; pero a lo largo de la realización de la escala de productividad se podrá confeccionar cada uno de los sueños para hacerlos realidad y utilizar el tiempo de la mejor manera.

- **3er. Peldaño “Establecimiento de metas a largo plazo”:** si se deja al azar o a la casualidad la obtención de resultados, es posible que no se logre alcanzar ninguna meta. Resulta vital establecer metas que permitan avanzar hacia los sueños y objetivos más preciados.

Para esto es fundamental saber la diferencia entre un sueño y una meta. La meta es aquel lugar al que hay que llegar para que nuestro sueño se haga realidad; y un sueño al determinar una fecha en la que se llevará a cabo, éste se convierte en una meta, comenta Vicedo (1997).

Toda meta que realmente vale la pena realizar quedará fuera de la zona de comodidad, la cual está formada por todas aquellas actividades y habilidades que ya se dominan y que no suponen reto alguno. No estimula ni produce resultados de excelencia, sino que simplemente permite seguir manteniendo los mismos resultados de siempre.

La característica que diferencia a las personas que obtienen el éxito en la vida en cualquier área, son aquellas personas que están dispuestas a realizar aquello que las personas desorganizadas y mediocres no están dispuestas a hacer. Las personas con éxito sobresalen ya que se fijan metas de excelencia fuera de su zona de comodidad.

- **4to. Peldaño “Fijar metas a corto plazo”:** durante el establecimiento de metas a corto plazo es posible ver lo que realmente es posible alcanzar. Es un paso fundamental, ya que une lo imaginado con la realidad, haciendo que parezca posible todo lo que se veía al principio como imposible.

Para lograr establecer metas a corto plazo es importante preguntarse qué se debe realizar primero antes de alcanzar alguna otra meta; ya que de esta manera se podrá diferenciar las metas a corto plazo que deben de ser realizadas con anticipación para poder alcanzar las metas trazadas a largo plazo.

Para cada uno de las metas trazadas, se debe asignar una fecha de realización, para que sean operativas y motiven e impulse adecuadamente a la ejecución, asegura Vicedo (1997).

- **5to Peldaño “La planificación del día a día”:** tanto los valores, sueños y metas abarcan el conjunto completo de la vida. Por ello, es de vital importancia definir cuáles son todas las áreas de nuestra vida que requieren atención, los roles que se ejecutan tanto en el trabajo, en el hogar, y en la sociedad.

Determinar claramente los roles y facetas más importantes de la vida crea orden y equilibrio a la hora de planificar y administrar correctamente el tiempo.

Se debe comenzar por enumerar todas las áreas a las que se le prestará atención al momento de planificar, ya que todas las facetas que conforman la vida no son partes aisladas, sino que juntas y relacionadas forman un todo y brindan una vida plena y feliz.

Los 30 minutos esenciales de la semana

Para que la planificación diaria sea eficaz, se debe dedicar tiempo de reflexión y establecimiento de metas al final de la semana asegura Vicedo.

Si lo que se desea es experimentar la sensación que realmente se está avanzando hacia los objetivos, se deberá ubicar en un lugar tranquilo para reflexionar los próximos 30 minutos antes de comentar la siguiente semana. El programa de 30 minutos consiste en dedicar un tiempo de calidad para planificar los objetivos más importantes para la próxima semana. Esto ayuda a crear un clima de enfoque y permite distinguir aquellas tareas realmente importantes y supone una diferencia significativa de todas aquellas tareas que “parecen” importantes, pero que en realidad no lo son.

El tiempo es un recurso muy valioso, y se debe devolver de alguna manera el regalo de la vida. A lo largo de los años, se han conocido biografías de personas que han alcanzado el éxito en cualquier campo de su vida y realizando cualquier actividad; de hecho, estas personas tienen una serie de características comunes que las distinguen de los demás, y es que han desafiado al cambio y han implementado en su vida la manera correcta de usar el tiempo. No es necesario esperar hasta tener un gran plan para marcar la diferencia. Se puede producir un impacto en el momento haciendo pequeñas cosas, tomando lo que en ocasiones puede parecer como insignificante. Los ejecutivos exitosos son personas que esconden su grandeza detrás de una sucesión pequeña de acciones hechas consistentemente, menciona Vicedo (1997).

¿Por qué aprender y practicar técnicas para administrar correctamente el tiempo?

El tiempo es igual para todos, la diferencia está en cómo las personas le dan uso y lo aprovechan al máximo. La administración del tiempo es un proceso que debe ser aprendido y practicado al igual que cualquier pasatiempo, deporte o actividad artística comenta, Fontana (1993).

Pérez (2010) comenta que “en la actualidad el factor diferenciador de cualquier profesional independiente o empresa es la eficiencia. Esta consiste en producir un resultado con el mínimo de recursos, y el recurso más importante de un ser humano es su tiempo”.

Para algunas personas, el tiempo es una palabra abstracta e intangible, asegura Pérez (2010). De hecho, por cultura se dice: “juntémonos mañana en la mañana”, “te llamo la próxima semana”, “reunámonos en la tarde”, etcétera. En el mundo anglosajón, el tiempo es un bien tangible, al igual que el dinero. Cada hora del día es como un billete según Pérez, que se invierte en algo o se pierde; pero no se puede guardar para mañana.

De hecho, no existe un secreto para mejorar la eficiencia y vivir sin estrés, sin embargo, la clave es tratar de crear el hábito de cuidar el tiempo como si fuese nuestro propio dinero; priorizando actividades de forma inteligente. El resultado será ganar más tiempo libre, siendo más productivos, sin estrés y designando tiempo para hacer lo que nos gusta al lado de la familia o seres queridos, asegura Pérez.

Beneficios que aporta la correcta administración del tiempo

El propósito de gestionar el tiempo es hacer más cosas en menos tiempo. Esto permitirá dedicar más tiempo presencial a las personas que son valiosas, haciendo actividades que brinden mayor cantidad de alegría y satisfacción a la vida, comenta Marston (s/f).

La mayor parte de la felicidad en el ser humano es producto de las relaciones satisfactorias, especialmente con las personas más allegadas. El factor determinante de la calidad de las relaciones es la cantidad de tiempo que se comparte con las personas que amas y que te aman.

Según Marston, se puede tener un control sobre el tiempo si se deja de hacer cosas de poco valor, y se dedica más tiempo a las actividades que realmente pueden hacer una diferencia significativa en la vida.

La mayoría de las personas se sienten abrumadas con demasiadas cosas que hacer y muy poco tiempo disponible. A medida que se hace un esfuerzo para estar al día con las actividades, se acumulan nuevas responsabilidades. Para Marston, la realidad es que difícilmente se podrá ser capaz de hacer todo lo que se tiene que hacer, ya que siempre surgen más tareas por hacer, de las que uno es capaz de realizar en el transcurso del día o dentro de la jornada laboral. Sin embargo, el administrar correctamente el tiempo brinda beneficios tanto a nivel personal como profesional, entre los cuales se mencionan:

- Facilita la obtención de resultados.
- Establecimiento de objetivos personales, académicos, y laborales con mayor claridad.
- Mejores relaciones interpersonales.
- Se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos.
- Mayor productividad.
- Incremento en el tiempo libre.
- Engrandecer la satisfacción por el trabajo.
- Reducción del estrés, ya que libera la tensión.
- Promueve el autoconocimiento y autoconfianza.
- Cualidades de un buen administrador del tiempo.

Es evidente que existen personas dentro de todos los niveles jerárquicos de una organización, que han aprendido a gestionar su tiempo mejor que otras. Estas han aprendido esta acción, ya que nadie nace sabiendo gestionar su tiempo, sino que es una habilidad que se aprende y con el tiempo se va perfeccionando.

Asimismo, hay características de la personalidad que facilitan este proceso. Para poder sacarle el mejor provecho, es necesario dedicarle tiempo, conocerlo y detectar los factores que produzcan seguridad y tranquilidad. Por esta razón es necesario tener actitudes que despierten motivación a la práctica constante y el buen desarrollo de las tareas encomendadas.

Para poder llegar a administrar correctamente el tiempo es necesario tener o desarrollar sino todas, algunas de las cualidades que se enumeran a continuación asegura Ravizza (s/f).

- Claridad en el pensamiento
- Poder de decisión
- Buena memoria
- Determinación
- Puntualidad
- Tranquilidad
- Objetividad
- Racionalidad
- Liderazgo

La personalidad del ejecutivo exitoso con el tiempo

Rodríguez, (2011) comenta que la administración ejecutiva y gerencial presenta diferentes facetas especiales, por lo que se define que un ejecutivo sobresaliente:

- Es una persona muy organizada. Sólo así es capaz de organizar también a otros para un pleno aprovechamiento de sus aportaciones.
- Es una persona decidida que no toma una y otra vez los problemas como desperdicio de tiempo.
- Es una persona idealista y realista que busca e imagina nuevas rutas y nuevos métodos para calcular los requerimientos de tiempo.
- Es una persona empática, que capta las necesidades y las reacciones de su personal y de todos los seres humanos que lo rodean.
- Es una persona intuitiva que capta las situaciones de todo tipo como un todo y dentro del contexto.
- Es una persona flexible, que admite las derrotas y las victorias. Reconoce los errores y motiva al equipo para mantener una actitud positiva, y dispuestos a aprender.

- Es una persona que cree sinceramente en la gente y que sabe delegar con facilidad, no es autoritario.
- Es una persona considerada y respetuosa con el tiempo de los demás que asignan para actividades, necesidades, intereses y derechos.
- Es una persona autocrítica que examina en forma periódica las cosas que se ha propuesto y examina las metas propuestas, las alcanzadas y las que no se han alcanzado.

Efectos patológicos del mal uso del tiempo

Es normal que cuando una cosa es utilizada de mala manera, se sufran consecuencias negativas. El tiempo es la vida y utilizarlo de mala manera es usar mal la vida.

Hernández (2006) demuestra que existen dos tipos de mal uso del tiempo, los cuales son: Mal uso del tiempo por vaciedad (falta de actividad): Frecuentemente se da en personas que viven sin objetivos y sin ideales. Estas personas resultan con efectos patológicos que en general resultan poco visibles en la juventud, pero suelen hacerse presente en la segunda mitad de su vida tomando las formas de esterilidad, insatisfacción difusa o existencial, hastío de la vida y una triste profunda. Dicha crisis suele surgir alrededor de los 45 años, cuando se experimenta la sensación de que la vida pasó volando y ya se quedó atrás.

- **Mal uso del tiempo por uso de congestión:** es el más peligroso para los gerentes, líderes, organizadores, triunfadores, ejecutivos ambiciosos y dinámicos ya que se encuentran acosados por vivir en un mundo de presiones, manejo de información abundante, agendas saturadas de compromisos sociales o de reuniones de trabajo, competencias, exigencias de cumplir un estatus social, entre otros.

Hernández (2006) que es aquí donde surge el término estrés, cuyo origen es inglés y conjuga dos fenómenos diferentes: por una parte, jalar y estirar; y por la otra, comprimir y apretar. De este modo fusiona el significado de dos palabras españolas: tensión y presión.

Las patologías presentes en este caso son conocidas como hipertensión, úlceras gástricas, colitis, jaqueca, enfermedades cutáneas, y propensión al infarto; en el plano psíquico se puede mencionar irritabilidad, susceptibilidad, obesidad, tendencias a la suspicacia, incapacidad para relajarse y disfrutar.

La relación entre el tiempo y la salud: Según comenta Hernández, existe una relación directa entre el tiempo y la salud ya que el buen uso del tiempo es fuente de:

- Orden
- Serenidad
- Eficiencia
- Seguridad
- Satisfacción
- Es fuente de salud física y mental.

El tiempo libre y el desarrollo personal

Rodríguez (2011) hace la reflexión de que “se trabaja para vivir, no se vive para trabajar”. El tiempo de trabajo no abarca las 24 horas de los 365 días del año. Existe también el tiempo fuera del trabajo, el cual no es fácil ni simple de detectar ni clasificar, ya que fuera de las 8 horas laborales no todo es descanso y ocio.

Es importante atender las necesidades fisiológicas como comer o dormir; las necesidades personales como vestirse, tomar un baño o rasurarse; atender los aspectos de la salud como asistir a una consulta médica, pagar impuestos, aprender otro idioma o asistir a eventos familiares, ayudar a otras personas, entre otros.

Durante el siglo XIX se empezó a ver al tiempo libre como un fenómeno transformador del trabajo y, por lo tanto, del hombre también. El tiempo libre, antes que el de trabajo, determina el existir humano. En esa época, el ocio era considerado una fuente de autonomía sobre la base de

la libertad. Sin embargo, en el siglo XX las Naciones Unidas en 1948 incluyó entre los derechos fundamentales del ser humano el derecho al tiempo libre según comenta Rodríguez (2011).

Dentro de las perspectivas dinámicas, el tiempo libre es ante todo:

- La elección libre a la realización de actividades.
- La compensación a las prisas, agitaciones, y el desasosiego de la vida moderna.
- Mecanismo regulador de la personalidad.
- Principio de individualización.
- Permite la autodeterminación.

Rodríguez hace énfasis en decir que el tiempo libre no es un tiempo negativo ni residual. Al contrario, el tiempo libre es una fuente que permite la fecundación de nuevos valores, ya que “el tiempo libre es el tiempo de la libertad para la libertad”.

El tiempo es un recurso muy valioso, y se debe devolver de alguna manera el regalo de la vida. A lo largo de los años, se han conocido personas que han alcanzado el éxito en cualquier campo de su vida y realizando cualquier actividad; de hecho, estas personas tienen una serie de características comunes que las distinguen de los demás, y es que han desafiado al cambio y han implementado en su vida la manera correcta de usar el tiempo. No es necesario esperar hasta tener un gran plan para marcar la diferencia. Se puede producir un impacto en el momento indicado, haciendo pequeñas cosas, tomando lo que en ocasiones puede parecer como insignificante. El éxito en ocasiones esconde su grandeza detrás de una sucesión pequeñas acciones realizadas consistentemente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día uno de los más grandes problemas dentro de las diferentes organizaciones es la falta de tiempo. Con frecuencia los ejecutivos se sienten abrumados por la gran cantidad de tareas pendientes a realizar, lo cual afecta tanto su vida personal como profesional; por lo que se ven en la necesidad de trabajar más duro y por ende sentirse más agobiados.

Cuando una persona muestra estar ocupado todo el tiempo, no es señal de que trabaje mucho. Al contrario, pueden ser síntomas de una mala planificación y organización de las actividades.

El tiempo es el recurso más importante, valioso ypreciado que se posee. Es pasajero, no se puede reemplazar y tampoco se puede ahorrar. Lo único que se puede hacer con él, es saber determinar la mejor forma en la que será utilizado, es decir, saber asignar la correcta cantidad de tiempo que se le dedicará a las tareas de menor importancia y asignarle más tiempo a las tareas de más alto valor.

La administración del tiempo no debe ser considerada como una herramienta de trabajo, es más una técnica que sirve para hacer más con menos tiempo y con menos recursos.

La manera de distribuir las veinticuatro horas del día resulta muy complicada, ya que tiene incidencia directa en el ámbito personal, familiar y laboral. El éxito en cada uno de estos ámbitos se logra cuando la persona se torna positiva y ordenada, ya que facilita la obtención de los resultados deseados y se garantiza una mejor organización del trabajo.

El cumplir con tiempos establecidos depende de muchos factores como el uso de conocimientos técnicos, la experiencia, y la toma de decisiones. Todos estos están directamente relacionados al manejo adecuado del tiempo, por lo que es importante preguntarse:

¿Cuál es la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Conocer la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos.

2.2.2. Objetivos específicos

- Conocer la opinión de un grupo ejecutivos sobre la administración del tiempo y el impacto en la productividad.
- Identificar las principales causas de la pérdida del tiempo entre el grupo ejecutivos entrevistados.
- Identificar las herramientas prácticas que permitan administrar correctamente el tiempo para alcanzar eficazmente los objetivos trazados dentro de la institución.
- Identificar los beneficios que proporciona una adecuada administración del tiempo dentro de la institución.
- Conocer los beneficios que una buena administración del tiempo proporciona a nivel personal, familiar y profesional.

2.2. Elemento de estudio

Administración del tiempo.

2.3. Definición de unidades de análisis

2.3.1. Definición conceptual

Administración del tiempo:

Acorde con García (2010), “la administración del tiempo es la habilidad de conducir los asuntos de trabajo y personales dentro del tiempo que se tiene para poder lograr resultados más eficaces, por lo tanto, administrar el tiempo es administrarse a sí mismo”.

2.3.2. Definición operacional

Administración del tiempo:

Dicha información se obtuvo por medio de una entrevista semi-estructurada en donde se destacan los siguientes indicadores:

- Administración del tiempo y productividad:

El saber captar, entender, valorar, respetar y manejar efectivamente el tiempo para el cumplimiento de tareas.

- Ladrones del tiempo:

Los diferentes distractores que pueden ser visibles, ocultos, internos o externos; y su principal función es oponer la consecución de los objetivos.

- Hábitos para administrar el tiempo:

La manera en cómo se organiza y se aprovecha al máximo el tiempo con el fin de obtener mejores resultados.

- Ventajas sobre la administración del tiempo:

Los beneficios que proporciona el saber manejar adecuadamente el tiempo dentro de la organización.

- Tiempo libre y desarrollo personal:

Implica la atención de necesidades fisiológicas, personales, crecimiento personal, y ocio.

2.5. Alcances y límites

El presente estudio abarcó un grupo de ejecutivos quienes laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala, sin hacer distinción de género o edad de los participantes.

Debido a que el tiempo es un factor que afecta a todas las personas laboralmente activas, el alcance principal de este estudio radica en que se entrevistó a un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior, lo cual permitió conocer diferentes puntos de vista y opiniones referente a la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos y los hábitos que implementa cada uno de ellos para administrar eficazmente su tiempo y así poder así ser más productivo. Los resultados son propios del grupo que se investiga, por lo tanto, no significa que todos los ejecutivos entiendan así el concepto de la administración del tiempo.

Dentro de las limitaciones del trabajo se mencionó la falta de tiempo y poco deseo de colaboración para atender a la entrevista por parte de los ejecutivos por las múltiples tareas que ellos realizan. Respecto a los ejecutivos que atendieron a las entrevistas, se mostraron limitados de tiempo por cuestiones laborales y sus respuestas fueron breves y muy poco profundas para los efectos del estudio. Asimismo, se mencionó la dificultad para encontrar antecedentes sobre el tema de la administración tiempo.

2.6. Aporte

Es evidente que todas las empresas buscan medios que contribuyan a reducir costos y a producir más por menos y menor tiempo posible, sin afectar la calidad.

Es por ello, que la presente investigación se dirigió a estudiantes universitarios y al personal administrativo en general de cualquier institución tanto pública como privada; ya que proporciona la oportunidad de conocer los métodos adecuados para administrar el tiempo, así como técnicas que permitan hacer mejor uso del mismo, donde la eficiencia y la eficacia permitan alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado. Esto permitirá a las organizaciones implantar acciones y herramientas útiles con la intención de promover los hábitos efectivos para una buena administración del tiempo y elevar la productividad de sus colaboradores.

Del mismo modo, el presente estudio podrá ser una fuente de consulta para cualquier estudiante del área administrativa o psicológica que desee alcanzar sus objetivos de manera rápida, fácil y sencilla, siguiendo consejos prácticos sobre la administración del tiempo.

Asimismo, la presente investigación ayudará a que los futuros colegas en el área de Psicología Industrial / Organizacional, comprendan que una adecuada gestión del tiempo aumenta la productividad del colaborador y disminuye el estrés, ya que no acomete todas las tareas asignadas a la vez. La priorización de las tareas y el respeto de los ritmos de trabajo permiten maximizar el rendimiento y aumentar el volumen de tareas concluidas satisfactoriamente.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación contó con la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos. Dentro de la misma se utilizó el muestreo guiado por la investigación cualitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010).

A la vez, la investigación es de tipo homogéneo, es decir, que estuvo conformada por sujetos que poseen criterios semejantes. Este tipo de muestra es tomada en cuenta ya que se estudió a un grupo de sujetos a profundidad por medio de un muestreo aleatorio simple.

Formó parte de este estudio nueve sujetos de distintos géneros y edades, desempeñándose como ejecutivos dentro de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala.

A continuación, se encontrarán las características demográficas tomadas en cuenta, en forma de matrices individuales.

Sujeto No. 1	
Código:	MA
Sexo:	Femenino
Edad:	67 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	23 años
Experiencia Laboral:	38 años
Puesto que desempeña:	Coordinadora de Gestión Administrativa
Nombre del Departamento o Área:	Dirección de Adquisiciones y Contrataciones

Sujeto No. 2	
Código:	KD
Sexo:	Femenino
Edad:	29
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	10
Experiencia Laboral:	13
Puesto que desempeña:	Jefe de Departamento
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Presupuestos

Sujeto No. 3	
Código:	MV
Sexo:	Masculino
Edad:	37 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	13
Experiencia Laboral:	19
Puesto que desempeña:	Director de Departamento
Nombre del Departamento o Área:	Dirección de Adquisiciones y Contrataciones

Sujeto No. 4

Código:	LV
Sexo:	Masculino
Edad:	44 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	10
Experiencia Laboral:	20
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Construcciones y Remodelaciones

Sujeto No. 5

Código:	WP
Sexo:	Masculino
Edad:	38 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	18 años
Experiencia Laboral:	18 años
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Innovación y Operaciones

Sujeto No. 6	
Código:	MH
Sexo:	Femenino
Edad:	44 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	21 años
Experiencia Laboral:	21 años
Puesto que desempeña:	Directora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Desarrollo de Sistemas

Sujeto No. 7	
Código:	LB
Sexo:	Femenino
Edad:	40 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	8 años
Experiencia Laboral:	20 años
Puesto que desempeña:	Coordinadora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Capacitación

Sujeto No. 8

Código:	PE
Sexo:	Masculino
Edad:	33 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	6
Experiencia Laboral:	10
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Mantenimiento

Sujeto No. 9

Código:	PZ
Sexo:	Femenino
Edad:	36 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	5
Experiencia Laboral:	15
Puesto que desempeña:	Coordinadora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Reclutamiento y Selección

3.2 Instrumento

Para hacer posible la recopilación de la información se llevó a cabo una entrevista semiestructurada elaborada por la investigadora y conformada por 30 preguntas específicas (Ver Anexo II).

El objetivo de dicho instrumento fue conocer la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos. Dichas entrevistas fueron grabadas y toda la información obtenida en las entrevistas fue manejada de manera confidencial.

Las preguntas se encuentran distribuidas en base a las diferentes categorías, las cuales son:

- Administración del tiempo y productividad.
- Ladrones de tiempo.
- Hábitos para administrar el tiempo.
- Ventajas sobre la administración del tiempo.
- Tiempo libre y desarrollo personal.

3.3 Procedimiento

Para la realización del presente estudio fue necesario completar diversos pasos, los cuales se definen a continuación.

- Se definió el tema de investigación y el tipo de investigación a utilizar.
- Una vez definido, el tema fue corregido en términos de redacción por el docente del Curso de Tesis I.
- Los temas fueron presentados a las autoridades de la Facultad de Humanidades para ser evaluados y autorizados.

- El docente comunicó y confirmó la autorización de cada uno de los temas seleccionados por el grupo de estudiantes del curso.
- Una vez autorizado el tema, se procedió a la elaboración del planteamiento del problema.
- Luego, se procedió a buscar investigaciones tanto nacionales como internacionales que tuvieran relación con el tema para la elaboración de los antecedentes.
- Asimismo, se investigó tanto en fuentes en línea como físicas información general del tema para la elaboración correspondiente al marco teórico.
- Posteriormente, se definió el tipo de investigación a utilizar junto a los sujetos para la elaboración del método.
- Se creó la propuesta de instrumento a utilizar en la investigación.
- Se finalizó y entregó el anteproyecto.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La modalidad de la presente investigación es de tipo cualitativo etnográfica, que de acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo se basa en recabar datos que se obtiene por medio de entrevistas semiestructuradas, con el fin de describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades; en donde a la vez se combina el método de observación.

La investigación cualitativa extrae descripciones a partir de observaciones mediante entrevistas, narraciones, grabaciones, transcripciones de audio, o películas. Taylor y Bodgan (1986) considera a la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos mediante las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

Los resultados obtenidos en este tipo de investigación no se reducen a un número ni son analizados de forma estadística, por tener un enfoque cualitativo. Asimismo, se lleva a cabo en ambientes naturales y cotidianos, y los datos recopilados se basan en experiencias y prioridades de los participantes. El investigador está directamente involucrado con el participante y sus experiencias, por lo que adquiere un punto de vista interno y mantiene una perspectiva analítica.

Por medio de la investigación cualitativa se pretende descubrir y refinar preguntas de investigación basadas en descripciones y observaciones. Es un método individual de análisis interpretativo y contextual, asegura Taylor y Bodgan (1986).

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación se desarrolló con la participación de un grupo de ejecutivos de diferentes áreas que laboran en una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala, siendo un total de nueve personas quienes respondieron a una entrevista semi estructurada (Ver Anexo No. 2), la cual tuvo como objetivo principal conocer cuál es su percepción sobre la importancia de la administración el tiempo en la consecución de objetivos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada participante, a través de una matriz que explica de manera breve y clara las opiniones de los mismos durante las entrevistas realizadas.

La matriz muestra los siguientes indicadores:

- Administración del tiempo y productividad.
- Ladrones de tiempo.
- Hábitos para administrar el tiempo.
- Ventajas sobre la administración del tiempo.
- Tiempo libre y desarrollo personal.

Sujeto No. 1	
Código:	MA
Sexo:	Femenino
Edad:	67 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	23 años
Experiencia Laboral:	38 años
Puesto que desempeña:	Coordinadora de Gestión Administrativa
Nombre del Departamento o Área:	Dirección de Adquisiciones y Contrataciones

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de “tiempo”	"El tiempo es un recurso que debemos aprender a disponer de él. Es una variable que determina la manera en la que hacemos las cosas, ya que afecta nuestra vida tanto personal como profesional, en cuanto a la calidad del trabajo que tenga encomendado hacer. Si tengo más tiempo, podré hacerlo despacio y por lo tanto mi trabajo final será mejor". (1)
	Significado de “Administrar el tiempo”	"Administrar el tiempo considero que es tener la capacidad y la habilidad de saber qué actividades necesito realizar con urgencia, y poderlas planificar de alguna manera que cada minuto sea eficiente y significativo para el logro de mis objetivos". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"Usted puede desempeñar su tarea con eficiencia y eficacia, cumpliendo las tareas asignadas en el tiempo que le han dado para trabajar". (3) "...usted puede producir. Usted puede estar aquí 8 horas... y no producir; o puede estar 8 horas y producir. (4)

LADRONES DE TIEMPO	Cumplimiento de tareas	<p>"Sí, yo todos los días me propongo una tarea..." (8)</p> <p>...Entonces si yo no lleno lo que tengo que hacer de las tareas que me he propuesto me quedo más tiempo hasta completarlo". (10)</p>
	Tareas a medias o inconclusas	<p>"no, para nada. No dejo tareas a medias... me gusta lo que hago, y siempre trato de hacerlo bien". (11)</p> <p>... "y sobre todo porque yo ya no soy una persona joven, vengo de otra escuela, donde la responsabilidad es primordial". (12)</p> <p>"No me gusta dejar pendientes para el día siguiente... ya que cualquiera puede entrar a mi oficina y ver que tengo ahí cosas sin hacer". (55)</p> <p>"por eso trato de sacar todo lo que tenga que hacer, aunque me quede después de las 8 o 9 de la noche". (56)</p>
	Interrupciones más frecuentes	<p>"algunas interrupciones serían atender el teléfono, atender a alguien, algunas reuniones programadas, realizar viajes a sedes, esas son las interrupciones". (14)</p>
	Principales distractores	<p>"En ocasiones suelo salir a conversar, preparo una taza de café, voy al baño, y arreglo algunos asuntos por teléfono." (35)</p> <p>"yo aquí vengo a trabajar, y encerradita en mi oficina trabajo a mi ritmo". (37)</p> <p>"y no considero que el internet sea un distractor como tal, es más bien una herramienta; siempre y cuando el uso del internet sea responsable". (74)</p>
	Plan de acción para resolver problemas con	<p>"pues...yo resuelvo mi trabajo bien, cuando uno conoce su trabajo se resuelve rápido". (16)</p> <p>"yo considero que los imprevistos que se me presentan se resuelven con buena voluntad y</p>

	interrupciones, distractores, o imprevistos	actitud positiva". (17) "uno debe poner siempre en alguna tarea nueva mucha atención, para que al momento de volver a repetirla sea mucho más fácil". (20)
HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Programación de actividades	"Por ejemplo ahí vengo yo y coloco que un contrato se vence el 29 de junio, tengo que pedir una carta con un mes de anticipación para la renovación". (22) "como cada contrato tiene fechas, yo las apunto anticipadamente en el calendario y reviso esto cada semana". (25)
	Principales herramientas	"yo utilizo mucho la computadora, ahí está el calendario del Outlook con el apoyo de los recordatorios... que es una maravilla". (21) "También utilizo un cuaderno que es mi agenda... aquí apunto por fechas importantes y trámites pendientes de realizar". (23)
	Clasificación de las tareas	"mis tareas como tratan la mayoría de contratos las voy clasificando por tiempos. Las más cercanas son urgentes y las que aún tienen tiempo son importantes". (26)
	Asignación de tiempos a las tareas	"no, no dispongo de tiempos específicos por que dispongo realmente de mí y el control que yo tenga con las fechas de renovación de los contratos. (34) "y como cada contrato tiene fechas, yo las apunto anticipadamente en el calendario para recordarme y poder así darle trámite a las solicitudes". (25)
	Evaluación del tiempo asignado al final de	"cuando ya se va a vencer el contrato, yo les vuelvo a enviar un recordatorio". (28) "Al menos lo hago con más de un mes de anticipación..." (29) "por eso no evalué mis tiempos, porque aunque

	cada tarea	disponga para trabajar dos horas, no voy a poder avanzar si la mayoría de los trámites de contratos que yo veo dependen en sí, de la puntualidad y cumplimiento de fechas del proveedor". (36)
BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Principales beneficios	<p>"El administrar mi tiempo es una gran ayuda, ya que cuando yo quiero ver qué tarea está pendiente, me ayuda a recordar el envío de correos y así darle seguimiento a los asuntos". (39)</p> <p>"me es muy útil colocar algún título clave en el asunto del correo que me identifique con la empresa para que sea más fácil ubicar la fecha y hora del aviso enviado con toda la información sobre las renovaciones de contratos". (40)</p>
	Reuniones de equipo	<p>"no, eso no lo hacemos... cada quien es responsable de su trabajo". (43)</p> <p>"... hablando así coloquialmente, uno no debería de necesitar nunca de un capataz para hacer su trabajo y cumplir con los tiempos asignados; y ser una persona responsable..." (85)</p>
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	<p>"para mi existe una palabra mágica que es... la responsabilidad". (44)</p> <p>"si yo tengo la tarea lista para entregar la doy, y si no la tengo justifico la razón de por qué no y solicito una ampliación de tiempo". (45)</p>
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	<p>La Universidad es muy buena con todas las personas, y me imagino que en el proceso de inducción se toca el tema del manejo del tiempo y cumplimiento de tareas o responsabilidades... " (41)</p> <p>"Para mí, la universidad no es un buen patrono, es un excelente patrono. (80)</p>

	Principal responsable de promover la administración del tiempo	<p>tener mejores resultados y lograr el cumplimiento de objetivos". (42)</p> <p>"yo he visto que gente ve películas, usa el internet por horas, y se ponen a platicar por teléfono asuntos personales...". (76)</p> <p>"entonces ese tiempo se desperdiciado enormemente, y lo he visto en otras unidades". (77)</p> <p>"yo siento que debería de haber mejor escogencia al momento de seleccionar el personal para cubrir las plazas vacantes". (78)</p>
TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	<p>"yo considero que tengo tiempo libre por las mañanas". (48)</p> <p>"...me levanto, me voy al gimnasio, regreso, me arreglo y vengo al trabajo". (49)</p>
	Tiempo familiar	<p>"todos los días almuerzo con mi esposo ahora que ya no viven con nosotros mis hijos, con él comemos y platicamos". (52)</p> <p>"al regresar del trabajo... ceno, platico con mi esposo, vemos noticias, y tipo 11:30 nos acostamos". (57)</p>
	Actividades recreativas	<p>"la actividad que hago sola es ir al gimnasio". (58)</p> <p>"durante el fin de semana, almorzamos con nuestros hijos para convivir todo y poder pasar tiempo de calidad con las familias y novias de mis hijos". (59)</p> <p>"... y un día de la semana me cambio de traje y me pongo a limpiar la casa, a hacer lo que uno no le da tiempo de hacer durante la semana". (61)</p>
	Trabajo	<p>"no, nunca. Eso no me gusta hacer actividades laborales en mi casa". (62)</p> <p>"... trabajando en la universidad por lo regular no llevo trabajo a mi casa..." (66)</p>

	en casa	"... y si en algún momento se me olvido algo y me recuerdo en el camino, me mando un correo con los detalles de lo que se me olvidó nada más". (67)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"Por supuesto que sí... no hay peor cosa que decir no, o no se puede". (68) "cuando la universidad me necesite, me va a encontrar en la mañana, en la tarde y en la noche... siempre, incondicional". (69)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"mmm... si definitivamente sí, más ahora que ya no tengo hijos chiquitos". (70) "trato de convivir con mi familia, y sobre todo a descansar". (71) "... Y mi siesta no me falta todos los días". (53)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	"mi hábito sería tomar notas en mi cuaderno, y apoyarme con recordatorios en el calendario del correo electrónico". (72) "... para mí la computadora y el internet para mi vinieron a facilitarme la vida enormemente". (73)

Sujeto No. 2	
Código:	KD
Sexo:	Femenino
Edad:	29
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	10
Experiencia Laboral:	13
Puesto que desempeña:	Jefe de Departamento
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Presupuestos

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"el tiempo es un recurso muy valioso, que se debe administrar correctamente para administrar todas las actividades que tenemos, tanto a nivel profesional como personal". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"administrar el tiempo es poder priorizar actividades, poder ser organizado en el trabajo y saber que se debe cumplir con fechas, con tiempos para hacer ciertas actividades". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"bastante, porque si no se tiene una buena administración del tiempo, pues, la productividad muchas veces disminuye". (3) "entonces la productividad se ve afectada por no prestarle atención a las actividades que sí generan valor". (5)
LADRONES DE TIEMPO	Cumplimiento de tareas	"Sí, yo trato de cumplir con todas las tareas que tenga que realizar diariamente". (6)
	Tareas a medias o inconclusas	"Sin embargo, en ocasiones la cantidad de trabajo es bastante". (7) "Y cómo te digo, a veces uno tiene que priorizar y algunas actividades se quedan pendientes, porque humanamente se hace lo posible, pero no siempre se puede con todo". (8)
	Interrupciones más frecuentes	"con consulta de las personas, por ejemplo, consultas presupuestales, llamadas telefónicas...". (18) "...incluso, hasta con llamadas de mi jefa, que me manda a llamar, que me pide algo, que me hace consultas, o solicitudes extras de otras personas, que son cosas que no están entre mi programa de actividades". (19)

LADRONES DE TIEMPO	Principales distractores	<p>"el celular, y el uso del internet considero que son mis distractores más grandes..." (22)</p> <p>"... pero pienso que también hasta cierto punto es sano". (23)</p> <p>"... Porque a veces, bueno, me conecto al internet o veo mi teléfono, me ayuda mucho a despejarme un poco". (24)</p>
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	<p>"Suelo conectarme por ratos al internet o revisar mi teléfono, más que todo para no estar siempre metida en trámites numérico". (25)</p> <p>"Sin embargo, trato de hacerlo solamente por ratos, y procuro no perder la concentración por estar revisando mi teléfono o alguna red social." (26)</p>
HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Programación de actividades	<p>"yo programo mis actividades y las agrupo por actividades específicas como transferencias presupuestales, elaboración de informes, permisos a usuarios, control de nómina de catedráticos auxiliares y tutores, e informes de la actualización docente". (30)</p> <p>"... por ejemplo, transferencias presupuestales es lo que a veces más tiempo me quita". (31)</p> <p>"... entonces trato en la manera de lo posible de salir de las transferencias lo más rápido que pueda". (32)</p> <p>"al terminar las transferencias, continuo con algún tipo de informe o alguna otra actividad que tenga. En si mi método de trabajo es hacer la tarea más complicada y que más tiempo me lleve y, para luego continuar con las tareas más sencillas y fáciles de hacer". (33)</p>
	Principales	<p>"la computadora me ayuda mucho". (40)</p> <p>"... he tratado de llevar agendas, y me funciona los primeros meses, y cuando me doy cuenta ya la deje de usar". (41)</p> <p>"el calendario físico también es otra opción porque</p>

	herramientas	<p>aquí voy marcando todas las fechas importantes". (42)</p> <p>"...otra herramienta que me ayuda muchísimo es el recordatorio que ofrece Outlook, dentro del área de calendario". (43)</p> <p>"esa herramienta me sirve más para organizar tareas que se realizan 1 o 2 veces al año, entonces me sirve de recordatorio para la planeación". (44)</p>
	Clasificación de las tareas	<p>"Divido las tareas en principales y secundarias dependiendo de la prioridad y la urgencia con la que necesiten ser entregadas. Por ejemplo, las cosas que mi jefa me pide, son cosas que tengo que sacar como prioridad". (20)</p> <p>"Para eso, tengo que dejar de hacer todo lo que estoy haciendo, y sacar eso para ya" (28)</p> <p>"... a menos que sea algo muy específico, que me diga "mire lo quiero de aquí para la otra semana"; entonces ahí si ya lo agrego entre las actividades secundarias de mi semana". (29)</p> <p>"todas las actividades van por épocas..." (34)</p> <p>"Entre mis actividades más frecuentes o principales son, por ejemplo, atención al cliente, quienes me llaman o me visitan para hacer consultas, esas son tareas importantes". (35)</p> <p>"otra actividad sería asignación de permisos a diferentes usuarios dentro del sistema, estas son urgentes porque son de utilidad para otras personas". (36)</p> <p>"También tengo que realizar la elaboración del informe mensual, esa es una tarea secundaria por ser una vez al mes". (37)</p>
	Asignación de tiempos a las tareas	<p>"sí, normalmente siempre trato de llevar tiempos específicos para cada actividad. Al momento de analizar todas las tareas que tengo que hacer asigno la fecha de inicio y una fecha propuesta de finalización que trato de cumplir". (47)</p>
	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	<p>"Por ejemplo tengo tiempos establecidos, así como para el informe mensual tengo tres días para entregarlo". (48)</p> <p>"entonces hay ocasiones en las que sí logro cumplir con la meta de los tres días, así como hay ocasiones en las que logro entregarlo en menos tiempo". (49)</p> <p>"y por el otro lado, hay veces en las que me tardo alrededor de una semana y media y no porque pase</p>

		<p>la semana y media haciendo el informe, sino porque hay una gran cantidad de actividades que no me permiten avanzar en el informe". (50)</p> <p>"Dentro de los reportes quincenales que entrego a mi jefa especifico qué tareas realicé, qué tiempo me llevó su elaboración, qué complicaciones surgieron, y la solución planteada a dicha complicación. (51)</p>
BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Principales beneficios	<p>"el uso del calendario físico y el del Outlook, en sí me han servido bastante. Así como el documento de Excel que yo elaboré para llevar un control de las solicitudes que ingresan también ha sido de gran utilidad, ya que en sí es una herramienta personal que he implementado, y que en realidad representa una actividad extra para mí ya que debo llevar el control de todas las solicitudes y registrar por qué etapa del proceso se encuentra". (64)</p>
	Reuniones de equipo	<p>"no, para nada. Muy pocas veces mi jefa nos ha convocado a los directores de área a alguna reunión, por ejemplo, a hacer el plan estratégico anual". (73)</p> <p>"y yo te digo que creo que ya llevamos poco más de un año sin reunirnos, eso ya es bastante". (74)</p> <p>"siempre hemos opinado que es importante implementar reuniones periódicas". (75)</p> <p>"las reuniones que hemos tenido en sí es para la planeación de proyectos muy específicos". (76)</p> <p>"...sin embargo, sería bueno implementar reuniones recurrentes para mostrar mejoras, avances, y resolución de conflictos". (77)</p> <p>"...considero que sería bueno una reunión, no cada semana, porque quitaría tiempo; pero si al menos una vez al mes en donde se traten temas específicos sobre nuestro desempeño". (80)</p>
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	<p>"lo único que se realiza es un reporte cada quince días, donde detallamos las actividades que se realizaron durante esos días y a la fecha esa mecánica ha funcionado bien.". ". (78)</p> <p>"me imagino que ese reporte ya se socializa y comunica a nivel de directores del área administrativa (79)</p>

	<p>Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral</p>	<p>"la universidad considero que no lo promueve, ya que desde mi punto de vista, siento que existen tareas que se podrían automatizar y hacerlas más sencillas que acortaría tiempo, y poder hacer otras actividades y mejorar mi desempeño en otros aspectos correspondientes a mi área de trabajo". (66)</p> <p>"...entonces al momento en el que yo he propuesto mejoras, no es que no las acepten o no las autoricen; sino que son demasiado burocráticos". (67)</p> <p>"...y en lo que autorizan, en lo que asignan quién lo hace, y en lo que el departamento tiene tiempo para hacerlo". (68)</p> <p>".... Entonces como las cosas han estado funcionando bien así, mejor que sigan trabajando así". (69)</p> <p>"considero que se podrían mejorar aspectos dentro del sistema que permita identificar la etapa del proceso en la que se encuentra determinado trámite, su fecha de ingreso, fecha de finalización, y la unidad a la que pertenece. Esto ayudaría a optimizar el recurso del tiempo y el rendimiento de cada uno". (70)</p>
	<p>Principal responsable de promover la administración del tiempo</p>	<p>"considero que es tarea del jefe inmediato promover la administración del tiempo para el cumplimiento de tareas o requerimientos". (71)</p> <p>"Sin embargo, recursos humanos podría hacer una campaña de concientización al personal para que sepan la importancia de manejar y cumplir con tiempos". (72)</p> <p>"yo no soy de las personas que piensa que todo el tiempo debo estar aquí sentada en mi lugar... una vez cumpla con los tiempos y las metas, ya eso es responsabilidad de cada quien". (99)</p>
<p>TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y</p>	<p>Tiempo libre</p>	<p>"yo tengo más tiempo libre los fines de semana, entre semana casi no porque sí me mantengo muy ocupada con asuntos del trabajo, la maestría, mi familia y las cosas de la casa". (81)</p>
		<p>"creo que dispongo de mi tiempo para atender a mi familia y compartir con ellos los fines de semana, y tal vez ya la mera noche que llego a mi</p>

FAMILIAR	Tiempo familiar	<p>casa". (83)</p> <p>"ya le dedico tiempo a mi esposo, y a mi hija, por las noches y todas las mañanas". (84)</p>
	Actividades recreativas	<p>"Al terminar mi jornada de trabajo, me quedo estudiando la maestría... aunque no es todos los días, me quita tiempo". (82)</p> <p>"por mi cuenta sólo estudio la maestría, ya con mi familia vamos a comer por lo regular, nos reunimos con la demás familia, compartimos, nos vamos de viaje y a veces unas escapaditas al cine y dejamos a la nena con alguien". (85)</p>
	Trabajo en casa	<p>"te soy sincera... no me gusta hacerlo y trato de no hacerlo". (86)</p> <p>"pero... ha habido veces, contadas con los dedos de la mano, en las que si me lo he tenido que llevar". (87)</p> <p>"Al menos este año, sólo una vez me he tenido que llevar trabajo a la casa". (88)</p> <p>"y eso fue debido al traslado de fondos de las unidades de un semestre a otro, mostrando en un reporte el saldo actual de cada cuenta". (89)</p> <p>"entonces ahí si me toco llevarme un cuadro de Excel y todas las solicitudes en una USB y fui a trabajar a mi casa, porque ya sentía que no me iba a dar tiempo". (90)</p>
	Atención de asuntos laborales en el hogar	<p>"yo en mi casa ya no he tenido que atender cosas de la U". (91)</p> <p>"si me han llamado en ocasiones, pero como te digo, han sido ocasiones contadas con los dedos de la mano". (92)</p>
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	<p>"sí, considero que sí... trato siempre la manera de poder disfrutarlo". (93)</p> <p>"aunque así como te digo, hay veces en las que uno llega como preferir que ese tiempo libre sea invertido en algo que a uno lo ayude a crecer y a reanimarme". (94)</p>
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración	<p>"por esa razón te digo, yo en lo personal me apoyo mucho del calendario y los recordatorios en el Outlook y el uso de la computadora me ayudan un montón mi herramienta en el Excel". (100)</p> <p>"y mis actividades personales no las planifico, me</p>

	del tiempo	es muy difícil, mejor las voy haciendo conforme van saliendo...Ahí sí que como Dios me va ayudando". (101)
--	------------	--

Sujeto No. 3	
Código:	MV
Sexo:	Masculino
Edad:	37 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	13
Experiencia Laboral:	19
Puesto que desempeña:	Director de Departamento
Nombre del Departamento o Área:	Dirección de Adquisiciones y Contrataciones

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"el tiempo es una unidad de medida que nos orienta hacia la toma de diferentes decisiones como en lo laboral y lo personal". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"En función de los objetivos que se establezcan... la administración del tiempo es la búsqueda de la eficiencia". (2) "eficiencia en general para mi es el uso de los recursos, por ejemplo, el tiempo es uno de ellos". (3) "Por eso decía que en función de los objetivos...independientemente si está siendo eficaz o no; el uso del tiempo es uno de los factores importantes en la búsqueda de la eficiencia". (4)
	Relación entre:	"muy poca... así directamente yo no hago la relación directa entre la administración del tiempo y la productividad". (5) "para mí una cosa es ser eficiente, y otra cosa muy

	Administración del tiempo - productividad	distinta es ser eficaz". (6) "productividad es la combinación entre la eficiencia y la eficacia". (7) "... entonces de una forma indirecta, el uso del tiempo está relacionada con la productividad, ya que es uno, pero sólo uno de los factores que se debe considerar". (8)
LADRONES DE TIEMPO	Cumplimiento de tareas	"no, no siempre; porque siempre surgen imprevistos o asuntos para atender de último momento." (9) "...dentro de lo que yo tengo que cumplir, que sean operativas, eso sí lo logro terminar". (10)
	Tareas a medias o inconclusas	"pero hay otras cosas que me toca aplazarlas, ya que a veces por hacer lo urgente he dejado de hacer lo importante". (11) "no siempre dejo tareas a medias, pero tal vez en la semana, me pasa uno de los cinco días de la semana". (12)
	Interrupciones más frecuentes	"Tal vez las llamadas no me interrumpen tanto... si yo no dejara que me pasaran llamadas a mi extensión, ahí solucionaría todo". (13) "mis interrupciones son más bien reuniones... reuniones a las que me convoca mi jefe". (14) "otra interrupción serían trabajos que son urgentes, que surgen y que uno tiene que solucionar". (15) "las reuniones que manejamos dentro del departamento son excesivas y ocupan mucho tiempo... yo considero que podrían ser más cortas y menos". (16) "...y una desventaja dentro de las reuniones es que no siempre se maneja una agenda con puntos específicos para tratar dentro de la reunión". (17) "esto genera que pueda extenderse en tiempo, y puede que no sea suficiente una sola reunión". (18)
	Principales distractores	"... y además es que a veces aquí en mi oficina muchas veces me cuesta concentrarme, por las reuniones que surgen, el ruido, las emergencias, y todo eso". (42)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o	"Trato de hacer más tareas operativas acá en la oficina. Ahora el resto de trabajo lo hago en mi casa, porque es más fácil para mí trabajar a mí ritmo desde la comodidad de mi casa, y tengo menos interrupciones por parte de mi jefe". (43)

	imprevistos	
HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Programación de actividades	"yo programo en mi pizarrón las actividades o asuntos pendientes de resolver de los diferentes departamento o áreas que tengo a mi cargo". (19)
	Principales herramientas	"Utilizo el pizarrón para anotar temas específicos de las coordinaciones que están a mi cargo; otra cosa que utilizo es el calendario de Outlook, por medio de los avisos y recordatorios y que también está enlazado con mi teléfono; así es que no importa donde me encuentre". (20) "las agendas físicas, es decir, las físicas sólo las utilizo si tengo que hacer algún apunte... pero en realidad casi no la utilizo". (21) "Lo que me sirve más es también el iPad, es más práctica y fácil de anotar cualquier cosa". (22)
	Clasificación de las tareas	"Por ejemplo los concursos de licitación, aquí dentro de la universidad se llaman Concursos Privados de Oferta; definitivamente para mí son tareas urgentes". (23) "Tareas más sencillas como pagos, gestiones administrativas y órdenes de compras las clasifico más como tareas importantes, pero no son urgentes". (24)
	Asignación de tiempos a las tareas	"sí, todas las actividades las coordino y las anoto en el iPad dentro de la sección de calendario; ahí anoto todas las tares que debo realizar y el tiempo máximo que tengo para llevarlas a cabo". (25) "para poder cumplir con todas las tareas tienen que establecerse tiempos". (26)
	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	"si, los evaluamos junto al equipo de trabajo, por medio de reuniones en donde se platican de los logros obtenidos durante cada cierto tiempo". (27)
		"mayor eficiencia y mayor productividad, ya que conseguimos lo que queremos, durante el tiempo

BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Principales beneficios	establecido". (28)
	Reuniones de equipo	"Al menos yo como jefe, le digo que no me gusta meterme en la forma de ser de cada uno de las personas de mi equipo". (34) "Pero si veo dentro de las reuniones el cumplimiento de metas y reconozco el esfuerzo de cada uno de ellos". (35) "...y siempre tratamos de que dentro de cada una de nuestras reuniones surja un nuevo compromiso por cada uno de ellos". (36)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	"El cumplimiento de cada compromiso es personal, cada quien evalúa si lo cumple o no y en realidad este método de trabajo nos ha funcionado bastante bien". (37)
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"sí, en lo personal considero que me siento muy motivado al tener metas claras que cumplir". (29) "mi jefe en lo personal, considero que sí reconoce mi esfuerzo y mis méritos; nunca materialmente, pero si nos motiva a seguir adelante". (30)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"Sí, creo que RRHH puede acompañar en el tema y ofrecer alguna capacitación mostrando el uso de herramientas útiles para el manejo del tiempo". (31) "Pero hasta ahí, ya que considero que RRHH no es una unidad que se encargue de la eficiencia y responsabilidad de cada uno de los colaboradores". (32) "Depende más del jefe inmediato el establecimiento de metas claras al equipo". (33)
TIEMPO LIBRE,	Tiempo libre	"totalmente. Yo estoy trabajando aproximadamente 9 horas en el día, y el resto es tiempo mío, ya sea que yo decida dormir o no". (38)
		"me gusta aprovechar al estar en mi casa a convivir con mi esposa, salir a comer y platicar

DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo familiar	con ella.” (42) “hijos aún no tenemos”. (43)
	Actividades recreativas	"me gusta leer, me gusta escuchar música, me gusta conversar con mi esposa o planear algo juntos". (39)
	Trabajo en casa	"sí, siempre. Es algo que no puedo evitar y como le dije anteriormente, es más fácil concentrarme en mi casa que en la oficina debido a las constantes interrupciones. Llevar trabajo a mi casa no me agrada, pero en ocasiones por cuestiones que surgen he dejado de hacer lo que es importante, muchas veces las hago en mi casa". (41)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	“sí, siempre que sea necesario atiando llamadas telefónicas para resolver las emergencias”. (44)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"Sí, trato de aprovechar realmente mi tiempo libre, ya sea estando solo o con mi esposa". (40)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	"Podría decir que mi hábito es el uso de los avisos del correo electrónico en Outlook, también me sirve mucho el iPad por lo fácil que es de transportarla y es hasta cierto punto independiente... considero que me ayuda mucho los sonidos, confío mucho en este aparato; y las diferentes aplicaciones que maneja, y para visualizar mejor a las áreas que coordino uso la pizarra ya que me gusta guiarme por lo visual". (45)

Sujeto No. 4	
Código:	LV
Sexo:	Masculino
Edad:	44 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	10
Experiencia Laboral:	20
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Construcciones y Remodelaciones

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"el tiempo para mí es un recurso, cuando entramos al nivel laboral, por ejemplo, nos sirve para el cumplimiento de una tarea específica". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"Administrar el tiempo es optimizar este recurso para poder alcanzar las metas y ser eficiente en las tareas". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"a mayor régimen en la administración del recurso, mayor productividad". (4) "...el ser eficiente para mi es saber delegar las actividades, de tal manera que no exista una duplicidad en actividades". (5) "optimizar el horario laboral para ser eficiente y que se logren concluir las actividades programadas". (6)
	Cumplimiento de tareas	"Pues trato lo más que se pueda cumplir con todas las tareas que tengo, pero no siempre se logra ya sea por alguna emergencia o alguna reunión un poco extensa". (7) "Ahora en el caso del personal que tengo a mi

LADRONES DE TIEMPO		cargo, ellos siguen el plan establecido y tratan de no cambiar, modificar o dejar a medias las tareas que tienen asignadas, a menos que sea una emergencia". (9)
	Tareas a medias o inconclusas	"A veces cuando surgen reuniones que sean muy extensas y ya salga de ellas muy tarde, si he dejado tareas inconclusas". (10)
	Interrupciones más frecuentes	"A menos que sea una actividad con fecha asignada para ese día, me ha tocado quedarme y dar más de mi jornada laboral". (11) "Por ejemplo, visita de proveedores, reuniones que no están programadas y surgen de emergencia ". (12) "... por el teléfono es muy poca la interrupción, ya que todo es canalizado a través de la secretaria... entonces es muy poco". (14)
	Principales distractores	"en mi caso sería más el uso del celular, ya que si tenemos una obra en construcción debo mantener mucha comunicación". (15)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	"normalmente se resuelven los problemas por medio de reuniones, ya que varios profesionales en la rama de la construcción brindan su opinión". (17) "si en caso una fase de la obra se atrasa, y está enlazada con otra, que también se atrasa; tenemos que reevaluar esa ruta crítica". (24)
	Programación de actividades	"Durante la semana yo sé que suelo mantenerme fuera de mi oficina varias veces al día por el mismo control que debo mantener en cada construcción que se está llevando a cabo". (16) "Ahora la planificación del Departamento se hace junto al equipo de trabajo en las reuniones de los días viernes; dentro de esas reuniones se revisan y establecen los planes y tareas para la siguiente semana. Ahí aprovecho a establecer las mías como Director y las que necesito que el resto del equipo desarrolle". (25)
		"Usamos mucho el calendario de Outlook, apunto

<p>HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO</p>	<p>Principales herramientas</p>	<p>reuniones, citas, actividades y me avisa con tiempo". (20) "y es muy fácil ya que está enlazado al teléfono, entonces me avisa sin importar en qué lugar me encuentre". (21) "también usamos el programa de Project Manager, que es un programa para controlar la ejecución de obras". (22) "...dentro del programa especificamos una ruta crítica y lleva tiempos en cada una de las obras". (23)</p>
	<p>Clasificación de las tareas</p>	<p>"en cada reunión podemos establecer que actividades son las más urgentes y cuáles son sólo importantes de cumplir". (26) "Lo que más urge y a la vez es importante en mi trabajo es coordinar el pago para algún proveedor, ya que del pago depende la continuidad de la obra". (28)</p>
	<p>Asignación de tiempos a las tareas</p>	<p>"A cada tarea se establece con un tiempo específico, junto con la programación de cierre y presupuesto mensual que es evaluado conforme a su cumplimiento y logro de objetivos". (27)</p>
	<p>Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea</p>	<p>"Referente a las obras, el tiempo en sí de cada obra depende mucho del proveedor, si el proveedor falla o se atrasa en alguna fase de la obra se pide que se re programe para no pasarse del tiempo establecido de entrega y el costo total de la construcción". (30) "Ahora bien, el cumplimiento de las tareas asignadas tanto para mí como para el equipo de trabajo es medido mediante su desempeño y logro de objetivos mediante una reunión quincenal en donde elaboramos un reporte de las actividades desempeñadas, el tiempo que nos llevó cumplir, y el resultado final". (31)</p>
	<p>Principales beneficios</p>	<p>"me ha ayudado a coordinar mejor el recurso humano, es decir, mi equipo de trabajo; el trabajo con los proveedores y la ejecución de las obras". (32)</p>
	<p>Reuniones</p>	<p>"sí, dentro de nuestras reuniones semanales se establecen tiempos específicos y se evaluó la razón del cumplimiento o de las dificultades que se</p>

BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	de equipo	presentaron en cada caso". (34)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	<p>"la forma de trabajar nos ha funcionado; pero podría implementarse algún tipo de indicador en cada unidad, por ejemplo, un indicador rojo o verde para indicar si no se cumplió o si se cumplió la tarea asignada y ¿por qué? (36)</p> <p>"nosotros lo único que debemos llevar una bitácora de trabajo para llevar el registro de las tareas a realizar". (37)</p> <p>"... sin embargo no llevamos un control si se cumplió o no cada tarea, y la justificación para cada caso... creo que eso nos serviría como retroalimentación". (38)</p>
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"En sí tal vez es sólo interno, esa sería mi percepción; ya que es mi jefe quien coordina y ajusta los tiempos de mi trabajo". (33)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"el cumplimiento del tiempo considero que es más trabajo del jefe inmediato junto a su equipo de trabajo, más que de RRHH". (35)
TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	<p>"al salir de la jornada de trabajo sí". (39)</p> <p>"...aunque la mayoría es recorrido de regreso a la casa, todo el tránsito". (40)</p> <p>"al ir de regreso a mi casa y estar en las colas es tiempo en sí que no dispongo, es tiempo perdido". (42)</p>
	Tiempo familiar	"los días sábados y domingos aprovecho a compartir con mi familiar y tal vez un poco al llegar del trabajo". (43)
	Actividades recreativas	<p>"al salir del trabajo aprovecho muchas veces a ir al gimnasio, durante la tarde-noche, y así hago tiempo que baje el tránsito". (44)</p> <p>"Ahora los fines de semana aprovecho a estar con mis hijos, y mi esposa... salimos, comemos. Tratamos de convivir". (45)</p>

	Trabajo en casa	"trato de no llevar trabajo a mi casa". (46) "En lo personal, si tengo tareas pendientes de realizar prefiero quedarme en la oficina y terminar; que llegar a hacerla a la casa". (47) "ya a la casa ya llego cansado...prefiero quedarme acá trabajando y esperar que baje el tráfico y ya llegar tranquilo a mi casa". (48)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"sí, nosotros tenemos un celular de la institución el cual tenemos la obligación de responder en cualquier momento". (49) "siempre tenemos que estar conectado verdad...". (50) "si tengo una llamada de alguien de la universidad siempre tengo que contestar". (51)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"sí; a veces durante los fines de semana, antes de salir con mi familia considero primero los recursos tanto del tiempo como económicos". (52) "o a veces mejor decidimos ver una película en la casa, entonces considero que sí aprovecho mi tiempo libre junto a mi familiar". (54)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	"En sí me ayuda mucho a administrar mi tiempo el calendario y avisos que ofrece el Outlook, y que a la vez está conectado al teléfono. ". (55) Otra herramienta muy útil es el programa de Project ya que me permite hacer un comparativo de lo teórico contra lo práctico y así poder visualizar si una obra se adelantó o se atrasó y ya ver por qué razón". (57) "y un poco en sí las reuniones semanales de equipo y reuniones de obras". (58) "Ya que en las reuniones de equipo reportamos los avances de las obras, y en las reuniones de obras vemos en sí los avances físicos de las obras, se revisan y se observan personalmente". (59)

Sujeto No. 5	
Código:	WP
Sexo:	Masculino
Edad:	38 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	18 años
Experiencia Laboral:	18 años
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Innovación y Operaciones

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"para mí el tiempo es oro, más que oro diría yo...". (1) ".. El tiempo es algo que no podemos recuperar..." (2) "Es un recurso que no tiene valor, así que no tiene una magnitud de cómo medirlo". (3) "es en sí un recurso que no se debe desperdiciar ya que no tenemos cómo pagarlo... es demasiado alto su valor". (4)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"es muy importante, ya que sin el recurso del tiempo no se pueden ordenar las tareas que uno debe realizar, y tampoco se podría delegar". (5)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"creo que la productividad va agarrada de la mano con la administración del tiempo". (6) "si vengo yo y no puedo manejar bien mi tiempo va a afectar mi productividad, es decir, que es proporcional". (7)
	Cumplimiento de tareas	"casi siempre... bueno de hecho siempre estamos con un indicador alto". (8)

LADRONES DE TIEMPO	Tareas a medias o inconclusas	"...ni se dejan tareas a medias porque siempre las concluimos". (9) "que se tarden un poco más de lo esperado, posiblemente... pero con razones justificadas". (10) "...más que todo los retrasos surgen por el nivel de complejidad del requerimiento". (11)
	Interrupciones más frecuentes	"Por lo regular mis interrupciones son las llamadas telefónicas, correos, y Requerimientos a última hora". (12)
	Principales distractores	"yo digo que, en lo personal el uso del celular lo he sabido manejar". (13) "Al menos, yo considero que una de las ventajas de un ingeniero en sistemas es que come sistemas todo el día, entonces eso ya no es un distractor, sino que forma parte de nuestro día a día". (14) "Tal vez aquí por ejemplo somos casi que sólo hombres, entonces si entra una mujer, seguro los distrae". (15)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	"tenemos protocolos y políticas ya establecidas para la resolución de requerimientos de todo tipo". (16) "Además de un sistema que nos ayuda a resolverlos, junto con el conocimiento de los expertos que nos ayudan a mitigar cualquier imprevisto". (17)
	Programación de actividades	"nosotros lo hacemos al menos cada quince días la metodología de SCRUM". (18) "SCRUM es una metodología en donde todos los días colocaré mis tareas y se va seleccionando "por hacer", "en proceso", "proceso de mejora", "finalizado." (23)
		"el calendario junto al celular está sincronizado". (45)

HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Principales herramientas	"puedo acceder al calendario desde cualquier lugar en el que me encuentre y se me hace muy fácil junto a los recordatorios que envía". (46) "agendas físicas por ejemplo... casi no utilizo". (47)
	Clasificación de las tareas	"dependiendo de la tipología del requerimiento, cada uno de ellos va a ir asociado a un tiempo; no es por importancia, es más bien por complejidad que se clasifican los requerimientos". (20)
	Asignación de tiempos a las tareas	"Te voy a explicar nuestro método de trabajo... al momento de ingresar un requerimiento se tiene 48 horas máximo para ser resuelto... eso es para nosotros una meta". (19) "también tenemos otro tipo de requerimientos de implementación que aproximadamente se llevan unos 15 días para ser resuelto". (21)
	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	"yo como evaluador mido la fecha de ingreso del requerimiento, miro cuando se inició la labor, miro cuando finalizó el ejecutor". (32) "ese registro de fechas y tiempos específicos nos da un indicador de cuánto tiempo se invirtió para resolver el requerimiento, el cual no debe pasar de mis 48 horas como meta". (33) "si lo que se tardó el ejecutor sobrepasa mis 48 horas, el día viernes ya en nuestra reunión vemos qué fue lo que pasó". (34) "Los escucho a cada uno y al ver el registro del "trac" vemos si existió una complejidad y en equipo se resuelve". (35) "y ahora retomando lo de la resolución de los requerimientos, en la reunión se justifica por qué razón surgió el atraso por parte del ejecutor". (38) "y si no se puede justificar el atraso pues simplemente es error de nuestro ejecutor, pero eso ya queda en el registro". (39)
	Principales beneficios	"¡motivación!... Definitivamente". (48) "Qué una persona se quede sin hacer para mi es desmotivaste". (49) "Aquí, por ejemplo, empezamos lunes y ya estamos en viernes y tenemos trabajo. De hecho, los viernes se sube el disparador de requerimientos". (50)

BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Reuniones de equipo	"yo todos los días me reúno con cada uno de los miembros del equipo para evaluar los avances y de paso se va modificando la cantidad de horas que se está llevando en el proceso". (27) "además nosotros, por ejemplo, todos los viernes vemos todos los requerimientos que son de cajón y se mide la resolución de estos casos sencillos". (28)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	"¡Excelente! La ventaja de las reuniones los días viernes es que al momento de confrontar al equipo de trabajo sobre su rendimiento es vergonzoso si en algún momento no está trabajando bien, o no le está echando ganas al trabajo". (55) "eso de cierta manera los motivo a dar cuentas y a no esperar a que yo les diga que trabajen, sino a tomar su propia iniciativa". (55) "Esto realmente me ha funcionado porque ellos no esperan a que yo les asigne una tarea, sino que si miran un requerimiento y si ya terminaron la tarea que estaban haciendo, empiezan". (56) "siempre manejo motivación y hay felicitaciones y entre el grupo; lo importante es salir adelante". (57)
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"mmm... le hace falta" (51) "la Universidad tal vez sólo podría venir y mandar correos motivacionales de vez en cuando, como concientizando... pero eso ya es a parte". (54)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"Tal vez no es en sí responsabilidad de la universidad, es más responsabilidad de los jefes". (52) "porque se supone que hay una persona que va a coordinar y dirigir a un grupo, entonces la responsabilidad es una cualidad que ya debe traer de cajón". (53)
	Tiempo libre	"muy poco". (58) "mis tiempos libre tal vez dentro de la universidad sería la hora de almuerzo". (59) "a lo que yo voy es que la vida no siempre es el trabajo, es algo a lo que yo voy en contra de eso". (62)

TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR		"la vida no es sólo trabajo, debe de ser una balanza". (63)
	Tiempo familiar	"los fines de semana a veces hacemos actividades en familia". (61) "el trabajo pues gracias a Dios nos da de comer también, pero.... Primero también está la familia". (64) "Fuera de aquí si me dedico tiempo y le dedico tiempo a mis seres queridos a quienes también tengo que dedicarles". (65)
	Actividades recreativas	"al salir del trabajo pues voy al gimnasio y de vez en cuando que voy al cine o salgo". (60)
	Trabajo en casa	"sí llevo trabajo a mi casa, siempre. Es más por costumbre. Me gusta estar al tanto de mi trabajo, me gusta lo que hago y no lo veo como una carga. Es más bien un reto para mí". (66)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"yo estoy respondiendo a veces sábados y domingos algunos correos y estoy resolviendo más de alguna cosa". (67) "yo estoy trabajando 24/7 y mi teléfono está activo a personas que están pues más arriba que uno". (68) "siempre atiendo asuntos de la universidad en cualquier momento". (69)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"no es que surjan este tipo de situaciones siempre, pero cuando las hay, no pasa nada". (73) "y esto obviamente repercute en el aprovechamiento de mi tiempo libre, porque si estoy haciendo una actividad familiar, tengo que suspenderla...pero es parte del trabajo". (74) "yo soy de las personas que piensa que cada día se puede ser mejor, y superar nuevos retos". (75)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	Lo que más me ayuda para administrar mejor mi tiempo en lo personal es el uso del celular, el cual está enlazado con el Outlook y los avisos que proporciona para cada fecha en especial. Ahora, a nivel interno con mi equipo de trabajo manejamos la metodología del SCRUM que me permite asignar tiempos y la tabla de KAMBAS el cual es un historial que muestra lo que ya se hizo, los avances y lo que falta por hacer". (76)

Sujeto No. 6

Código:	MH
Sexo:	Femenino
Edad:	44 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	21 años
Experiencia Laboral:	21 años
Puesto que desempeña:	Directora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Desarrollo de Sistemas

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"el tiempo para mí es un recurso que se puede manejar y que nos permite ir completando actividades". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"Administrar el tiempo es para mí la capacidad de organizar mi tiempo de tal forma que me permita a mi completar las actividades que tengo que hacer dependiendo de las prioridades que establezca". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"existe mucha relación entre el manejo de nuestro tiempo y la productividad... yo creo que seré productiva dependiendo en la forma en la que yo gestione el recurso". (3)
	Cumplimiento de tareas	"con todas las tareas que tengo... a veces no me alcanza el tiempo para cumplirlas, por los múltiples requerimientos, reuniones, imprevistos y demás cosas que surgen". (4)
		"digamos cuando surgen reuniones lo que hago con mis tareas asignadas es postergarlas, porque

LADRONES DE TIEMPO	Tareas a medias o inconclusas	finalmente si las completo". (14)
	Interrupciones más frecuentes	"pues me toca bastante atender gente de afuera y por teléfono junto a las personas que coordino". (6) "llamadas telefónicas de algún colaborador que tiene alguna duda sobre el proceso que se está desarrollando". (9) "o tal vez que mi jefe quiera hablar conmigo... eso no está planificado pero tal vez a él le pidieron algo y sea urgente atender". (10) "o tal vez a veces otro equipo de trabajo también requiere o demanda mi atención, entonces también voy". (11)
	Principales distractores	"yo diría que las llamadas al celular, como por ejemplo que a veces llaman los bancos a ofrecer algún tipo de servicio que uno no está interesado". (12) "básicamente mi distractor sería el uso del celular". (13)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	"si yo planifiqué, por ejemplo, iba a terminar 5 actividades en 10 días, ellos ven cómo estuvo mi planificación con respecto al tiempo establecido". (35) "... y sino cumplí, porque fue que no se cumplió la meta, y se demuestran las razones". (36)
	Programación de actividades	"siempre yo organizo mi día de cierta forma, sin embargo, yo manejo de una forma flexible mi tiempo para poder atender a cada quien conforme las necesidades que van surgiendo". (7) "cosas que van surgiendo y que no están planificadas, pero que si tengo que ser flexible para atenderlos con tal de que se alcancen los objetivos". (8) "durante las reuniones de equipo se realiza la planificación de tareas cada 10 días". (16) "ahora las personales las planifico un día antes,

<p>HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO</p>		<p>por lo menos en las noches". (18)</p> <p>"yo mentalizo qué es lo que tengo que hacer, como las reuniones diarias, los distintos casos de atención al cliente, y solicitudes pendientes". (19)</p>
	Principales herramientas	<p>"también dentro del calendario de Outlook voy marcando las reuniones y los horarios en cada una de las fechas y me apoyo con los avisos que envía". (21)</p> <p>"mi "to do list" la utilizo de forma electrónica en One Note. Mi "to do list" es un listado formado por todas aquellas tareas o actividades que debo realizar, yo las voy anotando en orden de prioridad; y al cumplirlas las tachó de mi lista". (22)</p> <p>"también utilizamos una herramienta de Microsoft que es "sprint" que nos permite plantear una planificación". (23)</p> <p>"y también utilizo Project que también es otra herramienta que nos sirve para medir los tiempos de las tareas". (24)</p>
	Clasificación de las tareas	<p>"digamos que de todo lo que recibimos diariamente tenemos que priorizar verdad". (5)</p> <p>"luego ya en una "to do list" priorizo todas esas actividades y voy chequeando que es lo que voy realizando". (20)</p> <p>"Por ejemplo, las tareas que más precisamos aquí son las importantes". (25)</p> <p>"porque no necesariamente todas las tareas urgentes son las importantes, verdad...". (26)</p> <p>"entonces la forma como organizamos nosotros es todas aquellas actividades que están ocasionando algún error o mal funcionamiento en el sistema son importantes y son urgentes". (27)</p> <p>"luego todas aquellas actividades que van a beneficiar a un gran número de personas que son los focos de la universidad o si el usuario no puede brindar algunos servicios, para nosotros serán tareas importantes y urgentes". (28)</p>
	Asignación de tiempos a las tareas	<p>"sabemos que el cambio es parte del trabajo, entonces nos organizamos con el equipo qué es lo que vamos a hacer de tal forma que todos cumplamos con los tiempos". (17)</p> <p>"sí, a todas las tareas que realiza mi equipo de trabajo y las más asignamos tiempos específicos". (29)</p>

	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	<p>"se evalúa el cumplimiento de los tiempos en cada tarea, digamos que durante la reunión diaria que tenemos, cada actividad tiene establecido el tiempo que nos tenemos que tardar". (30)</p> <p>"entonces la herramienta nos permite ir viendo quienes están en "verde" que van con el cumplimiento del tiempo asignado conforme al plan". (31)</p> <p>"en el Sprint también podemos ir viendo quienes van en "rojo" que ya se pasaron de su tiempo". (32)</p> <p>"...y también podemos ver todos los incidentes extras que no fueron planificados para ver si es justificado o no". (33)</p> <p>"también llevamos un sistema de indicadores, donde yo reporto semanalmente a mi jefe cómo va el cumplimiento del plan del equipo". (34)</p> <p>"todos los requerimientos que recibimos se clasifican por prioridad, ya sea alta, media o baja y el nivel de complejidad para ir organizándolos". (42)</p>
BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	Principales beneficios	<p>"pues.. Han sido bastantes los beneficios que se han visto reflejados en el cumplimiento de metas y objetivos el hecho de administrar el tiempo tiempo..." (37)</p> <p>"pero le voy a comentar, como la mayoría de personas están a la espera de nuestro trabajo se establece una propuesta de fecha de entrega del proyecto". (38)</p> <p>"entonces tenemos el beneficio primero de controlar lo que cada uno de nosotros está haciendo, sus respectivos avances, y el tiempo que llevará realizar la tarea asignada; con el fin de proponer al departamento que solicitó, una fecha aproximada de entrega del trabajo final". (39)</p>
	Reuniones de equipo	"tenemos una forma de organizarnos, todos los días tenemos pequeñas reuniones con mi equipo de trabajo". (15)
	Funcionalidad del método de trabajo junto	<p>"Estas reuniones garantizan la efectividad y el nivel de productividad que tiene nuestro trabajo". (40)</p> <p>"y si se está alcanzando la satisfacción por parte del personal al recibir nuestro trabajo y que sea en</p>

DEL TIEMPO	al equipo	el tiempo oportuno". (41)
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"pues al menos dentro del departamento en general si estamos comprometidos a cumplir con trabajos en tiempo". (43) "Sin embargo, sí nos cuesta un poco. Como servimos a varias unidades vemos la ausencia que existe de un diálogo para que entre ellos definan las prioridades de sus requerimientos". (44) "y para poder cumplir con todos tenemos que jugar con los tiempos y avanzar con un poquito de todos los requerimientos que ingresan". (45)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"yo creo que el manejo del tiempo recae más la responsabilidad del jefe inmediato y su estilo de gestión y la delegación de tareas". (46)
TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	"sí, trato de tener siempre tiempo libre". (47) "el tiempo libre que tengo es cuando llego a mi casa y cambio de actividad, salgo de la rutina y ya comparto con otras personas". (49) "siempre llego a hacer cosas a mi casa de todos modos". (51)
	Tiempo familiar	"especialmente por las noches al finalizar mi jornada, y los fines de semana". (48)
	Actividades recreativas	"A menos que yo diga voy a ir al cine, y ahí si trato de desconectarme y disfrutar". (52) " hay actividades específicas que hago por ejemplo todos los domingos, que es ir a ver a mi mamá" (58) "y durante las vacaciones de fin de año siempre las planifico, porque trato de hacer al menos un viaje, aunque sea cerca". (60) "yo siento que siempre hay que hacer un viaje y conocer nuevos lugares". (61)
	Trabajo	".... Pues sí, en ocasiones si he tenido que llevar trabajo a mi casa. Trato en la medida de lo posible de no hacerlo; pero como en ocasiones surgen

	en casa	imprevistos, decido concluir algunas tareas que he dejado a medias en mi casa". (54)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"sí, no es que sea de siempre; pero eventualmente si me ha tocado atender asuntos de la universidad en mi casa". (55)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"pues trato en la manera de lo posible de disfrutarlo". (56) "trato incluso de organizar mi tiempo y por ejemplo si quiero ir al cine, al menos lo planea una semana antes". (57)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	"para administrarme mejor el hábito que trato de mantener es anotar cualquier evento, reunión, o tarea específica en el calendario de Outlook y apoyarme con los recordatorios que esta herramienta ofrece; además de mi To Do List". (62) "ahora junto a mi equipo de trabajo manejamos el Sprint y el Project para la medición de tiempos en la resolución de cada requerimiento que ingresa". (63)

Sujeto No. 7	
Código:	LB
Sexo:	Femenino
Edad:	40 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	8 años
Experiencia Laboral:	20 años
Puesto que desempeña:	Coordinadora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Capacitación

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"nuestro tiempo consiste en un espacio en el que uno revisa y coordina nuestros propios conceptos sobre la correcta aplicación que se invierte en cada una de las actividades a realizar". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"administrar es darle una secuencia, un orden lógico a cada actividad para tener resultados más satisfactorios en función de la dedicación hacia algo, algún tema, o un compromiso". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	<p>"es una pregunta muy importante, porque a raíz del proceso de la administración del tiempo; nos va dando un indicador de que si realmente la inversión del tiempo genera o no genera los resultados deseados". (3)</p> <p>"porque si no genera resultados podemos estar horas y horas con una tarea, pero con poca eficiencia, como bien lo decía". (4)</p> <p>"o puede ser el caso contrario, que un poco de tiempo es suficiente para saber que si podemos cumplir con una meta de eficiencia y cumplirla dentro de ese margen de tiempo establecido desde el principio". (5)</p>
LADRONES DE TIEMPO	Cumplimiento de tareas	<p>"trato de hacerlo, pues dentro de la jornada laboral de trabajo, trato de cumplir en la medida de lo posible". (6)</p> <p>"pero en ocasiones hay extensiones de tiempo debido a que no se logró abarcar todo lo que se tenía contemplado". (7)</p> <p>"pero también tenemos que tener claro que a veces se dan circunstancias, como reuniones no programadas, alguna inducción que se alargó más de lo establecido, y esas que no están programadas, que se debe tener contemplado". (8)</p>
	Tareas a medias o inconclusas	"Muy pocas veces. Yo soy quien decide que hacer primero, y si no lo logro pues me quedo hasta cumplir". (12)
	Interrupciones más frecuentes	"pues podría ser que cuando hay actividades que uno necesita trabajar aislado o con un poco de concentración, y estamos conscientes que la atención a nuestros usuarios es importante y

		<p>atender un requerimiento de una persona ya sea presencial, vía telefónica o correo electrónico son interrupciones que distancian por momentos de las actividades que debemos cumplir en el día". (13)</p> <p>"inclusive acá nuestra política es tener las puertas abiertas, y los sonidos o las pláticas que surgen en los pasillos pueden ser factores que interrumpen". (14)</p>
	Principales distractores	<p>"pues... uno de ellos es como le decía, el ruido, las pláticas o las risas en los pasillos, proveedores que pasan, o personas que pasan hablando por teléfono". (15)</p> <p>"el ruido acá es un distractor muy común, por el lugar tan encerrado en el que nos encontramos ubicamos". (16)</p> <p>"ahora en mi caso, la navegación por internet no es un distractor". (17)</p> <p>"hay un momento en la vida en la que uno determina que los excesos son malos, y nivelo los intereses que puede haber por las diferentes notas en las redes sociales". (18)</p>
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	<p>"Por ejemplo, hay veces en los que si necesito lograr concentrarme y si cierro la puerta de mi oficina, y eso me ayuda a concentrarme efectivamente". (19)</p>
HÁBITOS PARA	Programación de actividades	<p>"yo programo la mayoría de mis actividades; al menos con una semana de anticipación. A cada una de las tareas les asignó un tiempo aproximado de duración y asigno prioridades". (23)</p>
	Principales herramientas	<p>"quizá suene un poquito a la antigua, pero yo utilizo un calendario impreso que tenga a la vista porque me gusta cargarlo a todos lados". (24)</p> <p>"... que no es agenda propiamente, pero funciona como tal". (25)</p> <p>"y mis actividades del día a día si las anoto de manera que pueda visualizar las del día, las de la semana o las de mes". (26)</p> <p>"y que me permita al momento en el que yo necesite agregar una reunión, pueda visualizar de una vez desde el primer día hasta el último de cada mes". (27)</p>

ADMINISTRAR EL TIEMPO	Clasificación de las tareas	"suelo clasificar por prioridad, pero no es que lo tenga plasmado físicamente en algún documento; sino que lo tengo mentalmente". (28)
	Asignación de tiempos a las tareas	" A veces sí, no siempre, pero a veces es necesario". (29) "algunas tareas que son necesarias asignar tiempo, es por ejemplo en la fase de logística en la parte de la programación de un curso". (30) "para no perder el hilo conductor de esa programación se dice que es necesario cumplir con ciertas etapas, que son un tanto operativas". (31) "entiéndase por operativas la parte de reservar un salón, un espacio, o un refrigerio". (32) "... Todo esto por ser operativo debe hacerse en un tiempo muy puntual para que no le quite tiempo a lo demás". (33)
	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	"si, en algún momento los he evaluado porque precisamente al evaluar es que uno se da cuenta si es necesario asignar o disponer de más tiempo para alguna actividad, y reducir el tiempo a otra que no lo necesite". (34)
BENEFICIOS SOBRE	Principales beneficios	"la satisfacción de irse a casa y decir "trabajo cumplido". (35)
	Reuniones de equipo	"Sí llevamos a cabo reuniones con el resto del equipo que forma parte del Departamento de Recursos Humanos. A nivel de dirección tenemos ya la programación mensual de las reuniones que tendremos, el tema a tratar y la duración de las mismas aproximadamente". (39)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	"El hecho de reunirnos con el equipo frecuentemente es de gran ayuda porque tenemos realmente una comunicación asertiva; logramos llegar a acuerdos claros y concisos". (40) "yo creo que estamos caminando bastante bien, porque dentro de las reuniones disponemos para retroalimentar nuestro trabajo dentro de un período de tiempo específico". (41) "y dentro de las mismas se evalúa el cumplimiento de tareas, el seguimiento de tareas que aún se encuentran pendientes de trabajar en ellas". (42)
	Capacitación previa por parte	"yo creo que la universidad y todo lo que promueve en cuanto a la filosofía ignaciana nos da

LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	una orientación de que el tiempo asignado para cada actividad es importante dentro de todos los ámbitos de nuestra vida". (37) "...estamos hablando dentro del ambiente familiar, social, la salud y todo lo que se promueve aquí; y que de alguna forma es para una formación integral". (38)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"Cada quien es responsable de administrar su tiempo, como pueda y como lo desee; siempre y cuando el resultado de su esfuerzo esté atado a la obtención de los resultados deseados. Así mismo, considero que depende mucho de la orientación y delegación de tareas asignadas por el jefe inmediato". (36)
TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	"no, tal vez no". (43) "Dentro de mi casa pues no dispongo en sí de tiempo libre". (44) "por la etapa en la que me encuentro de los compromisos familiares y que por atender responsabilidades con hijos que resultan ser prioritarias". (45) "la familia está antes de cualquier otro asunto, en la mayoría de los casos". (46)
	Tiempo familiar	"principalmente dispongo para mi familia los fines de semana". (47)
	Actividades recreativas	"y tiempo para mi posiblemente sean tal vez espacios que tengo para escuchar música". (48) "o de repente mis hijos están en otra actividad, y yo aprovecho para escuchar un poco de música... eso para mí es más que suficiente". (49) "con mi familia frecuentamos pasos y pedales y aprovechamos a salir a caminar, o a la antigua, o un almuerzo familiar. (50)
	Trabajo en casa	"muy raras veces, como le digo... mi prioridad no es llevar trabajo a la casa ni tampoco en los pensamientos". (51)
	Atención de asuntos laborales	"no, la verdad es que nunca he tenido que hacerlo". (52)

	en el hogar	
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"en lo personal tal vez considero que no, porque como te digo, siempre estoy al pendiente de mis hijos. Son pocos los momentos en los que dispongo a relajarme y a dedicar un poco de tiempo para mí. Sin embargo, su compañía la disfruto al máximo". (53)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	<p>“como te decía, tal vez suene un poco a la antigua, pero para mí es muy práctico contar con un calendario físico, en donde pueda anotar tareas, reuniones, y actividades todos los días del mes”. (54)</p> <p>“Así evito utilizar el mismo tiempo para dos actividades, o que se me traslapen. Visualizarlas así ampliamente me ayuda a evitar errores en el manejo de mi tiempo”. (55)</p>

Sujeto No. 8	
Código:	PE
Sexo:	Masculino
Edad:	33 años
Escolaridad:	Maestría
Experiencia laboral en el puesto:	6
Experiencia Laboral:	10
Puesto que desempeña:	Director
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Mantenimiento

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
	Significado de “tiempo”	"para mí el tiempo es un recurso por medio del cual podemos gestionar de forma ordenada y eficiente diferentes actividades y tareas". (1)

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "Administrar el tiempo"	"saber administrar el tiempo es ser lo más eficiente en el menor tiempo posible". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"la relación sería que a través de una buena productividad existirá un buen manejo del tiempo, van de relacionados". (3)
LADRONES DE TIEMPO	Cumplimiento de tareas	"en la medida de lo posible si cumplo con todas las tareas asignadas, la mayoría de los días de la semana". (4)
	Tareas a medias o inconclusas	"si dejo tareas a medias, no siempre, pero si he dejado". (5) "la mayoría de las veces en las que he dejado tareas sin hacer, se debe al cansancio acumulado de la semana". (6)
	Interrupciones más frecuentes	"más que todo emergencias, ya que, por estar al mando del Departamento de Mantenimiento, mi tiempo en la oficina se ve interrumpido por emergencias de cualquier tipo". (7) "Por ejemplo, algunas interrupciones son tuberías rotas, y apagones". (8)
	Principales distractores	"mi principal distractor es el uso del celular con las llamadas telefónicas". (9) "y el manejo de bastantes reuniones". (10) "Aunque en realidad creo que están equilibradas, la mayoría quizá el 80% de las reuniones que tengo en la semana están programadas". (11) "el otro 20% son reuniones que surgen por emergencias o imprevistos que necesitan ser atendidos". (12)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	"considero que la mejor opción para darle solución a los imprevistos es delegando tareas dentro de las mismas personas que forman parte de mi equipo". (13) "aunque en algunas ocasiones lo que complica el cumplimiento de las tareas es la actitud de las personas". (14)

HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	Programación de actividades	<p>"Por ejemplo mi trabajo en la oficina es muy monótono". (15)</p> <p>"yo por las mañanas siempre dispongo tiempo para estar en la oficina". (16)</p> <p>"y por las tardes dispongo a realizar trabajo de campo como: supervisiones y recorridos". (17)</p> <p>"si en caso no he terminado el trabajo de oficina, continuo hasta concluirlo y ya después paso al trabajo de campo". (18)</p>
	Principales herramientas	<p>"mi herramienta a todos lados es el celular". (19)</p> <p>"Dentro del celular puedo manejar el calendario, alarmas, recordatorios, puedo tomar notas de lo que necesite". (20)</p> <p>"todo lo puedo hacer desde el celular ya que está sincronizado con el correo electrónico de Outlook". (21)</p> <p>"agenda física no utilizo, todo lo que necesite ver lo hago en el celular". (22)</p>
	Clasificación de las tareas	<p>"Al menos las tareas que necesite realizar las clasifico en importantes y no tan importantes". (23)</p> <p>"tengo un listado de recordatorios con esa clasificación, que todas las semanas reviso para ir avanzando con lo que tengo que hacer y estar controlando lo que aún está pendiente". (24)</p>
	Asignación de tiempos a las tareas	<p>No, no asignamos tiempos a las actividades, no suelo llevar así mi trabajo. Eso no me gusta". (25)</p>
	Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea	<p>"Sin embargo, si evaluamos la duración en tiempo que conlleva la realización de las tareas asignadas". (26)</p> <p>"Por medio de bases de datos en donde se ingresan todas las tareas que aquí realizamos". (27)</p> <p>"Por ejemplo, cotizaciones, autorizaciones, y órdenes de compra". (28)</p> <p>"Entonces la organización y realización del trabajo se mide por bases de datos". (29)</p> <p>"En la base de datos colocamos la fecha de</p>

		ingreso, en cuánto tiempo se realizó la actividad y se lleva el control de cuántas actividades realizamos en el mes". (30)
BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Principales beneficios	"todo esto nos permite visualizar el promedio del tiempo en el que realizamos determinadas actividades". (31) "definitivamente me ha ayudado a ser más eficiente y a tener control en dónde estamos más concentrando recursos dentro del Departamento" (32)
	Reuniones de equipo	"si, nos reunimos una vez por semana". (37) "en esa reunión se coordinan las actividades de la semana siguiente". (38)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	"Si definitivamente, esta forma de trabajo nos ha ayudado a tener una mejor comunicación dentro de las áreas que yo manejo". (39) "Al momento la temática de reuniones semanales nos ha funcionado para estar enterados de las emergencias que han surgido y los planes de mejora que han sido establecidos para cada caso". (40) "Dentro de esas reuniones todos llevamos un listado de pendientes de cada una de sus áreas, esos pendientes se evalúan y se plantean programas de seguimiento y posibles soluciones analizadas por todos." (41)
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"en lo personal, yo creo que la Universidad no promueve o motiva al personal con herramientas o información respecto al buen manejo de nuestro tiempo. (33)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"Eso del manejo del tiempo es más individual, de cada persona". (34) "el manejo del tiempo a mi criterio, es más responsabilidad de cada persona o en dado caso del jefe inmediato, en saber delegar". (35) "si uno no se maneja en el tiempo, definitivamente no se logran los resultados deseados". (36)
		"si, siempre trato de tener un espacio para mí". (42)

TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	"Por lo regular mi tiempo libre es al final de la jornada y los fines de semana trato de desconectarme porque el trabajo aquí es muy absorbente". (43)
	Tiempo familiar	"ahora bien, suelo compartir con mi esposa ya por las noches a la hora de la cena, o bien salir con ella los fines de semana; reunirnos con la familia y compartir". (45)
	Actividades recreativas	"Me gusta practicar baloncesto y me gusta salir con mi esposa, cocinar o salir a pasear". (44)
	Trabajo en casa	"no, en la medida de lo posible trato de no hacerlo". (46) "lo único que hago es ver correos, ahora de llevar trabajo a mi casa, eso si no". (47)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"Si, definitivamente sí lo hago". (48) "Tengo que atender las llamadas, sin embargo, sólo atiende a un grupo selectivo de números telefónicos, no a todos". (49) "ciertos números telefónicos específicos son los que yo atiende, otros no". (50)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"Si, trato de hacerlo por mí mismo y para poder compartir con mi esposa y poder pasar tiempo de calidad los dos". (51)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	El uso del celular todo lo manejo ahí, calendarios, recordatorios, y notas. Me apoyo con los recordatorios de reuniones importantes que se encuentra sincronizado junto al Outlook y mi celular." (52)

Sujeto No. 9

Código:	PZ
Sexo:	Femenino
Edad:	36 años
Escolaridad:	Licenciatura
Experiencia laboral en el puesto:	5
Experiencia Laboral:	15
Puesto que desempeña:	Coordinadora
Nombre del Departamento o Área:	Departamento de Reclutamiento y Selección

INDICADOR	IDEA PRINCIPAL	RESPUESTA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Significado de "tiempo"	"es un recurso que nos determina espacios específicos para el cumplimiento de metas, sueños o anhelos". (1)
	Significado de "Administrar el tiempo"	"administrar el tiempo, definitivamente para mí, es organizar bien este recurso de tal manera que me permita completar todas aquellas tareas asignadas". (2)
	Relación entre: Administración del tiempo - productividad	"están relacionados, así como uno dispone del tiempo, debe asignar ciertos espacios para alcanzar la productividad deseada y los resultados esperados". (3)
	Cumplimiento de tareas	"Si, definitivamente siempre trato de concluir las tareas asignadas junto a mi equipo de trabajo". (4) "antes podía extender mi jornada laboral sin ningún problema, ahora que tengo responsabilidades con hijos, me preocupo por terminar en el tiempo específico de mi jornada". (5)

LADRONES DE TIEMPO	Tareas a medias o inconclusas	"en algunas ocasiones sí dejo tareas inconclusas porque recuérdese que no todo depende de mí nada más". (6) "mi trabajo consiste mucho de llamar candidatos, y puede que ellos no vengan" (7) "y es así donde el cumplimiento de tareas no depende de mí, ya que no puedo terminar un informe si un candidato no viene". (8)
	Interrupciones más frecuentes	"como le comentaba, la impuntualidad de los candidatos, y las no asistencias también me afecta". (9) "estos son los factores que contribuyen a que deba trabajar más tiempo o de alguna manera se alargue mi jornada laboral en algunas ocasiones". (10)
	Principales distractores	"el ruido muchas veces por la ubicación en la que nos encontramos". (11) "Debo reconocer también que el uso del teléfono, para mí es un distractor". (12) "pero a veces es necesario estar comunicada por cualquier emergencia que se presente". (13)
	Plan de acción para resolver problemas con interrupciones, distractores, o imprevistos	"Para poder avanzar definitivamente trato de concentrarme en lo que estoy haciendo y dejar a un lado todo aquello que me distrae como el ruido y el celular". (14) "Por ejemplo, antes de empezar una entrevista alejo todo aquello que pueda distraernos y que provoque ruido para poder prestar atención y concentrarme en la entrevista propiamente". (15) "otro distractor puede ser el olvidar una cita, por eso mismo utilizamos recordatorios para asignar tiempos específicos para atender a las personas como se merecen y las citas no se crucen". (16)
	Programación de actividades	"Junto a mi equipo de trabajo programamos pequeñas reuniones los días jueves y viernes para programar la semana siguiente y empezamos a cubrir desde lunes hasta el viernes siguiente". (17) "Vamos viendo tiempos, espacios, días y horarios para asignar citas, entrevistas, pruebas, y todo". (18) "Si hay algo que quedo pendiente de la semana pasada, lo retomamos y le asignamos un nuevo día dentro de la semana siguiente para poder completarlo". (19)

<p>HÁBITOS PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO</p>	<p>Principales herramientas</p>	<p>"yo me confío más del Outlook y del uso de recordatorios y una agenda personal que va conmigo a todos lados". (20)</p> <p>"un día sin agenda para mi realmente puede ser considerado como un día caótico, me siento desubicada cuando no tengo mi agenda". (21)</p> <p>"Además procuro mantener ordenamos mis archivos ante cualquier emergencia que se presente y no me sea posible llegar a la oficina. Yo estoy tranquila y sé que mi compañera podrá retomar el trabajo sin mi presencia ya que todos los archivos están ordenados e identificados". (22)</p>
	<p>Clasificación de las tareas</p>	<p>"Por ejemplo, todas aquellas actividades que repercuten directamente con la planilla son clasificadas como urgentes". (23)</p> <p>"ya la elaboración de algún informe, son tareas más sencillas y menos importantes; por lo tanto, tengo un poco más de tiempo para realizarlas". (24)</p>
	<p>Asignación de tiempos a las tareas</p>	<p>"si, todas las contrataciones tienen un tiempo establecido para dar inicio con sus labores, por lo tanto, repercuten directamente con la planilla. Estas tareas llevan tiempos específicos para la evaluación, entrevistas, y aprobaciones de los jefes inmediatos. De lo contrario, todo sería un completo desorden". (25)</p>
	<p>Evaluación del tiempo asignado al final de cada tarea</p>	<p>"En lo personal medimos por medio de indicadores que evalúan el estatus de los procesos que tenemos abiertos y cuánto tiempo hemos consumido en cada uno de ellos". (26)</p> <p>"cada mes retomamos ese informe y evaluamos qué fue lo que pasó, y que fue lo que contribuyó al cumplimiento de la meta a tiempo o fuera de tiempo". (27)</p>
	<p>Principales beneficios</p>	<p>"me ha ayudado a ser productiva, a alcanzar mis metas y a evitar la extensión de mi jornada laboral ya que debo cumplir con otras responsabilidades fuera del ámbito laboral". (28)</p>
	<p>Reuniones de equipo</p>	<p>"Sí, como le comentaba junto a mi equipo, que es sólo una persona; todos los días jueves y viernes evaluamos el cumplimiento de tareas de la semana que está próxima a finalizar y asignamos tareas nuevas para la siguiente semana". (31)</p>

BENEFICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		"al igual manejamos reuniones con el resto de coordinaciones para evaluar los progresos, comentar pequeños tropiezos, y la solución que se planteó en cada caso, así como la nueva programación de eventos durante el mes próximo". (32)
	Funcionalidad del método de trabajo junto al equipo	"sí, definitivamente. Me gusta ser ordenada y si en caso yo no estoy por cualquier emergencia, mi compañera podrá retomar el trabajo y atender las citas respectivas para no atrasarnos con los tiempos. Además, considero que el mantener reuniones con el equipo de trabajo promueve la comunicación efectiva". (33)
	Capacitación previa por parte de la institución sobre cómo administrar el tiempo dentro del ámbito laboral	"A nivel general creo que la universidad no ha promovido técnicas o charlas sobre el manejo del tiempo; ni ha pensado en hacerlo, es mi percepción". (29)
	Principal responsable de promover la administración del tiempo	"Sin embargo considero que esto es más responsabilidad de los jefes inmediatos, el saber coordinar y delegar tareas junto a su equipo de trabajo". (30)
TIEMPO LIBRE, DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	Tiempo libre	"sí, lo busco... trato a toda costa de tener tiempo para mí". (34)
	Tiempo familiar	"la convivencia con mi familia inicia desde el carro, empezamos a platicar sobre nuestro día, luego cenamos y concluimos al antes irnos a la cama". (35)
	Actividades recreativas	"con mi familia salimos a celebrar algún día especial como cumpleaños o celebración del día del padre o de la madre". (36) "mi núcleo familiar es muy pequeño y mi esposo por su trabajo viaja mucho, entonces salimos en muy pocas ocasiones". (37) "Con el resto de la familia si aprovechamos a celebrar eventos un poco más grandes". (38)

	Trabajo en casa	"no, definitivamente trato de no hacerlo; aunque han sido pocas las ocasiones en las que sí he tenido que hacerlo por cuestión de cumplimiento de tiempos y contrataciones inmediatas". (39)
	Atención de asuntos laborales en el hogar	"no, casi no; una que otra emergencia que surja pues definitivamente si la atiendo, pero son casos especiales". (40) "Por ejemplo, la semana pasada recibí una llamada de alguien del Departamento a las 9:00 p.m. y era un día viernes, yo ya estaba en mi casa; sin embargo, se trataba de un caso muy especial y afortunadamente se logró resolver". (41)
	Aprovecha su tiempo libre al máximo	"si trato de hacerlo, el tiempo que tengo solo para mi trato de disfrutarlo y dedicarlo verdaderamente a mi persona." (42) "Por ejemplo, todas las mañanas soy yo la primera en levantarse, y considero que hasta el tiempo que uno designa para la higiene personal debe disfrutarse porque es un tiempo especial para uno mismo". (43)
CONCLUSIÓN	Principales hábitos para la administración del tiempo	"Me apoyo mucho en la herramienta del Outlook, especialmente en el calendario y el uso de recordatorios para las citas con candidatos que se manejan diariamente; así como también me apoyo en mi agenda personal para cualquier anotación importante que deba hacer". (44)

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Guatemala sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos. Para dicho estudio, fue necesario comparar los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a diferentes sujetos, con los resultados de estudios e investigaciones realizadas por otros autores en ocasiones previas.

Para poder identificar los hábitos que actualmente manejan los ejecutivos para administrar su tiempo, fue necesario partir por conocer los conceptos e ideas que ellos poseen sobre los términos tiempo y administración el tiempo. Los resultados obtenidos en el estudio permitieron conocer dichos conceptos. Por ejemplo, para Lomas (2001) la vida está compuesta por sucesivos acontecimientos en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve el ser humano. Se dice entonces que el tiempo es un proceso continuo en el cual suceden acontecimientos que vienen del pasado, pasan por el presente y van hacia el futuro.

En los resultados obtenidos en las diferentes entrevistas realizadas se refleja que para los diferentes ejecutivos el tiempo es un recurso muy valioso, el cual no se puede recuperar y se debe aprender a disponer de él, para lograr cumplir con todos los objetivos tanto personales como profesionales.

"el tiempo es un recurso que debemos aprender a disponer de él. Es una variable que determina la manera en la que hacemos las cosas, ya que afecta nuestra vida tanto personal como profesional, en cuanto a la calidad del trabajo que tenga encomendado hacer. Si tengo más tiempo, podré hacerlo despacio y por lo tanto mi trabajo final será mejor". (1) MA

En general se dice que el tiempo es un recurso no renovable y fundamental para el día a día. No hay forma de restituirlo. Si este recurso se desperdicia en actividades que no brindan ningún beneficio, se disminuirán los niveles de productividad y no se logrará alcanzar los objetivos deseados por parte de la institución.

Por el otro lado, la administración del tiempo comprende poder tener el control de los acontecimientos, es decir, aprender a diferenciar y definir primero qué es lo que realmente importa, y qué es lo que se quiere lograr. Si lo que se desea es llegar a dominar el tiempo y saber administrarlo correctamente, se deberá aprender a tomar buenas decisiones. Para Hernández (2006) administrar el tiempo es realizar las actividades pertinentes en el momento y período adecuado. Es necesario tener en mente el propósito y el compromiso para lograrlo, ya que son los elementos claves e indispensables para planear y organizar correctamente el tiempo.

"Administrar el tiempo considero que es tener la capacidad y la habilidad de saber qué actividades necesito realizar con urgencia, y poderlas planificar de alguna manera que cada minuto sea eficiente y significativo para el logro de mis objetivos". (2) MA

En términos generales se percibió que los ejecutivos comprenden el significado tanto del término tiempo, como el de administrar el tiempo. Los ejecutivos hacen referencia a analizar el uso que se le da a este recurso para lograr mantener el equilibrio entre las múltiples presiones que surgen en el trabajo, y en la familia. La percepción subjetiva que se tiene del tiempo es influenciada por diferentes factores. Por ejemplo, el tiempo pasa más deprisa cuando se está viviendo un momento agradable, cuando es de nuestro agrado lo que hacemos, cuando se está motivado, cuando lo que se hace es algo novedoso o cuando se está muy ocupado. Por el contrario, el tiempo pasa más lento cuando se está pasando un mal momento, se está esperando con impaciencia, cuando se tiene prisa, cuando se está enfermo o cuando se está cansado y aburrido. Es por ello que controlar los factores que influyen en la percepción que se tiene del tiempo, resulta ser muy importante para la salud. Gestionar el tiempo permite apreciarlo de una mejor manera para lograr conseguir un bienestar interno.

El manejo del tiempo y la organización de éste, debe estar enfocado a un objetivo personal y a lo que se quiere lograr. Para organizarse es necesario tener un plan, o un proyecto claro al cual enfocarse. Posteriormente, el plan deberá ser transformado en etapas asignadas y dividido por fechas para lograr concretarse. Si se sigue el plan al pie de la letra y se cumplen los períodos, será más fácil concluir con el proyecto en el plazo de tiempo establecido.

Adicionalmente, es necesario hacer referencia que, dentro del tema de administración del tiempo, surge el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la jornada laboral. Dentro del

estudio realizado se logró identificar factores comunes que contribuyen a la postergación de las tareas a causa de los ladrones de tiempo, entre los cuales se destacan: los imprevistos, emergencias de tipo administrativo como tuberías rotas y apagones; reuniones no planificadas, el uso del celular, la navegación por internet, consultas y atención a usuarios, y en ocasiones hasta el cansancio acumulado en la semana.

"mis interrupciones son más bien reuniones... reuniones a las que me convoca mi jefe". (14) MV

"otra interrupción serían trabajos que son urgentes, que surgen y que uno tiene que solucionar". (15) MV

"la mayoría de las veces en las que he dejado tareas sin hacer, se debe al cansancio acumulado de la semana". (6) PE

Pazos (2012) por su parte comenta que la falta de organización, la impuntualidad, o la postergación son conductas que muestran que no se le brinda el valor que merece a nuestra propia vida ni a la vida de los demás. La mayoría de personas justifican que no logran alcanzar las metas según lo planeado por todos los imprevistos que surgen durante el día, por lo que es necesario aprender a diferenciar entre lo importante y lo urgente. El éxito dependerá de la intención, voluntad y deseo de tomar acción, ejecutando lo importante antes que esto se vuelva urgente. Por el otro lado, Pablo (2011) asegura que los ladrones de tiempo contribuyen significativamente a que no se cumpla con los objetivos profesionales, personales, familiares, y sociales. Ceder a ellos significa postergar o no alcanzar los deseos, sueños y aspiraciones, además de reducir el tiempo de calidad con la familia, y amigos e incluso hacía con nosotros mismos.

En general, la mayoría de los ejecutivos entrevistados comentaron que durante su jornada se ve interrumpida su labor debido a las interrupciones y distractores mencionados anteriormente. Estos factores negativos impiden aprovechar efectivamente el tiempo que disponen para llevar a cabo sus actividades y tareas asignadas. Sin embargo, el hecho de consultar su celular, o navegar un poco por internet es considerado por algunos sujetos, distractores "necesarios" para despejar su mente y recargar energía. Después de un rato, ellos se disponen a recobrar la concentración y continuar con su labor, teniendo presente, que no son permitidos las equivocaciones a causa de su

distractor. Por otro lado, es muy común detectar que la principal causa que obliga a postergar sus actividades, son las reuniones convocados por su jefe directo que no están programadas, y sin embargo, deben asistir con urgencia. Dichas reuniones en ocasiones no están debidamente programadas, son vagas y no se logra llegar a ningún acuerdo; por lo que es necesario hacer más de una reunión.

"Una desventaja dentro de las reuniones es que no siempre se maneja una agenda con puntos específicos para tratar dentro de la reunión". (17) MV

"Esto genera que pueda extenderse en tiempo, y puede que no sea suficiente una sola reunión". (18) MV

Otro aspecto importante que resultó como parte de la investigación es que la mayoría de las personas indicaron que destinan un día o días específicos de la semana para planificar sus tareas, actividades, reuniones de la semana siguiente. En ocasiones suelen reunirse junto a su equipo de trabajo para planear este tipo de actividades y ajustarlas de la forma más conveniente posible.

"Ahora la planificación del departamento se hace junto al equipo de trabajo en las reuniones de los días viernes; dentro de esas reuniones se revisan y establecen los planes y tareas para la siguiente semana. Ahí aprovecho a establecer las mías como director y las que necesito que el resto del equipo desarrolle". (25) LV

"Junto a mi equipo de trabajo programamos pequeñas reuniones los días jueves y viernes para programar la semana siguiente y empezamos a cubrir desde lunes hasta el viernes siguiente". (17) PZ

Coyoy (2013) destaca dentro de su estudio que el 67% de los empleados bancarios respondieron que sí planifican sus actividades diarias de trabajo. Dependiendo del día y la fecha se asigna un tiempo específico para cada tarea y se detecta la hora que no hay clientes de tal manera que se pueda trabajar más rápido. Así mismo, recomienda que los jefes sean los encargados de delegar actividades, lo cual contribuye al incremento del desarrollo de las capacidades de cada empleado, asignando tareas según su conocimiento y experiencia, para que

no surja recarga de trabajo en sólo un empleado y a la vez ellos logren desempeñar el trabajo dentro del horario laboral establecido, sin necesidad de extenderlo.

Está claro que para organizar el trabajo es necesario considerar que se trabajará con y a través de las personas, es decir, que se promueve el trabajo en equipo. Así mismo, es necesario resaltar que una de las realidades del tiempo es que no es totalmente nuestro, es necesario compartirlo con los demás con quienes se trabaja, se vive y se interactúa. La manera en cómo se comparta el tiempo será adaptable, pero esa adaptación tendrá que tener como base el respeto mutuo que se tiene por el valor del tiempo. Para ello, es necesario evaluar cómo se usa y se abusa del tiempo, y empezar a emplearlo de modo responsable y buscar la manera en que pueda utilizarse lo más juiciosamente posible.

Es importante notar que a pesar de que los ejecutivos entrevistados disponen de tiempos específicos para planear y organizar sus actividades con anticipación, en ocasiones se ven obligados a modificar dicha planeación debido a los imprevistos y asuntos extras que deben asumir con responsabilidad. A la vez están conscientes que la programación que ellos establecen debe ser flexible y debe poder adaptarse a imprevistos, de tal manera que les permita cumplir con todas las obligaciones asignadas, tanto como jefes de área, como las del departamento que tiene al mando.

Otro factor de gran importancia que se destacó dentro del trabajo como parte de la programación de las actividades para la correcta administración del tiempo es, saber priorizar las tareas que se tienen a cargo, es decir, realizar una debida separación entre lo urgente y lo importante.

Toda actividad laboral está compuesta de varias tareas; ninguna es igual a la otra, y por eso mismo no todas las tareas tienen el mismo nivel de importancia dentro de los procesos. Unas resultan ser más urgentes y otras pueden esperar; unas resultan ser más complejas y por lo tanto requieren más tiempo, mientras que otras podrán ser resueltas sin mayores esfuerzos. Priorizar las tareas es un paso fundamental para la buena gestión del tiempo, ya que dentro de ese proceso se clasifica, se divide y se desarrollarán las tareas que ayudarán a mejorar los niveles de rendimiento y productividad.

Desde la labor de un colaborador a nivel operativo hasta dentro de los más altos directivos surge la necesidad de priorizar las responsabilidades para no caer en la trampa de los famosos distractores o ladrones de tiempo. Por esa razón es importante analizar cuáles tareas son prioritarias dentro de la agenda de actividades. Un indicador para medir la importancia de las tareas suele ser la urgencia que ésta suponga. Sin embargo, existen las excepciones que son todas aquellas actividades que requieran una ejecución inmediata. La gran mayoría de personas estructuran la agenda de actividades en función a este criterio; ya que las tareas importantes están directamente ligadas a metas en los procesos y son determinantes para que éstos se realicen exitosamente.

Castillo (2007) opina que la administración del tiempo es una alternativa, que a través de la programación, control de actividades y asignaciones de prioridades a todas las acciones diarias, genera mejoras para competir en el mercado. Por su parte, Vicedo (1997) indica que lo urgente significa que necesita de una atención inmediata. Las cosas urgentes suelen actuar sobre cada uno de nosotros. En contraposición, surge el concepto de importante, y tiene que ver con los resultados y la eficacia. Una tarea es tanto más urgente cuanto más larga sea y cuánto menos tiempo queda para hacerla. De esto se deduce que, la tarea menos urgente es aquella que se hace instantáneamente o la que permite tener tiempo infinito para hacerla, ya que no tiene fecha límite.

"Al menos las tareas que necesite realizar las clasifico en importantes y no tan importantes".
(23) PE

"suelo clasificar por prioridad, pero no es que lo tenga plasmado físicamente en algún documento; sino que lo tengo mentalmente". (28) LB

Se destacó por parte de los sujetos entrevistados que al momento de planificar las actividades junto a su equipo de trabajo suelen priorizar dichas actividades, considerando el propósito y el compromiso para lograrlo, siendo estos los elementos claves e indispensables para planear y organizar correctamente el tiempo.

Como parte de las etapas de planeación y asignación de tiempos específicos para el cumplimiento de cada una de las tareas asignadas, se destacó el uso de herramientas que permiten

ser usadas como recordatorios para no pasar por alto ninguna de reunión, entrega de papelería, renovación de contratos, trámites de facturación, o solicitudes especiales que surjan durante el mes.

Quijada (2013) en el artículo de Prensa Libre indica que la puntualidad comienza con uno mismo. Si una persona es disciplinada con los compromisos propios, en los que sus intereses se ven favorecidos, llevará este hábito a todas las áreas en las que se desenvuelve. Por lo que quienes faltan a sus responsabilidades es porque hacen las cosas sólo porque las deben cumplir. Quijada enfatiza que el 80% de los guatemaltecos no tiene objetivos definidos y que la principal razón por la cual no se cumplen los objetivos, es por la incapacidad de administrar correctamente el tiempo.

"yo utilizo mucho la computadora, ahí está el calendario del Outlook con el apoyo de los recordatorios... que es una maravilla". (21) MA

"el calendario físico también es otra opción porque aquí voy marcando todas las fechas importantes". (42) KD

"puedo acceder al calendario desde cualquier lugar en el que me encuentre y se me hace muy fácil junto a los recordatorios que envía". (46) WP

"también usamos el programa de Project Manager, que es un programa para controlar la ejecución de obras". (22) LV

Varios sujetos entrevistados dieron a conocer las herramientas que utilizan frecuentemente para organizar sus tareas y actividades. La mayoría de los ejecutivos entrevistados concuerdan con el uso del calendario, ya sea físico o electrónico. Las personas que prefieren el uso del calendario electrónico, se avocan directamente al apartado de calendario que se encuentra dentro del correo electrónico de Microsoft Outlook, el cual ofrece un espacio para anotar el tipo del evento y la hora, apoyándose con el recordatorio que el mismo programa ofrece. Varias personas que utilizan esta herramienta, la tienen sincronizada al teléfono móvil, el cual

facilita en gran manera el acceso tanto a los correos electrónicos de su bandeja de entrada y salida, como a los recordatorios de eventos anotados en el calendario. Por el otro lado, existen personas que prefieren manejar un calendario físico para ir anotando fechas y eventos importantes, seleccionados por colores. Este tipo de hábito se les facilita y es de su agrado ya que prefieren portar su calendario a cada reunión que deban asistir para visualizar ampliamente los eventos, las fechas y los horarios apartados y disponer de fechas diferentes para los nuevos eventos, evitando que estos se traslapen o se vean interrumpidos. Así mismo, existen herramientas que el personal ha desarrollado con el fin de facilitar la ejecución de sus tareas, el seguimiento de las mismas y el resultado final. Entre los programas que frecuentemente utilizan para llevar este tipo de control es Microsoft Excel y Microsoft Project. La ventaja de estas aplicaciones es que se puede ir anotando fechas de ingreso y fin de cada uno de los trámites o solicitudes entrantes, así como, anotar el registro del avance representativo en cada uno de los proyectos.

Hoy en día es importante mantenerse a la vanguardia con las múltiples aplicaciones que existen para gestionar correctamente el tiempo, ya que es beneficioso tener todas las tareas bien organizadas y atadas a los objetivos. Actualmente es momento de buscar entre las soluciones digitales que existen y probar los programas que ayuden a gestionar las tareas que se presentan diariamente en la oficina. Se trata de aplicaciones que han tomado el revelo a las tradicionales agendas que van de un lado a otro. Estas herramientas permiten controlar el tiempo de ejecución de cada tarea, asignar tiempos o fijar fechas límite para concluir un proyecto y activar una alarma o recordatorio para su ejecución. A la vez permiten marcarlas como finalizadas a cada una de las tareas o proyectos concluidos e ir vaciando la lista de actividades pendientes. Entre las herramientas para la gestión de tareas se destaca: Wunderlist, Nozbe, Teux Deux, Do it (Tomorrow), Remember the Milk, Astrid, y Things2. Cada una de estas aplicaciones permite crear listas de tareas y jerarquizar la importancia de cada una de ellas, además de ofrecer la posibilidad de delegar tareas, y brindar recordatorios si en caso no se ha cumplido con el tiempo estipulado para su ejecución. Todas cuentan con diseños limpios y permiten ser modificados al gusto del usuario.

Adicionalmente, se pudo identificar que son los jefes inmediatos los responsables de guiar, orientar y retroalimentar constantemente a su equipo con el fin de lograr un grado mayor en la eficiencia y eficacia de las labores realizadas y cumplimiento de objetivos.

"el cumplimiento del tiempo considero que es más trabajo del jefe inmediato junto a su equipo de trabajo, más que de RRHH". (35) LV

"Tal vez no es en sí responsabilidad de la universidad, es más responsabilidad de los jefes inmediatos". (52) WP

"yo creo que el manejo del tiempo recae más la responsabilidad del jefe inmediato y su estilo de gestión y la delegación de tareas". (46) MH

Lo cual concuerda con Bocaletti (2000) quien resalta que los mandos medios son la clave para el logro de los objetivos y metas dentro de la empresa, ya que estos se ven presionados por las exigencias de la gerencia y las múltiples tareas que ellos junto a su equipo de trabajo deben realizar; por esta razón es necesario saber cómo administrar correctamente el tiempo.

Otro punto importante dentro de la administración del tiempo es la capacitación, ya que varios sujetos entrevistados mostraron su interés al indicar que sería de gran ayuda recibir una charla concientizando a la comunidad sobre el valor del tiempo y herramientas útiles y prácticas para su uso diario que garanticen de cierta manera la correcta administración de su tiempo. Ofrecer capacitaciones constantes al recurso humano puede garantizar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la institución, ya que un buen sistema integral de capacitación permite desarrollar en el personal los conocimientos, habilidades, y competencias necesarias que facilitan la implementación de estrategias para el logro de los objetivos institucionales.

"en lo personal, yo creo que la Universidad no promueve o motiva al personal con herramientas o información respecto al buen manejo de nuestro tiempo. (33) PE

"A nivel general creo que la universidad no ha promovido técnicas o charlas sobre el manejo del tiempo; ni ha pensado en hacerlo, es mi percepción". (29) PZ

Por su parte Fajardo (2002) indica que los gerentes deben capacitar y motivar constantemente al personal en áreas comunes de trabajo, para que ellos aprovechen el conocimiento adquirido y desarrollen sus habilidades para un mejor desempeño y administración del tiempo en el trabajo.

Es importante mencionar que dentro de los múltiples beneficios que ofrece un programa de capacitación se destaca la satisfacción y la retención por parte de los colaboradores, un ambiente laboral ameno, una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con el cumplimiento de objetivos. Un buen clima laboral dependerá siempre de líderes cercanos que motiven, formen equipos interdisciplinarios y crean en la comunicación como eje fundamental para el trabajo en equipo. Hoy en día, las empresas consideran que una correcta gestión intelectual del personal, una buena relación con los colaboradores día a día, la correcta gestión del tiempo y una buena comunicación, son factores que contribuye a convertirse en empresas altamente rentables.

Por último, se detectó que una parte de los entrevistados en ocasiones se ven en la necesidad de extender su jornada laboral o trasladar el trabajo a casa ya que no se concluyó con la carga asignada durante el día, debido a las interrupciones y distractores que se identificaron con anterioridad. Así mismo indican que han surgido momentos en los que deben atender emergencias o casos especiales desde su hogar. Para ellos no representa una carga el tener que trabajar desde su hogar, es más bien un reto y mostraron su disposición a ayudar a la universidad siempre que ésta los necesite.

"Pues sí, en ocasiones si he tenido que llevar trabajo a mi casa. Trato en la medida de lo posible de no hacerlo; pero como en ocasiones surgen imprevistos, decido concluir algunas tareas que he dejado a medias en mi casa". (54) MH

"yo estoy respondiendo a veces sábados y domingos algunos correos y estoy resolviendo más de alguna cosa". (67) WP

"Tengo que atender las llamadas, sin embargo, sólo atiendo a un grupo selectivo de números telefónicos, no a todos". (49) PE

Esto de alguna manera repercute en el tiempo destinado al ocio y a compartir con la familia. El propósito en sí de administrar correctamente el tiempo es el poder hacer más cosas en menos tiempo, de tal manera que se logre dedicar más tiempo presencial a las personas que son valiosas, realizando actividades que brinden mayor alegría, tranquilidad y armonía.

Es importante recordar que en situaciones de estrés las glándulas suprarrenales liberan hormonas en el cortisol que dañan el organismo ya que pueden producir alteraciones cardiovasculares, depresión del sistema inmunológico y muerte de neuronas en el cerebro. En términos generales no es bueno estar al pendiente del tiempo, ya que el trabajo a contrarreloj puede terminar debilitando la salud física y mental.

Rodríguez (2011) hace la reflexión de que “se trabaja para vivir, no se vive para trabajar”. El tiempo de trabajo no abarca las 24 horas de los 365 días del año. Existe también el tiempo fuera del trabajo, el cual no es fácil ni simple de detectar ni clasificar, ya que fuera de las 8 horas laborales no todo es descanso y ocio. El autor hace énfasis en decir que el tiempo libre no es un tiempo negativo ni residual. Al contrario, el tiempo libre es una fuente que permite la fecundación de nuevos valores, ya que “el tiempo libre es el tiempo de la libertad para la libertad”.

Trabajar todo el tiempo impide crecer en otras áreas de la vida, impide dedicar tiempo a la superación personal, genera problemas para establecer relaciones afectivas y crea problemas relacionados con la salud, como el sobrepeso. Estos problemas pueden afectar tanto a hombres como a mujeres, ya que no pueden encontrar tiempo para pasarlo con sus seres queridos debido a los diferentes asuntos laborales que deben completar. Dentro del trabajo de campo realizado, se destacó que todos intentan aprovechar su tiempo libre al máximo, sin embargo, si no estuvieran tan ocupados podrían aprovechar ese tiempo para hacer todo aquello que han deseado y que aún no están tan seguros qué es y por dónde empezar. Por ello, es necesario reconocer que sólo se tiene una vida para vivir, y que mejor que vivirla haciendo lo que se disfruta, junto a las personas que se aman; ya que además de aprender a disfrutar las horas que se pasan en el trabajo, se trabajará para que los días sean mejores y al final poder sentirse orgulloso por el aporte significativo que se ha brindado a la institución.

Adicionalmente, se logró identificar que los sujetos reconocen en gran manera el valor que tiene el tiempo para el cumplimiento de logros y objetivos, sin embargo, es necesario reforzar las áreas de planificación, para evitar aplazar las tareas o alargar las jornadas laborales, repercutiendo en una disminución significativa de la productividad. Las herramientas para administrar correctamente el tiempo se deben utilizar en la medida de lo posible para ganar tiempo. A la vez, considerar que el cambio en acciones, es un cambio de actitud; en donde una vez el jefe directo establezca la motivación y plantee los objetivos claros, el siguiente paso será insistir las veces que sea necesaria la práctica de dichos hábitos, de manera que el equipo entero logre manejar y disfrutar de su tiempo a nivel personal, laboral y familiar.

VI. CONCLUSIONES

Con base al análisis de resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró identificar que, por medio de la administración del tiempo, se garantiza la realización de diferentes actividades pertinentes en el momento y período adecuado, generando un enfoque claro hacia los propósitos y compromisos institucionales; permitiendo así, el logro de objetivos, la satisfacción por parte de los clientes tanto internos como externos, y la disminución en gastos de recursos; fortaleciendo así, los factores de clima y cultura organizacional.
- Dentro del estudio se lograron identificar las causas más comunes que dan origen a la postergación de tareas o tareas inconclusas, entre las cuales se destacan las reuniones no programadas, el uso del celular, la navegación por internet y los múltiples imprevistos y solicitudes a último momento, la falta de concentración y el cansancio acumulado de la semana. Estos son los principales ladrones de tiempo que impiden aprovechar efectivamente el tiempo, ya que llegan a absorber gran parte de la jornada laboral reduciendo de forma parcial o total el grado de eficiencia y fluidez en el desempeño de las labores.
- El estudio indica que las herramientas más comunes para administrar el tiempo y tener ventajas competitivas son: apoyarse con el correo electrónico de Outlook por medio de la sección de calendario, el cual ofrece la opción para anotar el evento o actividad programada y recibir una notificación de aviso. Dicha función puede sincronizarse junto al celular, permitiendo así el acceso fácil y rápido de los correos electrónicos y los diferentes recordatorios. Así mismo, se presentaron sujetos que prefieren apoyarse con herramientas físicas, siendo estos el calendario y el uso de agenda para poder llevar junto a ellos a cada reunión o evento que surja. Por último, existen unidades que han desarrollado sus propias herramientas computarizadas que facilitan el control de ingresos, avances y finalización de los requerimientos ingresados. Algunos de estos programas son en Excel o Project Manager.

- Por medio del estudio se lograron detectar que entre los beneficios que proporciona una adecuada administración del tiempo es que permite un mejor control y seguimiento de todas las actividades, compromisos y tareas asignadas, logrando así un mejor desempeño e incremento de los niveles de productividad. Adicionalmente, permite un manejo adecuado de los recursos tanto físicos como humanos. Asimismo, se evita la acumulación innecesaria de tareas a última hora y el incumplimiento de las mismas, disminuyendo el traslado de las obligaciones fuera de la oficina, y a la vez reduciendo los niveles de estrés de cada uno de los colaboradores provocando por la presión por cumplir con las tareas laborales desde el hogar, interrumpiendo así su tiempo de ocio.
- El estudio indica que cuando el ejecutivo no presenta ningún tipo de tarea pendiente a realizar, suele aprovechar su tiempo libre para compartir con la familia y las amistades más cercanas, cultivando así relaciones sanas. Por medio de las entrevistas se pudo detectar que los ejecutivos reconocen que el propósito de gestionar correctamente el tiempo es lograr hacer más actividades en menos tiempo, permitiendo así dedicar más tiempo presencial a la familia y amigos, realizando actividades recreativas que brinden gran cantidad de satisfacción a la vida personal. El espacio de ocio en definitiva ayuda a combatir la tensión y disfrutar de todo aquello que produce alegría a la vida.

VII. RECOMENDACIONES

Con base al estudio realizado se plantean las siguientes recomendaciones:

- Para mejorar el proceso de planeación y organización personal se recomienda, establecer una lista de tareas diarias con objetivos definidos y resultados deseados, dividido por prioridades y asignación de plazos de manera que se cumpla rigurosamente, practicándolo todos los días hasta convertirse en una rutina. Las aplicaciones como: Wunderlist, Nozbe, Teux Deux, Do it (Tomorrow), Remember the Milk, Astrid, y Things2 permiten crear diferentes listas de tareas y jerarquizar la importancia de cada una de ellas, además de ofrecer la posibilidad de delegar tareas, y brindar recordatorios si en caso no se ha cumplido con el tiempo estipulado para su ejecución. Todas cuentan con diseños limpios y fáciles de usar, permitiendo ser modificados al gusto del usuario.
- Identificar junto al equipo de trabajo las principales causas de pérdida de tiempo dentro del departamento y medir cuál es el impacto sobre la productividad que ocasiona cada uno de ellas. Una vez identificadas, establecer un plan de acción con metas específicas que permitan erradicar cada una de las causas encontradas.
- Se recomienda llevar a cabo capacitaciones que promuevan el uso de herramientas útiles para la administración del tiempo como: Microsoft Project, cuando se trate de proyectos grandes; utilizar Microsoft Outlook para programar citas o reuniones que se llevarán a cabo durante un período específico de tiempo, sincronizado con todo el equipo de trabajo; se puede aprovechar adicionalmente el uso de “Smartphone” para sincronizarlos de forma de tener la información disponible en tiempo real. Adicionalmente, se puede implementar una memoria de labores, la cual deberá manejarse en todas las reuniones y podrá estar disponible para que pueda ser consultada por todos los miembros del equipo por medio del uso de Google Docs., Dropbox, o cualquier herramienta en la nube que permita a los miembros acceder a esta información desde cualquier plataforma.

- Se recomienda que los jefes inmediatos monitoreen al finalizar cada semana el cumplimiento de las tareas asignadas de cada uno de los miembros de su equipo, con el fin de evaluar el desempeño de cada uno de los miembros del mismo. El jefe inmediato deberá mantener en todo momento una fluida comunicación con sus colaboradores, brindándoles la adecuada retroalimentación y apoyo para el cumplimiento de los objetivos. Al final de cada mes, se deberá llevar a cabo una reunión para evaluar los logros alcanzados y los aspectos que se deberán mejorar para el próximo mes. Adicionalmente, se recomienda que los jefes inmediatos realicen una evaluación de las responsabilidades establecidas a cada colaborador, para identificar si algún de ellos posee más carga laboral que otros, de ser así, ésta deberá ser distribuida equitativamente sobre todos los miembros del equipo de trabajo.

- Una persona feliz y plena es quien disfruta y aprovecha su tiempo libre. Todos deben tener la posibilidad de poner en práctica la libertad y disponer qué hacer en su tiempo libre. Se recomienda que los jefes inmediatos promuevan y practiquen disfrutar de su tiempo libre y disponer de momentos para hacer planes y compartir con la familia, divertirse con los amigos, conocer gente nueva, o participar en juegos de grupo que ayuden a salir de la rutina y despejar la mente de las responsabilidades o conflictos laborales. Una adecuada gestión del tiempo aumentará significativamente el nivel de productividad del colaborador y disminuirá su nivel de estrés, ya que no acometerá todas las tareas asignadas a la vez. La priorización de las tareas y el respeto de los ritmos de trabajo permitirán maximizar el rendimiento y aumentará el volumen de tareas concluidas satisfactoriamente.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, E. (2013). *La importancia del tiempo en la empresa, ¿Crees que es valioso el tiempo en tu empresa?* (Homepage). Recuperado de: <https://organizapymes.wordpress.com/2013/04/10/la-importancia-del-tiempo-en-la-empresa/>
- Bocchetti, S. (2000). *La administración del tiempo: efectividad de un programa de capacitación para mejorar en 12 áreas básicas.* (Tesis de licenciatura). Recuperada de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/06/Bocchetti-Gutierrez-Sandra/Bocchetti-Gutierrez-Sandra.pdf> Contenido de Tesis (PDF)
- Castillo, V. (2007). *Administración del tiempo en restaurantes de servicio a la carta de la ciudad de Jutiapa.* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/01/01/Castillo-Martinez-Vivian/Castillo-Martinez-Vivian.pdf> Contenido de tesis (PDF)
- Coyoy, M. (2013). *Administración del tiempo como factor para aumentar la eficacia del personaje bancario de la ciudad de Quetzaltenango.* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Coyoy-Miguel.pdf> Contenido de Tesis (PDF)
- Fajardo, M. (2002). *La administración del tiempo: una herramienta para generar ventaja competitiva en las droguerías farmacéuticas.* (Tesis de licenciatura). Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2002/01/01/Marvin-Fajardo.pdf> Contenido de Tesis(PDF).
- Fontana, D. (1993). *Manejo del tiempo.* México, DF, México: Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.

Fontanez, D. (2013). *Manejo del tiempo para el empresario exitoso*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/manejo-del-tiempo-para-el-empresario-exitoso>

Galicia, V. (2005). *La administración del tiempo y sus implicaciones en el desarrollo de las tesis de grado caso: SEPI ESCA Unidad Santo Tomás* (Tesis de maestría inédita) Instituto Politécnico Nacional, México, DF, México. Recuperado de: http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/2071/1/944_2005_ESCA-ST_MAESTRIA_galicia_corona_viankaleticia.pdf

Gallego, C. (2011). *El manejo del tiempo y los buenos hábitos*. (Homepage). Recuperado de: <http://administraciondel tiempo.org/el-manejo-del-tiempo-y-los-buenos-habitos/>

Gallego, C. (2012). *Herramientas de administración del tiempo*. (Homepage). Recuperado de: <http://administraciondel tiempo.org/herramientas-de-administracion-del-tiempo/>

Guillen, J. (2013). *¿Taylor o Fayol, cuál es el padre de la administración?* (Homepage). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>

Hernández, L. (2006). *Administración del tiempo*. (Homepage). Recuperado de: http://www.edumexico.net/menu/admon%20del%20tiempo/administracion_tiempo.html

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hochheiser, R. (1996). *Administre su tiempo eficazmente*. Barcelona: Plaza & Janes.

Lomas, F. (2001). *El tiempo desde una perspectiva filosófica*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~23002413/palabra/19/monografico/eltempodesde.htm>

Marston, S. (s/f). *¿Por qué es importante administrar tu tiempo?* (Homepage). Recuperado de: http://www.trans4mind.es/articulos/DesarrolloPersonal/administrar_tiempo.html#.Vlh9ONIrIdV

Mejías, C. (2010). *¿Es usted víctima de “ladrones” de su tiempo?* (Homepage). Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/es-usted-victima-de-ladrones-de-su-tiempo>

Mora, C. (2008). *El tiempo y las empresas*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/tiempos-y-movimientos-en-administracion.htm>

Mora, C. (2008). *Gerencia y administración del tiempo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-gerencia-y-la-administracion-del-tiempo.htm>

Pablo, A. (2011). *Los ladrones del tiempo: claves para combatirlos*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.projectcoaching.es/los-ladrones-del-tiempo-claves-para-combatirlos/>

- Pazos, M. (2012). *Saber administrar mi tiempo significa saber darle valor a mi vida*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.sergerente.com/content/saber-administrar-mi-tiempo-significa-saber-darle-valor-mi-vida>
- Pérez, G. (2002). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. (Homepage). Recuperado de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Pérez, G. (2010). *La importancia de administrar el tiempo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.grafiscopio.com/la-importancia-de-administrar-el-tiempo/>
- Pineda, A. (2008). *Manejo del tiempo, calidad de vida y liderazgo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/manejo-del-tiempo-y-liderazgo.htm>
- Quijada, B. (2013). *Es hora de ser puntual*. (Homepage). Recuperado de: http://www.prensalibre.com/vida/hora-puntual_0_1038496214.html
- Ravizza, L. (s/f). *Guía práctica para una administración eficaz del tiempo*. (Homepage). Recuperado de: http://www.reunidosonline.com/ebooks/Guia_Practica_Para_Una_Eficaz_Administracion_Del_Tiempo_Luis_Ravizza.pdf
- Rodríguez, M. (2011). *Administración del tiempo*. México, DF, México: Editorial El Manual Moderno.

Romero, F. (2011). *Herramientas útiles para organizar tu tiempo*. (Homepage). Recuperado de: <https://dominartutiempo.wordpress.com/2011/05/19/herramientas-utiles-para-organizar-tu-tiempo/>

Sáez, F. (2011). *12 ladrones de tiempo*. (Homepage). Recuperado de: <http://facilethings.com/blog/es/thieves>

Salom, G. (2002). *Más sobre el manejo del tiempo y las empresas*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios.html>

Salom, G. (2003). *Tiempo de calidad: el más valioso recurso es intangible*. (Homepage). Recuperado de: http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/011203efoque_tiempo.html

Solís, S. (2015). *Control mental: las 3 grandes razones que te impiden progresar*. (Homepage). Recuperado de: <http://blog.metodosilvadevida.com/control-mental-procrastinacion/>

Taylor y Bodgan, (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (1° ed.) Barcelona: Editorial Paidós, SAICF

Vicedo, J. (1997). *La gestión del tiempo para el éxito*. España: V&S Planning System, S.L.

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

Nombre del Instrumento:	Entrevista semi-estructurada sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos
Autor:	Sthefanie Jesabel Nájera Lemus
Año:	2015
Objetivo:	Conocer la percepción por parte de un grupo de ejecutivos que laboran en una institución de educación superior sobre la importancia de la administración del tiempo en la consecución de objetivos.
Indicadores que mide:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Administración del tiempo y productividad. ○ Ladrones de tiempo. ○ Hábitos para administrar el tiempo. ○ Ventajas sobre la administración del tiempo. ○ Tiempo libre y desarrollo personal.
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	30 minutos
Validación:	<p>Mgtr. Manuel de Jesús Arias Guzmán.</p> <p>Mgtr. Tania Elizabeth Guilloli Schippers.</p> <p>Mgtr. Karla Magaly Roldan de la Rosa.</p>

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Sujeto No. 1

Código:

Sexo:

Edad:

Escolaridad:

Experiencia laboral en el puesto:

Experiencia Laboral:

Puesto que desempeña:

Nombre del Departamento o Área:

Administración del tiempo y productividad

1. ¿Qué es para usted el tiempo?
2. ¿Qué significa para usted saber administrar el tiempo?
3. ¿Qué relación considera que existe entre la administración del tiempo y la productividad?

Ladrones del tiempo

4. ¿Logra cumplir con todas sus actividades dentro de su jornada laboral?
5. ¿Con qué frecuencia deja actividades a medias o sin hacer?
6. ¿Con qué clase de interrupciones se ve influenciado diariamente?
7. ¿Cuál de estos distractores provoca más pérdida de tiempo en su trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Ha implementado algún método para solucionar el problema de los distractores? ¿Qué método ha implementado?
9. ¿Considera que dentro de su trabajo se presentan situaciones que dificulten el cumplimiento de las tareas diarias?

Hábitos para administrar el tiempo

10. ¿De qué manera planifica sus actividades antes de iniciar a trabajarlas? ¿Cada cuánto lo hace?
11. ¿Qué tipo de herramienta para administrar su tiempo utiliza con más frecuencia? (agenda, calendarios, cronogramas, archivo, memo)
12. ¿Al momento de planificar sus actividades, le asigna un tiempo específico para el cumplimiento de las mismas?
13. ¿Practica algún método para clasificar sus tareas como en importante, urgente, no urgente o no importante? ¿Qué opina sobre este método?
14. ¿Antes de llevar a cabo una reunión, estructura primero un programa o agenda con los temas a tratar?
15. ¿Regularmente se cumple con los tiempos establecidos dentro de la agenda de trabajo para las reuniones establecidas? ¿Qué suele hacer si los tiempos durante la reunión no se cumplen?

Ventajas sobre la administración del tiempo

16. ¿Qué beneficios representa para usted el administrar correctamente su tiempo?
17. ¿Considera que la institución en la cual trabaja promueve el buen manejo del tiempo para el cumplimiento de metas? ¿De qué manera lo hace?
18. ¿Con qué frecuencia suele reunirse con su equipo de trabajo para coordinar, revisar, corregir planes de trabajo o actividades y establecer prioridades? ¿Considera que funciona ese plan?

Tiempo libre y desarrollo personal

19. ¿Suele tener tiempo libre después de su jornada laboral?
20. ¿En qué momento del día dispone de tiempo para su familiar?
21. ¿Qué actividad suele hacer en su tiempo libre y cuál de estas actividades hace en familia?
22. ¿En ocasiones acostumbra llevar trabajo a su casa?
23. ¿Atiende o soluciona conflictos laborales durante su tiempo libre o familiar?
24. ¿Considera que aprovecha al máximo su tiempo libre?