

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche



Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Habilidades directivas y de organización: gestión del tiempo

Trabajo Fin de Grado

Curso: 2016-2017

Alumna: Laura Arco Sempere

Tutora: María Cinta Gisbert López

Resumen

El presente trabajo trata de la gestión del tiempo como una de las habilidades fundamentales de la dirección para la correcta ejecución de su tarea y de sus fases: Gestionar el tiempo implica en primer lugar decidir qué hay que hacer, es decir, planificar las tareas; en segundo lugar, hay que priorizar las mismas y, en tercer lugar, hay que programarlas y saber en cada momento qué nos corresponde hacer.

Para comenzar, en la parte teórica del trabajo se define el tiempo como recurso, así como sus particularidades. A continuación, se analiza la gestión del tiempo vista desde dos perspectivas, por un lado la gestión del tiempo propio del directivo y por otro la gestión del tiempo de los demás. Una vez terminada la parte teórica del trabajo, se analizan tres casos de estudio como una primera aproximación para el mayor conocimiento del comportamiento y las actuaciones de los directivos, lo cual permite proponer diferentes áreas de mejora referentes a la gestión de su tiempo.

Las principales áreas que se ponen de manifiesto son: Primero, sus agendas, que no son flexibles y no pueden atender imprevistos cuando surgen. Segundo, la dificultad para delegar satisfactoriamente parte de su trabajo. Tercero, no suelen tratar de una sola vez la documentación que les llega y esto les puede llevar a acumular papeles y no tener claro qué hacer con ellos. Y, cuarto, a veces no son capaces de decir “no” cuando les necesitan para cosas que interfieren con su tiempo destinado a asuntos pendientes.

Palabras clave

Gestión del tiempo, dirección, habilidades directivas, delegación, priorizar, programación, planificación, reuniones.

Índice

Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Objetivos y justificación del TFG	1
1.2. Estructura del trabajo y metodología	2
1.3. Valor añadido.....	2
Capítulo 2. El tiempo como recurso.....	3
2.1. Características del tiempo como recurso	3
2.2. Áreas difíciles en la gestión del tiempo	4
2.3. El uso del tiempo y la salud	5
Capítulo 3. Gestión del tiempo propio	6
3.1. Fases de la gestión del tiempo	7
3.1.1. Planificación: establecimiento de objetivos	7
3.1.2. Priorizar actividades: importancia y urgencia.....	8
3.1.3. Programación: la agenda	11
3.2. Ladrones de tiempo.....	13
3.2.1. Gestión del papeleo	15
3.2.2. El manejo del teléfono.....	16
3.2.3. Gestión de interrupciones.....	18
3.2.4. Organización de viajes	20
Capítulo 4. Gestión del tiempo de los demás.....	21
4.1. Delegación	21
4.1.1. La problemática de la delegación.....	21
4.1.2. El proceso de delegación eficaz	22
4.2. Gestión de reuniones.....	24
4.2.1. Ventajas e inconvenientes de las reuniones	24
4.2.2. Tipos de reuniones	25
4.2.3. La convocatoria	26

4.2.4. Desarrollo de la reunión	28
Capítulo 5. Casos de estudio: aplicación práctica	29
5.1. Caso 1	29
5.2. Caso 2	31
5.3. Caso 3	32
Capítulo 6. Conclusiones.....	33
Referencias bibliográficas.....	36
Anexos.....	39
Anexo I. Herramientas tecnológicas para la correcta gestión del tiempo.....	39
Anexo II. Cuestionario.....	41



Capítulo 1. Introducción

En nuestro día a día nos damos cuenta de que nos falta tiempo y utilizamos expresiones como “no tengo tiempo” o “necesito más tiempo”, pero la mayoría de las veces el problema no es la falta tiempo, sino cómo se emplea el mismo.

Las personas que desarrollan funciones directivas son las que perciben en mayor medida que el tiempo es escaso y que no pueden hacer nada para alargarlo. Esta aparente falta de tiempo repercute en su buen hacer y sus resultados, por lo que es especialmente importante gestionar adecuadamente su tiempo e intentar aprovecharlo al máximo posible.

En este trabajo vamos a estudiar las características del recurso tiempo y cuáles son los problemas que puede generar. Analizaremos las distintas fases de la gestión del tiempo y aprenderemos a gestionar nuestro tiempo y el de los demás.

Adicionalmente aplicaremos las reflexiones teóricas a la práctica a través del análisis de casos de estudio que nos llevarán a concluir algunas áreas de mejora.

1.1. Objetivos y justificación del TFG

La tarea de la dirección es hacer cosas a través de las personas, debido a ello las habilidades interpersonales son de gran importancia.

El directivo dirige actividades de otras personas y lleva a cabo las tareas de administración, tiene responsabilidad sobre la tarea que realiza y sobre las tareas que realizan sus trabajadores.

Una de las decisiones que debe tomar la dirección consiste en la asignación de tareas y responsabilidades entre los miembros del grupo. El gerente debe decidir qué va a hacer él y qué va a delegar en sus colaboradores.

En definitiva, la gestión del tiempo es una habilidad del directivo que implica gestionar su propio tiempo y el de los demás, lo que implica habilidades de delegación y de dirección de reuniones, que conformarán los distintos apartados teóricos del trabajo.

Entre las ventajas que aporta una buena gestión del tiempo, podemos destacar:

- Tener un mayor control sobre el trabajo.
- Mejoras en la productividad.
- Mejora de la calidad de vida y del trabajo.
- Incremento de la eficacia y eficiencia.
- Mejora el clima laboral.
- Reduce el tiempo invertido en la toma de decisiones.

- Incrementa las actividades proactivas.

El objetivo de este trabajo es profundizar en la habilidad de la gestión del tiempo y aprender a organizarnos eficazmente para aprovechar al máximo nuestro tiempo. Así como realizar recomendaciones sobre algunas áreas de mejora para que el trabajo de los directivos sea más productivo y alcance el máximo rendimiento posible.

1.2. Estructura del trabajo y metodología

El trabajo va a estar dividido en varios capítulos, en este primer capítulo hacemos una breve introducción sobre qué es la gestión del tiempo y por qué es necesaria.

En el segundo capítulo hablaremos del tiempo como recurso, de sus características y los problemas que pueden surgir a la hora de gestionarlo.

En los capítulos tres y cuatro hablaremos de la gestión del tiempo propiamente dicha dividida en dos partes. En el capítulo tres hablaremos de la gestión del tiempo de uno mismo, donde se desarrollarán las fases que tiene la gestión del tiempo y los ladrones de tiempo. En el capítulo cuatro abordaremos la gestión del tiempo de otros, analizando el proceso de delegación y la gestión de reuniones.

En el capítulo cinco haremos una aplicación práctica del trabajo a través de encuestas que utilizaremos para analizar la gestión del tiempo de varios directivos con el objeto de definir distintas áreas de mejora. En el capítulo seis recogeremos las principales conclusiones alcanzadas.

Por último, se pueden ver las referencias bibliográficas, tanto libros como páginas web, utilizadas durante el desarrollo de este trabajo, así como los Anexos.

Por lo que se refiere a la metodología utilizada, para el desarrollo de la parte teórica hemos utilizado fuentes de información secundarias externas, libros especializados, páginas web y documentos relacionados con la materia. Mientras que para la parte práctica hemos utilizado fuentes primarias externas, analizando tres casos de estudio, para lo que hemos realizado una entrevista estructurada, a través de una encuesta, a tres directivos distintos.

1.3. Valor añadido

La productividad es un factor que nos permite crear ventaja competitiva, y la gestión del tiempo es uno de los elementos que más influyen sobre la misma. Cuando utilizamos nuestro tiempo en algo productivo se considera una inversión, al contrario, si lo utilizamos en algo que no nos aporta nada estaríamos ante un gasto.

Es importante reconocer que el tiempo es un recurso tan importante como el dinero u otros recursos y que para ser productivos debemos realizar una correcta gestión del mismo. Debemos aprender a gestionarlo adecuadamente para sacarle el máximo partido y obtener ventajas competitivas.

Consideramos que este trabajo aporta valor añadido ya que, además de conducir al lector a una reflexión que le ayude a aprender a gestionar su tiempo correctamente y alcanzar un nivel de desarrollo profesional y personal elevado, la aplicación de la teoría a casos prácticos de estudio aporta una aproximación más realista de la problemática y pone de manifiesto la necesaria autoevaluación y autoconocimiento de la dirección en aras a la mejora de sus habilidades directivas.

Capítulo 2. El tiempo como recurso

2.1. Características del tiempo como recurso

A priori, podemos presumir que el tiempo es un recurso con las siguientes características (Hochheiser, 2000; Acosta, 2012):

- Atípico, es muy diferente de los otros recursos.
- Equitativo, todo el mundo dispone de las mismas horas diarias.
- Inelástico, no se puede acumular, ahorrar o prestar.
- Indispensable, cualquier acción que queramos desempeñar necesita algo de tiempo.
- Insustituible, ya que el tiempo no se puede sustituir por otro recurso.
- Inexorable, no se puede cambiar el flujo del tiempo, fluye en un solo sentido y a la misma velocidad para todos.
- El tiempo no es una mercancía barata, no es como el dinero, si lo gastas no puedes ganar más. No puede fabricarse, por tanto, si no se obtiene el máximo partido del tiempo disponible no tendrás una segunda oportunidad.

Decimos a priori porque el tiempo en nuestra opinión se ajusta a la mayoría de estas características mencionadas, pero no a todas. De hecho, y a modo de síntesis, podemos concluir que el tiempo es un recurso escaso, limitado y no almacenable. Sin embargo, consideramos que es un recurso flexible, no rígido, si bien para conseguir esa flexibilidad hay que aprender a administrarlo bien para intentar alargarlo lo máximo posible y poder conseguir los objetivos fijados. Además, como veremos en los

siguientes apartados del trabajo, si aprendemos a gestionar correctamente nuestro tiempo podremos “ahorrarlo” e invertirlo en actividades más importantes.

2.2. Áreas difíciles en la gestión del tiempo

Puede darse el caso de que el tiempo dedicado a una tarea no genere el rendimiento esperado, esto suele ocurrir porque al gestionar nuestro tiempo cometemos algunos de los siguientes fallos (Hochheiser, 2000; Bustínduy, 2015):

- Una mala organización y planificación. Para gestionar eficazmente nuestro tiempo debemos realizar una planificación tanto diaria como semanal, ya que en caso de no disponer de un plan perderemos tiempo pensando “¿qué tenía que hacer ahora?”.

Si dispones de un plan de emergencias no te sorprenderás cuando no se cumpla lo que habías planificado y sabrás cómo actuar. Este plan debe tener unas prioridades definidas y cubrir todas las situaciones posibles, para que podamos controlar nuestro tiempo y que él no nos controle.

- Mala asignación de tiempo a las tareas. el directivo debe organizar bien las tareas a realizar y delegar en otros las que no son de gran importancia y no precisan que las desempeñe él. Debe aprender a delegar y confiar en el resto de empleados.

Como veremos más adelante, la decisión de llevar a cabo una tarea debe realizarse en base a la importancia y urgencia de la misma, por ello es importante priorizar las tareas. Se deben realizar las tareas en función de su utilidad para alcanzar los objetivos a largo plazo.

- La fragmentación de las tareas es uno de los problemas más típicos del directivo, continuamente está sometido a múltiples interrupciones y esto no incrementa la productividad deseada.
- Demasiadas reuniones, la mayoría están mal organizadas, por tanto, se debe aprender a dirigir con eficacia las reuniones para que éstas no consuman más tiempo del necesario.
- Ser esclavo del reloj, porque a veces nos centramos tanto en seguir el programa que realizamos las tareas sin detenernos y esto puede provocar que cometamos errores.

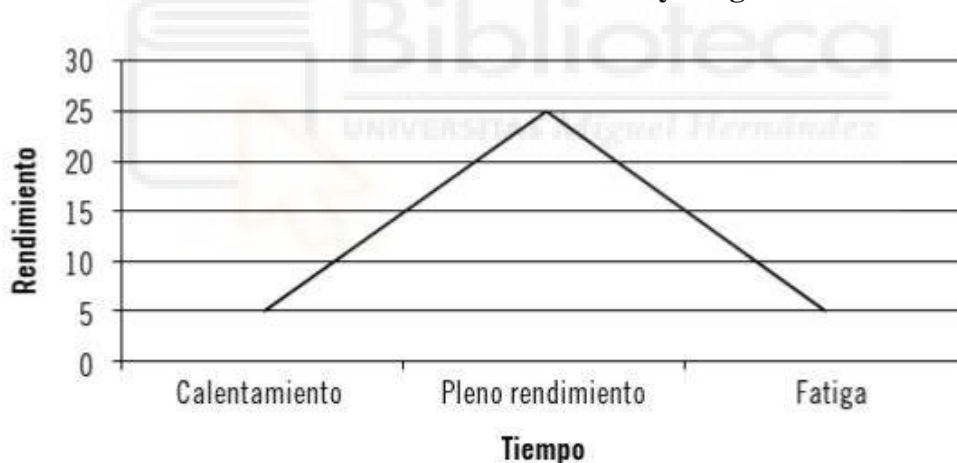
- Falta de compromiso. La gestión del tiempo precisa de compromiso, es decir, no es únicamente cumplir los plazos fijados si no que requiere una planificación realista y pensada para el cumplimiento de dichos plazos.

2.3. El uso del tiempo y la salud

Como bien dice la Ley de rendimientos decrecientes, a medida que pasa el tiempo la productividad y la capacidad de concentración van disminuyendo (Acosta, 2012).

Como podemos observar en la Curva de actividad y fatiga (Gráfico 1), cuando se empieza a ejecutar una tarea, la curva de actividad en función del tiempo está en el punto más bajo y nos encontramos en la fase de calentamiento, nos mentalizamos para realizar la tarea y preparamos todo lo necesario para poder realizarla. A medida que estamos trabajando y obteniendo resultados, estamos en la fase de pleno rendimiento y la curva asciende hasta alcanzar el punto más alto. Pero en esta fase comienza a aparecer la fatiga, y la curva desciende de nuevo hasta el punto de más bajo rendimiento (Herrera, 2013).

Gráfico 1. Curva de actividad y fatiga



Fuente: Herrera (2013, p.41).

No gestionar bien el tiempo y no aprovechar las horas más productivas, nos lleva a alargar el tiempo de trabajo hasta horas muy avanzadas, práctica habitual en los directivos, con los consecuentes resultados negativos, tanto en relación con la tarea, como con la salud.

En relación con los temas de salud, a menudo, centrarse únicamente en terminar cuanto antes el trabajo que estamos realizando produce estrés. Lo importante es saber qué se quiere conseguir, qué se quiere hacer y a dónde queremos ir.

Friedman y Roseman realizaron un estudio sobre la relación entre la conducta y el riesgo de aparición de enfermedades coronarias. Este estudio, a pesar de que su origen

es médico, nos muestra que el comportamiento de una persona tiene una repercusión directa sobre los hábitos referentes al uso del tiempo (Acosta, 2012).

Existen dos tipos de conductas, aunque habitualmente nos encontraremos en una situación intermedia, ya que es difícil estar en uno de los dos extremos.

- Conducta tipo A. Este tipo de conducta presenta un mayor riesgo de aparición de enfermedades coronarias. Se da en personas que están orientadas a la acción, son ambiciosas, realizan muchas tareas y no delegan nunca. No suelen tener tiempo para planificar y están orientadas al corto plazo.
- Conducta tipo B. Este tipo de conducta presenta un menor riesgo. Se da en personas que son reflexivas, tranquilas y ponen énfasis en la calidad, organización y seguridad.

Estas dos conductas vienen condicionadas por la percepción que tienen los directivos de la responsabilidad del trabajo, así como del tiempo, y las repercusiones de las mismas no solo afectarán a los resultados de su trabajo, sino también a los niveles de estrés y a la salud del individuo.

La conclusión del estudio es que dependiendo de cuál sea nuestro tipo de conducta, A o B, habrá que seguir unas líneas de actuación u otras. En este sentido, si observamos las características de ambas conductas nos damos cuenta de que adquirir habilidades de gestión del tiempo facilita la adopción de una conducta más próxima al tipo B.

Capítulo 3. Gestión del tiempo propio

La Asociación Española para la Calidad (s.f.) define la gestión del tiempo como “el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible”. Es decir, la gestión del tiempo permite que las acciones que realizamos a diario nos acerquen a nuestros objetivos.

Para poder gestionar correctamente nuestro tiempo es importante conocer en qué se emplea el tiempo, para lo que hay que realizar una adecuada planificación del mismo a través de una serie de fases que veremos en el apartado 3.1., así como analizar, diagnosticar y buscar soluciones a los posibles problemas o <<ladrones de tiempo>>, que profundizaremos en el apartado 3.2.

3.1. Fases de la gestión del tiempo

La gestión del tiempo se divide en una serie de fases:

- Primero, debemos planificar y establecer los objetivos que la organización desea alcanzar.
- Segundo, debemos fijar prioridades y establecer un orden de importancia en las tareas diarias.
- Y, por último, debemos programar, decidir cuándo se va a hacer una tarea y qué medios se van a emplear.

3.1.1. Planificación: establecimiento de objetivos

Planificar consiste en anticiparse a lo que pasará mañana, es decir, ser proactivo y disminuir la incertidumbre del futuro. Cuanto mejor sea la planificación, menos incierto será el futuro y cuanto más tiempo dediquemos a planificar, menos tiempo nos llevará la resolución de problemas.

Para llevar a cabo una buena planificación se deben definir claramente los objetivos de la organización y conocer hacia dónde vamos y dónde estamos.

Para ser eficientes, los objetivos deben cumplir una serie de cualidades (Bateman & Snell, 2009):

- **Específicos:** los objetivos deben expresar claramente qué es lo que se quiere conseguir. Cuanto más específicos sean, mejor los comprenderán los empleados y sabrán si se están acercando a ellos.
- **Medibles:** para poder determinar si se han cumplido esos objetivos, estableceremos variables que puedan medirlos. Los objetivos deben cuantificar los resultados deseados.
- **Alcanzables:** a la hora de establecer los objetivos se debe tener en cuenta que deben ser alcanzables pero desafiantes. Si se definen objetivos extremadamente complicados los empleados se desmotivarán y no podrán lograrlos.
- **Relevantes:** cada objetivo tiene que ayudar a alcanzar la misión de la organización y tener en cuenta sus valores.
- **Temporalmente determinados:** los objetivos deben tener una fecha límite para su realización. Los empleados deben saber qué es lo que tienen que hacer y ser conscientes del tiempo que disponen para entregar resultados.

Además, estos objetivos deben jerarquizarse según su orden de importancia, relevancia o prioridad y deben ser conocidos por toda la organización.

El establecimiento de un sistema de objetivos claro y bien jerarquizado nos ayudará a valorar las actividades a realizar para su correcta gestión, atendiendo a cómo contribuyen éstas a los distintos objetivos.

3.1.2. Priorizar actividades: importancia y urgencia

Normalmente se suelen resolver los problemas por orden de llegada, pero esto no es correcto porque puedes estar haciendo una tarea que no es importante ni urgente y que perfectamente podría ser delegada. Otro error común suele ser realizar varias tareas a la vez, la multitarea hace que vayas más lento e incrementa la posibilidad de equivocarse.

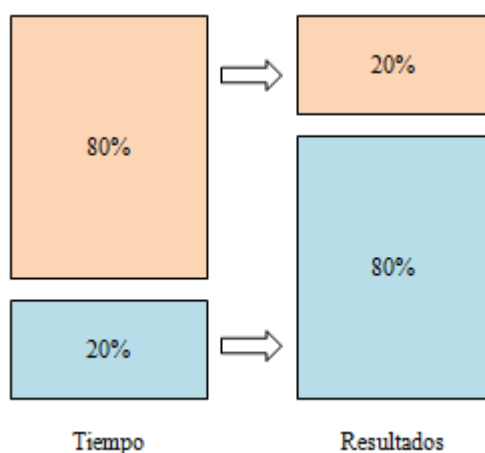
En este momento, y para poder priorizar las acciones, resulta de interés estudiar, por un lado, cómo contribuye cada una de las acciones a los objetivos establecidos, y, por otro lado, realizar un análisis del tiempo empleado, o que debemos emplear, para las distintas tareas.

Para realizar las tareas que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos y con las cuales se consiga una alta productividad, tenemos que centrarnos en las actividades realmente importantes, para ello hay que:

- 1) Identificar las tareas activas, que son las necesarias para conseguir nuestros objetivos.
- 2) Identificar las tareas rutinarias, que son las que se realizan habitualmente y no inciden directamente en los objetivos.

Para realizar esta división puede resultarnos de interés utilizar la **Ley de Pareto** o Ley del 80/20 (Figura 1). Esta Ley nos dice que el 80 % del tiempo de trabajo produce solo el 20% de los resultados y el 20% del tiempo produce el 80%.

Figura 1. Ley de Pareto

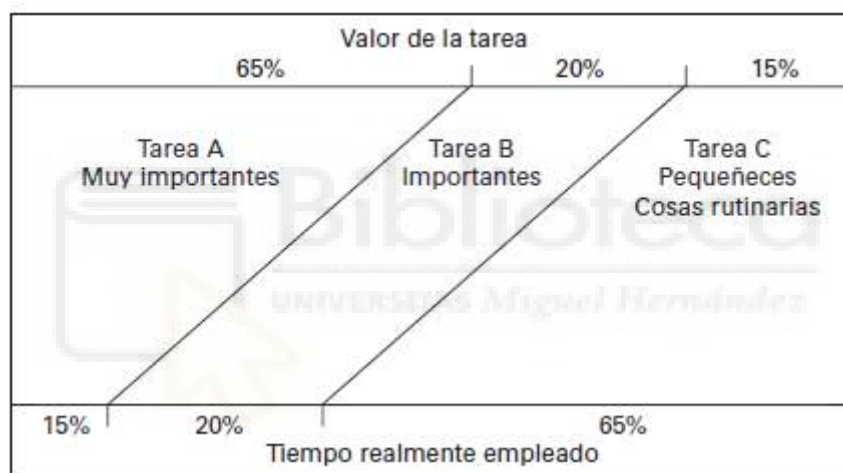


Fuente: Elaboración propia.

Tres horas de trabajo centradas en lo más importante pueden hacer mucho más que tres días de trabajo normal, por ello, es importante averiguar tu 80/20. Hay que centrarse en el 20% de las actividades que generan el 80% de los resultados. El resto de actividades hay que evaluarlas y ver si tienen un alto valor, si no lo tienen es mejor eliminarlas. Así multiplicarás tus fuerzas y eliminarás tus puntos débiles.

Derivado de la Ley de Pareto surge el **Análisis ABC**, que nos facilitará establecer un orden de prioridad a la hora de realizar una tarea. Es importante hacer un análisis del empleo del tiempo, como el que propone el Análisis ABC, porque nos ayuda a determinar qué tarea es más importante y asignarle mayor tiempo de dedicación, sin dejar de lado la urgencia de la misma. Siempre se debe combinar lo urgente con lo importante (Martín, 2003).

Figura 2. Análisis del empleo del tiempo – Análisis ABC



Fuente: Martín (2003, p.357).

Como podemos ver en la Figura 2, el Análisis ABC clasifica las tareas en tres grupos para poder elegir un orden de prioridad entre ellas. Este criterio nos muestra que las tareas se clasifican en (Acosta, 2012; Martín, 2003):

- Las tareas A o muy importantes son las que proporcionan la mayor parte de los resultados, es decir, tienen un mayor efecto sobre los objetivos. El 15% de las actividades origina el 65% de los resultados, y deben ser realizadas por la persona encargada de la tarea.
- Las tareas B son de una importancia intermedia, no inciden demasiado en los resultados, pero es necesario realizarlas para la obtención de los mismos. El 20% de las actividades origina el 20% de los resultados, por lo general estas tareas pueden ser delegadas.

- Las tareas C o rutinas, son las que aportan menos valor y consumen más tiempo de trabajo. El 65% de las actividades restantes genera el 15% de los resultados, pueden ser delegadas, hacerlas rápido o incluso no realizarlas.

En conclusión, este análisis del empleo del tiempo muestra que el tiempo dedicado a realizar una tarea no se corresponde con el valor que dichas tareas aportan.

Una vez que tenemos claro las tareas más importantes, hay que valorar también la urgencia, que estará en relación con el plazo asignado a los objetivos a los que dichas tareas contribuyen.

Es importante encontrar un equilibrio entre lo que es urgente y lo que no lo es, así se consigue trabajar de una manera más efectiva y tranquila, desarrollando en mayor medida la capacidad de identificar y explotar oportunidades.

Así, para decidir qué tareas hacer y qué delegar, conviene diferenciar entre lo importante y lo urgente y asignar la cantidad y el momento de tiempo en función de ambas variables.

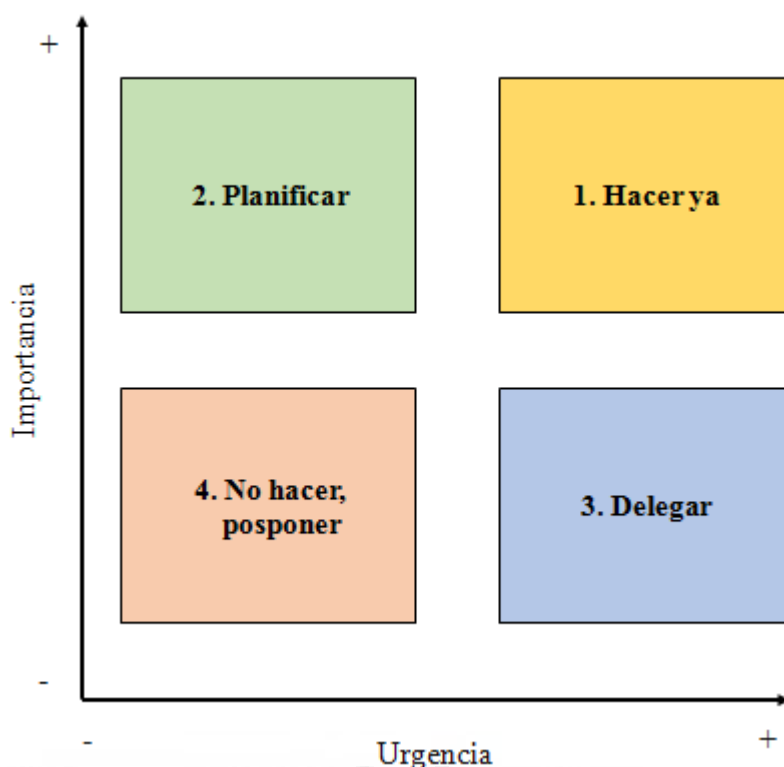
El tiempo que se va a emplear en la tarea será determinado por la importancia de la misma, de manera que si las tareas son más importantes necesitarán más cantidad de tiempo, y el momento en que se va a realizar la tarea dependerá de la urgencia de la misma.

Las actividades importantes son las que tienen mayor efecto sobre los objetivos de la empresa, pero no tienen por qué ser urgentes. Urgente es aquello que tiene que ser resuelto inmediatamente. Gran parte del problema de la gestión del tiempo es porque confundimos importancia y urgencia. Por ello han de evaluarse por separado.

En primer lugar se debe evaluar la importancia y después la urgencia de las tareas que se van a realizar, para ello se puede analizar la Figura 3 de la **Matriz importancia/urgencia** que viene a continuación (Gisbert, 2009):

- Cuadrante 1: La tarea es importante y urgente, requiere toda nuestra atención porque es relevante para los objetivos de la organización.
- Cuadrante 2: La tarea es importante pero no urgente, por ello debemos decidir cuándo se hará y planificarla, guardando espacios de tiempo o asignando el tiempo suficiente para realizarlas.
- Cuadrante 3: La tarea no es importante pero sí urgente, este tipo de tareas hay que delegarlas ya que no deben quitar tiempo a otras que sí son importantes.
- Cuadrante 4: La tarea no es importante ni es urgente, no debemos perder el tiempo en hacerla, se puede delegar o posponer.

Figura 3. Matriz importancia/urgencia.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Programación: la agenda

Programar consiste en establecer de manera organizada y según las prioridades, las actividades a realizar, de forma que se tenga una guía y sepamos el inicio y el fin de cada actividad, así como los recursos y los responsables. La planificación está más enfocada al largo plazo y la programación al corto plazo (Acosta, 2012).

A la hora de programar nuestro tiempo hay que ser realistas y no programar más tareas de las que podamos realizar, ya que esto solo conseguirá que nos frustremos. La regla básica para programar el tiempo es planificar el 60% de él y reservar el 40% para cualquier cosa que pueda surgir.

Hay dos niveles de registro (Martín, 2003):

- **Diario:** queda reflejado en la agenda.

Es importante programar las tareas del día a día para adecuar el tiempo diario a los objetivos, para ello es necesario calcular cuánto durará cada actividad. Se debe identificar los objetivos a cumplir al inicio de cada día, decidir qué hacer y qué delegar, según lo explicado en el epígrafe anterior, y dejar tiempo para imprevistos, lo cual es muy importante. Al final del día es conveniente evaluar los objetivos conseguidos y anotar comentarios sobre las actividades con el objeto de aprender y mejorar nuestra

gestión. Se debe adecuar la jornada a las metas programadas y evitar los ladrones de tiempo.

- Semanal: planificación a medio y largo plazo.

Se debe realizar una planificación a medio y largo plazo, para ello hay que hacer un planning con las actividades que se puedan programar semanalmente, mensualmente, etc. Siempre programando las actividades con suficiente antelación y así poder dejar tiempo para los aspectos más importantes. Los programas diarios y semanales suelen ser útiles porque nos permiten tener una visión global de todas las tareas, actividades, fechas, prioridades y plazos. Es importante a principio o a final de cada semana dedicar 30 minutos a planificarla, y hacerlo de forma realista, sin tratar de abordar demasiados temas en poco tiempo.

Se puede programar el tiempo basándose en el Análisis ABC, el cual hemos explicado en el epígrafe anterior (Martín, 2003):

- Planificar una o dos tareas A por día, que son muy importantes, y dedicarles alrededor de 3 horas, o el tiempo necesario, a cada una.
- Asignar un tiempo para el control de las tareas B, que son menos importantes que las anteriores y dedicarle una hora como máximo a cada tarea.
- Dedicar aproximadamente unos 45 minutos a las tareas C y dejar el resto del tiempo para la planificación, ya que dedicar una hora a la planificación efectiva puede ahorrar tres o cuatro horas en la ejecución.

A modo de síntesis, existen una serie de normas que pueden ser útiles cuando programamos nuestro tiempo (Acosta, 2012):

- Preparar el programa antes de empezar la jornada.
- Programar las actividades en función de los objetivos que se quieren alcanzar.
- Elaborar el programa atendiendo a los temas importantes.
- Realizar el horario por escrito.
- Siempre que sea posible hay que agrupar los asuntos que estén relacionadas entre sí.
- El programa de actividades diarias se debe tener a la vista.
- Si es necesario, tómate tu tiempo para tareas importantes.
- Se debe tener cierta flexibilidad para poder afrontar los temas no previstos.
- Incluir en el programa tiempo para pensar, para lecturas profesionales, así como para todo lo que te importe: amigos, desarrollo personal...

Durante este proceso puede ser útil que te ayude tu secretaria o alguien del equipo a realizar el programa, lo cual les ayudará a conocerlo y manejarlo, así como a modificarlo cuando sea necesario.

En el momento de programar nuestra actividad uno de los errores más comunes es confiarlo todo a la memoria y no llevar un registro de las actividades que se van a realizar, plazos, etc. Para conseguir que el directivo planifique y organice sus tareas del día a día es conveniente utilizar alguna herramienta que le ayude a llevar un registro. Una de las herramientas más comunes es la **agenda**.

Pero gestionar nuestro tiempo no consiste en obsesionarse con nuestra agenda o reloj, ni intentar abarcar demasiado, sino que consiste en aprender a organizarse adecuadamente, para poder compaginar la vida laboral con la familiar (Valls, 1998).

Cuando utilizamos una agenda para planificar nuestro tiempo, pueden ser útiles algunos de estos consejos (Martín, 2003):

- Tener una sola agenda.
- Que sea cómoda y fácil de transportar.
- Utilizarla personalmente.
- Dejar espacios por si aparece algo de última hora que sea inaplazable.
- Reservar los momentos de máximo rendimiento para citas importantes.
- Tener en cuenta los tiempos de preparación, desplazamiento, etc.

Adicionalmente, existen diversas herramientas tecnológicas que facilitan la administración del tiempo y nos permiten llevar un control del tiempo empleado en las tareas diarias y semanales, lo cual nos ayuda a mejorar la productividad.

En el [Anexo I](#) podemos encontrar una selección de las herramientas o aplicaciones más interesantes que nos pueden ayudar a ahorrar tiempo y no desperdiciarlo.

3.2. Ladrones de tiempo

En este punto abordaremos el análisis y diagnóstico de los problemas que nos pueden llevar a perder tiempo y la búsqueda de posibles soluciones.

Se entiende por ladrones de tiempo “factores externos o internos que interrumpen nuestra actividad productiva y que ocupan parte de nuestro tiempo de trabajo” (Martín, 2003, p.355). Son cosas que nos quitan tiempo de trabajo y nos alejan de nuestros objetivos como, por ejemplo, no anotar las cosas y confiar en la memoria, la falta de organización, dejar las cosas para más tarde, no saber decir “no”, volcarse en las

relaciones y los contactos sociales, momentos de crisis e interrupciones de todo tipo, etc.

Existen dos tipos de ladrones de tiempo (Bustínduy, 2015):

- De tipo unilateral o propios: los generamos nosotros mismos debido a una mala gestión del tiempo o a malgastarlo. Como, por ejemplo, la falta de métodos de trabajo, dificultad para delegar, etc.
- De naturaleza relacional o ajenos: son pérdidas de tiempo originadas por terceras personas. Como, por ejemplo, conversaciones telefónicas, interrupciones, visitas inesperadas, etc.

Los inconvenientes que ocasionan estos ladrones son:

- Estrés y/o ansiedad.
- Baja productividad.
- Bajo rendimiento del tiempo de trabajo.
- Establecimiento de malos hábitos.

Para poder combatir los ladrones de tiempo hay que conocerlos y detectarlos. Para ello podemos (Martín, 2003):

- a) Primero, realizar un análisis y diagnóstico sobre cuál es la situación actual e identificar los problemas que genera la falta de tiempo. En caso de encontrar varios problemas se debe establecer su ordenamiento o jerarquización.
- b) Segundo, averiguar si existe alguna actividad o época concreta en la cual se produzca el problema, para así poder delimitarlo. Este análisis permite estimar la tendencia de los problemas y evaluar su efecto.
- c) Tercero, investigar la causa del problema.
- d) Y, por último, buscar soluciones, una vez identificados nuestros problemas o ladrones de tiempo debemos hacerles frente.

Algunos de los consejos para combatirlos son (García, 2011):

- Aprender a decir “no” para no ser interrumpidos continuamente, pero siempre de forma amable.
- Comunicar eficazmente, hay que ser claros al transmitir un mensaje para que la otra persona tenga claro qué tiene que hacer y no realice mal el trabajo. Para ello es importante comprobar que la otra persona ha entendido lo que queríamos decir.
- Es importante establecer un horario para visitas y así evitar que nos distraigan.

- Realizar un buen uso del correo electrónico, deberíamos planificar cuándo revisar los correos para no estar constantemente comprobando la bandeja de entrada. Responder a los correos quita mucho tiempo, en caso de poderse no deberíamos de contestar nada más recibir el correo.
- Usar correctamente el teléfono y responder solo las llamadas que sean de trabajo y de máxima importancia, aquellas que no lo son se deberían posponer.
- Aprender a utilizar correctamente internet, dejar de visitar páginas en horario de oficina que no aportan nada de valor al trabajo.
- Si día a día tenemos nuestro lugar de trabajo ordenado, esto nos ahorrará tiempo a la hora de buscar cualquier documento.
- Cuando eres puntual puedes exigir al resto que lo sean y así no te robarán tiempo.
- Aprender a utilizar los tiempos muertos para volverlos productivos, en esos ratos se pueden hacer cosas pendientes.
- No hay que perder el tiempo en conflictos innecesarios, hay que intentar solucionar cualquier discrepancia que haya y buscar relaciones de ganar ganar, es decir, buscar el beneficio para ambas partes.
- Evitar caer en el perfeccionismo, ya que a veces queremos que el trabajo esté realizado perfectamente y esto lleva a que se vaya posponiendo y nunca se termina.

Como vemos, los ladrones de tiempo son diversos y cada individuo tendrá que valorar cuál es su ladrón de tiempo y cómo abordarlo. Con todo ello, vamos a dedicar los siguientes epígrafes a ampliar con más detalle algunos de los ladrones de tiempo más importantes o comunes.

3.2.1. Gestión del papeleo

Cuando la mesa de un ejecutivo está repleta de papeles es síntoma de que no está gestionando bien su tiempo diario. Tener la mesa así genera estrés y consume tiempo al no poder encontrar fácilmente lo que buscamos.

No hay que confundir ordenar con despejar, para gestionar correctamente el papeleo debemos decidir qué hacer con ellos y dónde mandarlos.

Hay que tener en cuenta que existen cinco maneras de tratar un documento (Martín, 2003):

- a) Acción: Documentos sobre los que hay que tomar alguna decisión como, por ejemplo, redactar un informe o analizar un presupuesto.
- b) Clasificación: Antes de archivar un documento, debemos poner algún título para identificarlo, pero los documentos que impliquen una acción nunca se deben archivar.
- c) Transmisión: Debemos tener una bandeja de salida donde se puedan poner los documentos que estén pendientes de clasificación. Y se deben de identificar y anotar los asuntos delegables.
- d) Eliminación: Los documentos que ya no sirven para nada deben tirarse.
- e) Lectura: En caso de existir documentos extensos, deben tratarse aparte. Es necesario disponer de un sitio para dejar periódicos o publicaciones profesionales.

Para tener ordenada la mesa diariamente, se puede crear un sistema propio para saber dónde guardar cada documento. Un ejemplo puede ser el sistema de las 3 bandejas (Valois, 2012), que es sencillo y nos permite tener la mesa limpia y ordenada.

- Primera bandeja: los papeles que van en esta bandeja hay que intentar solucionarlos en cuanto entran. Si no es posible, se puede escribir sobre el papel qué se va a hacer con ellos y devolverlos a la bandeja. Tampoco es necesario una solución perfecta, no hay que dejar que el perfeccionismo consuma tiempo para otras tareas más importantes.
- Segunda bandeja: irán los documentos que necesitan que otra persona intervenga para que se solucionen.
- Tercera bandeja: se guardarán los documentos que requieran una respuesta de una tercera persona. El peligro es que pueden ser olvidados y por ello hay que estar atentos. En cuanto no sirvan hay que eliminarlos y tirarlos a la papelera.

Con el correo electrónico se puede hacer lo mismo, podemos seguir el sistema de las 3 bandejas y así ahorrar papel y no imprimir correos innecesarios.

3.2.2. El manejo del teléfono

Como se ha dicho anteriormente, los ladrones de tiempo son factores externos que interrumpen la actividad diaria. El teléfono es uno de los principales ladrones de tiempo, ya que puede estar sonando constantemente, generar interrupciones y falta de

concentración. Otras veces el problema se debe a que nos alargamos demasiado por exceso de amabilidad o porque no sabemos cómo finalizar la llamada.

Hay que organizarse y no atender siempre el teléfono, en caso de recibir una llamada y no disponer de tiempo suficiente, se le puede decir al interlocutor que tienes otra llamada o incluso una cita. En ocasiones hay que ser firme y dejar claro que se tiene prisa, también debemos informar a las personas que nos suelen llamar que preferimos atender llamadas en un horario concreto.

Es importante hacer un registro de las llamadas recibidas y ver si hay alguna que se podría haber evitado porque no precisaba de nuestra atención. Para evitar coger llamadas que no requieran una atención inmediata o que incluso no sean importantes, se puede poner a una persona encargada de interceptarlas. La persona encargada de responder la llamada debe tener instrucciones de cómo dirigirse y contestar al teléfono, y también se encargará de transmitir las que requieran de la atención del directivo en ese mismo momento.

A continuación se detallan una serie de recomendaciones para enfrentarse a las interrupciones telefónicas (Martín, 2003):

- Planificar el tiempo disponible para atender llamadas.
- Establecer prioridades para poder filtrar las llamadas.
- Tener siempre a mano un bloc de notas, agenda y un lápiz.

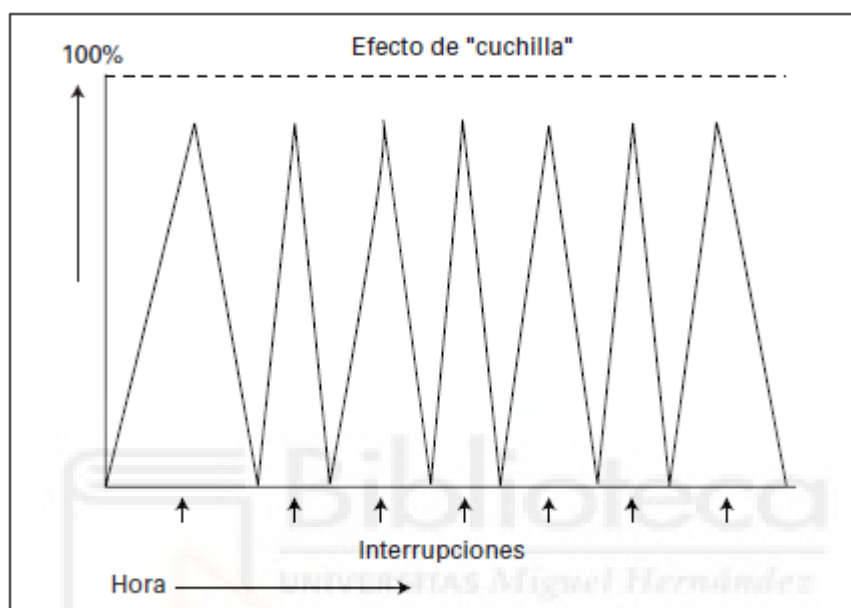
Algunas recomendaciones para la preparación de llamadas son (Martín, 2003):

- Agrupar las llamadas, cuando sea posible, para poder gestionar mejor el tiempo de trabajo. Se puede decidir recibir llamadas a primera hora de la mañana y anotar el resto de llamadas entrantes y devolverlas cuando se esté menos ocupado.
- Anotar antes de la jornada los números de teléfono de las personas a las que quiere llamar.
- Si la entrevista telefónica es importante, hay que prepararla.
- Presentarse y preguntar si dispone de tiempo para hablar.
- Tomar notas de lo que se va hablando durante la llamada.
- Tomar la iniciativa, mejor llamar a ser llamado.
- Antes de terminar la llamada, asegurarse de que ha quedado todo claro.

3.2.3. Gestión de interrupciones

Cuando se interrumpe constantemente a una persona durante su trabajo, aunque solo sea un instante, se produce el <<efecto cuchilla>>, es decir, una vez que te interrumpen necesitas un tiempo adicional para volver a centrarte en lo que estabas haciendo, y se producen pérdidas de rendimiento (Martín, 2003). A continuación podemos ver el Gráfico 2 que nos ayudará a entender mejor el efecto cuchilla.

Gráfico 2. Efecto cuchilla



Fuente: Martín (2003, p. 352).

Estas interrupciones harán que tengas menos tiempo para dedicarle a tu vida privada y a tus momentos de ocio, hacen que trabajes más lento, que te distraigas y que seas menos productivo. Y son fuente de estrés al desviarte de los objetivos diarios que deseas alcanzar.

Parte del trabajo del directivo es ser interrumpido, por ello deberá aprender a manejar las interrupciones y a reaccionar ante ellas.

Para poder realizar las tareas de mayor importancia un directivo necesita trabajar sin interrupciones, pero esto es casi imposible. Por ello, es bueno programar una hora al día para uno mismo, no dejar que nadie pase al despacho y no atender ninguna llamada.

Para poder programar esta “hora tranquila” es bueno buscar los espacios de menor interrupción.

Existen diversos tipos de interrupciones pero las más comunes son las visitas inoportunas internas y las visitas externas (Martín, 2003).

Las visitas internas provocan incómodas interrupciones, para poder evitarlas se puede fijar un horario de despacho que se debe seguir salvo en caso de emergencia. También existen distintas maneras de solucionar estas interrupciones (Acosta, 2012):

- No poner el escritorio de frente a la puerta, así evitaremos cruzar miradas cuando pase alguien por delante y se sientan tentados a pasar.
- Tener la puerta del despacho cerrada.
- Encontrarse con la gente fuera del despacho para poder terminar la conversación cuando nos convenga y marcharnos en cualquier momento.
- Ir al despacho de la persona con quien se quiera hablar, para así poder interrumpir la entrevista con un “no te robo más tiempo”, pero siempre con una sonrisa.
- Y, lo más importante, saber decir “no” cuando estemos realizando una tarea importante y no podamos ser interrumpidos.

A pesar de todo esto, puede ser que la persona entre en el despacho. Si ese es el caso, hay que intentar que la interrupción dure lo menos posible. Esto puede conseguirse recibiendo a la persona de pie, así la entrevista durará menos. También podemos mirar varias veces el reloj, dejándole claro a la otra persona que tenemos prisa (Acosta, 2001). Otra forma de reducir el tiempo de las interrupciones es decirle que no disponemos de demasiado tiempo, y guiar a la persona hacia el tema principal de la reunión.

Por último, en el caso de las visitas externas, lo mejor es establecer un horario para estas visitas, que se debe respetar en todo momento. La secretaria debe conocer este horario y solo dejar pasar a los visitantes que tengan una cita concertada.

Aprender a decir “no” está estrechamente relacionado con la asertividad, que puede definirse como “la capacidad de expresar las opiniones, los sentimientos, las actitudes y los deseos, y reclamar los propios derechos, en el momento adecuado, sin ansiedad excesiva, y de una manera que no afecte a los derechos de los demás” (Psicopedia.org, 2015). La asertividad es una habilidad que puede aprenderse, podemos llegar a ser asertivos gracias a estos consejos (Tejedor, 2016):

1. Para poder ser asertivo es crucial que conozcamos qué queremos conseguir.
2. No hay que olvidarse de los derechos de los demás, además de escucharlos y entender qué tratan de defender con sus argumentos.
3. Es importante conocer la imagen que proyectamos en los demás, para ello podemos preguntarles cómo nos ven y que describan nuestro estilo de comunicación.
4. Hay que ser simple y directo, ir al grano. Siempre siendo cortés.

5. Cuando expresemos opiniones o necesidades, es más apropiado hacerlo en primera persona para hacer saber que lo que estamos diciendo no es ningún juicio o verdad absoluta.

6. Es importante no disminuir la importancia de nuestro mensaje.

7. Cuando expresamos nuestros pensamientos, hay que intentar hacerlo sin que parezca que nos oponemos a las ideas de los demás.

La clave a la hora de ser asertivo es adaptar nuestra conducta al entorno y el contexto. Se ha demostrado que los líderes más preciados son aquellos que saben adaptar su comportamiento a la situación, lo cual les permite mantener sus equipos motivados y competitivos.

Ser asertivo, aprendiendo a expresar nuestras opiniones o deseos, así como a respetar la validez de los mismos, nos dará una mayor confianza. En ocasiones, la asertividad nos puede ayudar a conseguir lo que queremos, y nos sentiremos mejor con nosotros mismos.

3.2.4. Organización de viajes

Viajar es una actividad que necesariamente está en la vida del directivo, consume parte de su tiempo y es algo que no puede evitar.

Algunas de las sugerencias que pueden ayudar a hacer el viaje más provechoso son (Acosta, 2012):

- Preparar el viaje, lo primero que debemos hacer es definir el objetivo del mismo. Una vez decidido que se va a viajar, hay que hacer la reserva de avión o tren, del hotel, etc. Hay que planificar qué hacer durante los tiempos muertos, por ejemplo, el viaje en avión. Ese tiempo puede servir para analizar algún problema, leer asuntos pendientes o pensar en alguna idea. También podemos aprovechar para leer ese libro que teníamos pendiente. Debemos elegir algo que ayude a iniciar el viaje más relajado.
- Informar a las personas con las que vas a entrevistarte. Enviarles los temas que se van a tratar en la reunión, qué información deben prepararse y qué es lo que esperas conseguir.
- Ir a tu propio ritmo, un desplazamiento siempre conlleva estrés. En un viaje se suelen hacer más cosas de las que daría tiempo en una situación normal. El cambio horario puede ocasionar dificultades para conciliar el sueño. No debemos aceptar un compromiso importante si no vamos a estar en plena forma.

- Hay que tener cuidado con no excederse durante las comidas y llevar cuidado con el alcohol, ya que hay que tener controlada la mente y la lengua para no meter la pata durante alguna conversación.
- Si hay que transmitir las conclusiones del viaje, es conveniente ir anotando en la agenda todos los puntos importantes tratados durante el viaje, ya que estas notas ayudarán a recordar todo lo sucedido. Una vez redactado el informe del viaje, es conveniente archivarlo para que sirva de ayuda si volvemos a visitar a las mismas personas.

Capítulo 4. Gestión del tiempo de los demás

El directivo además de gestionar su tiempo debe aprender a organizar el trabajo de los demás, esto lo hará a través de la delegación y la gestión de reuniones. A continuación vamos a desarrollar en profundidad estas dos habilidades.

4.1. Delegación

4.1.1. La problemática de la delegación

Una vez que el directivo ha aprendido a gestionar correctamente su tiempo, puede haber alguna tarea que no va a realizar personalmente, por tanto debe organizar el trabajo de otros, es decir, delegar.

Delegar consiste en ceder parte de nuestro trabajo a un empleado de nivel inferior, lo cual implica ceder cierta autoridad y responsabilidad (Gisbert, 2009). Esto ayuda al directivo a desprenderse de parte de su carga de trabajo y así disponer de más tiempo para realizar otras tareas de mayor importancia.

Sin embargo, al directivo le falta confianza en las personas en quien delega debido a que no puede evadirse de la responsabilidad. También tiene miedo de que sus colaboradores se equivoquen o, en ocasiones, de que el colaborador realice la tarea igual o mejor que él y le deje en evidencia.

De hecho, las causas más frecuentes de fracaso en la delegación son (Acosta, 2012):

- Miedo a que la otra persona lo haga mejor.
- No se confía lo suficiente en la capacidad del colaborador.
- No se forma adecuadamente a la persona en quien se delega.
- Exceso de perfeccionismo.
- Procesos de seguimiento y control inadecuados.
- No permitir que el colaborador tenga derecho a cometer errores.

El directivo puede evitar o reducir ese miedo a través de la delegación eficaz, proceso que analizaremos con detalle en el epígrafe siguiente, y el establecimiento de un sistema adecuado de control.

Por lo que se refiere al control, es fundamental hacer un seguimiento de la tarea que se ha delegado y comprobar que se está realizando correctamente. Hemos delegado la tarea pero no la responsabilidad de su gestión. Hay que realizar comprobaciones periódicas, pero sin estar encima todo el rato, porque si está constantemente comprobando lo que ha hecho el empleado en quien delega, éste aumentará su dejadez porque sabrá que se le va a corregir.

El establecer un buen sistema de control te permite detectar que en un momento determinado algo está fallando y reaccionar con mayor rapidez, es decir, facilita la delegación.

Una delegación eficaz permite que el empleado desempeñe actividades más complejas de manera autónoma y, además, el directivo verá incrementado su rendimiento.

4.1.2. El proceso de delegación eficaz

Se puede conseguir una delegación eficaz cuando se siguen una serie de pasos que nos aseguran que las tareas son las adecuadas para delegar y que se ha elegido a la persona adecuada para desarrollar esas tareas (Genett, 2005). Estos pasos son:

Paso 1: Decidir qué delegar y a quién.

- ✓ Identificar qué tareas se van a delegar en función de su importancia.
- ✓ Definir qué habilidades y conocimientos son necesarios para ejecutar correctamente la tarea.
- ✓ Evaluar a los colaboradores en función de dichos requerimientos.
- ✓ Decidir quién va a realizar la tarea.

Paso 2: Definir y explicar claramente la tarea.

- ✓ Explicar la tarea que va a desempeñar y los objetivos que se persiguen.
- ✓ Pedir que repitan lo que les has dicho para garantizar que lo han entendido.
- ✓ Establecer los plazos en los que debe finalizar la tarea y anticipar posibles complicaciones.

Paso 3: Determinar el grado de autoridad respecto a las decisiones. La Tabla 1 nos ayudará a decidir el nivel de autoridad en función de la importancia del trabajo, los peligros del proyecto, así como los conocimientos y la experiencia de la persona que recibiría el encargo.

- ✓ Autoridad de hacer recomendaciones. Analizar las distintas alternativas y proponer la mejor opción. Se debe utilizar este nivel cuando se quiere recibir impresiones antes de tomar una decisión.
- ✓ Autoridad para informar y poner en marcha. Analizar las distintas opciones y escoger la mejor forma de actuar, poner en marcha la opción elegida. Utilizar este nivel cuando me quiero informar antes de realizar ninguna acción, para poder interceptar problemas potenciales.
- ✓ Autoridad para actuar. Autoridad plena para actuar en relación con la tarea o proyecto. Utilizar este nivel cuando se confía en las capacidades de la persona y los riesgos son bajos.

Tabla 1. Nivel de autoridad

		Conocimientos y experiencia del empleado		
		Elevados	Medios	Bajos
Importancia del trabajo y/o peligro del proyecto	Elevados	Informar y poner en marcha	Hacer recomendaciones	Hacer recomendaciones
	Medios	Actuar	Informar y poner en marcha	Hacer recomendaciones
	Bajos	Actuar	Actuar	Informar y poner en marcha

Fuente: Genett (2005, p.59).

Paso 4: Facilitar.

- ✓ Ayudar a la persona en quien se delega, es decir, debe recibir toda la información que vaya a necesitar y debemos informar a todas las personas implicadas.

Paso 5: Asegurar un proceso de aprendizaje y seguimiento de puntos clave.

- ✓ Convocar reuniones de control para averiguar qué está ocurriendo y marcar pautas si fuese necesario.
- ✓ Convocar estas reuniones con frecuencia al principio e ir disminuyendo gradualmente.

Paso 6: Retroalimentación.

- ✓ Realizar una sesión de revisión para comentar lo que ha funcionado, lo que se podría mejorar y lo que se ha aprendido.

Resumiendo lo anteriormente dicho, los tres puntos clave a la hora de delegar eficazmente son (Valois, 2012):

- Al delegar la persona se sentirá más comprometida con la empresa y le ayudará a adquirir experiencia. La actividad delegada le servirá para aprender y ascender, lo cual le motivará.
- El directivo debe explicar todo y pedir al empleado que le repita con sus palabras lo que se le ha pedido para comprobar que le ha quedado todo claro.
- Hay que realizar una comprobación periódica de los avances para que el empleado no se relaje. En los grandes proyectos debemos realizar una mayor supervisión porque intervendrá más gente y requerirá un mayor control. Pero nunca se debe realizar el trabajo delegado, aunque cometan errores deben corregirlos ellos, porque si no lo tomarán por costumbre.

La delegación eficaz ofrece una serie de beneficios, como son (Genett, 2005):

- Los directivos disponen de más tiempo para dedicarse a actividades que son más importantes como, por ejemplo, el establecimiento de objetivos.
- Los empleados serán cada vez más eficientes, ya que el directivo les cede un trabajo de mayor importancia y pueden desarrollar y demostrar su potencial. También tienden a sentirse más comprometidos con la organización al sentir que realizan una labor importante.
- Permite registrar el trabajo que se ha realizado mal.
- Asegura unos resultados de éxito para el proyecto que se está desarrollando, así como para la empresa en su conjunto.

4.2. Gestión de reuniones

4.2.1. Ventajas e inconvenientes de las reuniones

Las reuniones son una herramienta muy útil para fomentar el trabajo en equipo y el ambiente participativo, sirven para estimular ideas y mejorar la productividad. Pero en muchas ocasiones son una pérdida de tiempo debido a que no están bien organizadas, no se dispone del material necesario o tienen una duración excesiva.

Las reuniones tienen una serie de ventajas e inconvenientes (Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia [EAP Murcia], 2010).

Las ventajas de las reuniones son las siguientes:

- Ayudan en la toma de decisiones, a repartir los compromisos entre los participantes, por tanto fomentan el trabajo en equipo y la participación.

- Las decisiones se hacen impersonales y son comprendidas mejor por todos.
- Incrementan la motivación.
- Mejoran las relaciones personales y la comunicación.
- Buscan aprovechar sinergias, ya que son una buena oportunidad para intercambiar información.

Los inconvenientes son:

- Las decisiones son difíciles cuando acude demasiada gente, además de que consume más tiempo.
- Las decisiones pueden ser ineficaces cuando los participantes no conocen los detalles de la reunión.
- Las decisiones pueden tomarse demasiado rápido y sin estudiar bien las posibles causas y soluciones cuando falta tiempo.
- La responsabilidad se diluye.
- En ocasiones pueden surgir discusiones, conflictos interpersonales o problemas de comunicación que hagan perder la eficacia de la reunión.
- Precisa de una preparación previa para poder conseguir los objetivos.
- Puede darse el caso de que algunos participantes no intervengan.

Acudir a reuniones, a veces, provoca falta de motivación. Además, diversos factores hacen que las reuniones parezcan innecesarias, tales como (Vázquez, 2006):

- Los asistentes no participan lo suficiente.
- La reunión se realiza a una hora inapropiada.
- La reunión dura demasiado.
- Hay participantes con demasiado protagonismo.
- No se ha elaborado un orden del día.
- Demasiadas interrupciones.

4.2.2. Tipos de reuniones

Para poder dirigir eficazmente una reunión debemos aprender a plantear los objetivos de la misma. Los objetivos marcados serán los que condicionen quiénes participarán en la reunión y cuánto tiempo necesitaremos para la reunión. En función de los objetivos definidos, las reuniones se pueden clasificar en (EAP Murcia, 2010):

- **Informativa.** Son aquellas reuniones en las cuales el orador expone un tema y los asistentes no suelen intervenir. El objetivo de este tipo de reunión es transmitir o recibir datos, normas, etc.

- **Análisis de problemas.** En estas reuniones el director deja claro que no se van a tomar decisiones sino que se va a identificar la causa de los problemas y a generar opiniones, sugerencias o recomendaciones para posteriormente analizarlas.
- **Decisoria.** En estas reuniones se exponen opiniones, ideas y se aporta información, están basadas en la interacción de los participantes. El objetivo de esta reunión es conseguir que los participantes tomen una decisión con total libertad y que lleguen a un acuerdo para tomar las decisiones.
- **Obtención de compromiso.** Esta reunión está enfocada a obtener compromisos y responsabilidades para llevar a cabo determinadas acciones.

4.2.3. La convocatoria

Al plantearnos realizar la convocatoria de una reunión, es conveniente preparar con detalle la misma, decidiendo sobre aspectos como: quién y cuántos van a participar, cuándo se va a realizar y cómo o qué información voy a facilitar junto a la convocatoria. En primer lugar, por lo que se refiere a **quién y cuántos invitar**, debemos elegir a los participantes de la reunión que puedan ayudar a conseguir los objetivos de la misma. Los participantes de una reunión serán (EAP Murcia, 2010):

- Aquellos que puedan aportar algo que sea de interés para la reunión porque conocen el tema en profundidad.
- Personas a las que les va a afectar las decisiones tomadas en la reunión y que representen a un colectivo.
- Personas que puedan ser las que ejecuten las decisiones.
- Aquellos que vayan a formar parte de un equipo.

En cuanto al número de personas, cuanto más amplio sea el grupo, más se tardará en tomar una decisión. Se debe elegir correctamente el número de asistentes para que la reunión sea fluida y no haya participantes que intenten monopolizar el tema que se está tratando. Si la reunión se realiza con el objetivo de que todos participen, cuanto menor sea el número de asistentes, mejor. Si la reunión es informativa, como limitación al número de asistentes solo estará la capacidad de la sala o el local donde se convoque la reunión y la potencia de voz de los ponentes.

En una reunión hay dos partes, el director y los participantes. La reunión se puede llevar a cabo sin director, pero éste es necesario por varios motivos (Vázquez, 2006):

- Debe definir los objetivos y el método de trabajo para lograrlos.

- Hará de moderador y reconducirá la conversación hacia el tema de interés.
- Intentará que todos participen y que haya consenso del grupo para poder llegar a una conclusión.
- Fomentará las buenas relaciones en la reunión.
- Controlará los tiempos de conversación y el tiempo total de la reunión.

En segundo lugar, para que las reuniones tengan éxito se debe especificar **cuándo** es necesario realizar una reunión. A continuación vamos a proponer una serie de recomendaciones (Vázquez, 2006):

- Cuando existen problemas que perjudican a todo un grupo.
- Para fomentar la implicación, el trabajo en equipo y la participación colectiva.
- Para poner en común ideas, criterios o conocimientos.
- Para gestionar los procesos de cambio.
- Cuando se quiere informar y escuchar opiniones sobre un tema específico.

Existen una serie de normas a tener en cuenta cuando se convoca una reunión (Miller, 2000):

- Debemos reservar tiempo suficiente para poder preparar la reunión.
- Hay que asegurarse de que la fecha de la reunión sea la adecuada y que todos los convocados estén disponibles.
- No se deben convocar en días festivos o puentes ni a principio o final de semana.
- Las reuniones que se realizan a última hora de la jornada son menos productivas que las matutinas.

Finalmente, y en relación a **cómo** o qué información vamos a facilitar, para que los asistentes a la reunión hagan aportaciones útiles, se les debe suministrar toda la información necesaria. Se les debe informar acerca del objetivo y el tema de la reunión, qué se espera de ellos, dónde y cuándo será la reunión, así como su duración.

Debemos permitir que todos los asistentes tengan el tiempo necesario para preparar la reunión, hay que comunicar todo por escrito, así como comprobar que todos han recibido el comunicado y saber si van a asistir.

Además, puede ser interesante conocer qué posición tendrá cada asistente, lo cual nos ayudará a alcanzar el objetivo fijado.

4.2.4. Desarrollo de la reunión

Las fases de las reuniones en las que se trata de llegar a un acuerdo por consenso son (Vázquez, 2006):

- **Fase de apertura.** Cuando comience la reunión se debe hacer una breve presentación y hacer todo lo posible para que los asistentes se sientan cómodos. Hay que destacar el asunto de la reunión y los objetivos que se desean alcanzar.
- **Fase de análisis y debate.** Hay que centrarse en el objetivo principal de la reunión. Hay que intentar que los participantes quieran participar, que no monopolicen un tema y saber gestionar adecuadamente la reunión para que no se desvíe hacia otro tema que no es de interés para la reunión.
- **Fase de toma de decisiones.** Los participantes deben expresar sus ideas y opiniones nuevamente y debemos conseguir que las conclusiones sean aceptadas por la mayoría.
- **Fase de conclusiones.** Se puede resumir la reunión, evaluar las ideas y opiniones y determinar un plan de acción a seguir.

Cuando finalice la reunión agradeceremos a los participantes su colaboración y reconoceremos las aportaciones individuales que hayan ayudado a realizar la reunión con éxito.

Existen una serie de técnicas para dirigir reuniones que se detallan a continuación (Piqueras, 2014):

- Sé puntual al empezar y al terminar la reunión.
- Acorta el tiempo de la reunión, ya que si es muy larga será improductiva.
- Las mesas y sillas de la sala de reuniones no deben ser cómodas.
- El directivo debe conducir eficazmente la reunión y marcar el tiempo de participación.
- Poner un reloj en la mesa para que la gente lo vea.
- Conforme va avanzando la reunión se puede ir rellenando un Excel en el que se resumirán las tareas a realizar, responsabilidades y fechas. Y podemos mandarlo, antes de salir, por email a todos los participantes.
- Empezar realizando un resumen de las tareas asignadas en la anterior reunión y comenzar con los puntos del día. Se debe poner fecha a todo.

Capítulo 5. Casos de estudio: aplicación práctica

Una vez realizada la parte teórica del trabajo, y con el objeto de ilustrar el mismo con algunos casos reales, hemos procedido a analizar la actuación de tres directivos que pertenecen a tres empresas distintas. Para ello hemos realizado una entrevista estructurada a través de una encuesta, que nos permita analizar, a posteriori, los resultados de la misma. De este modo, podemos deducir si el directivo podría mejorar su actuación y sugerir posibles áreas de mejora.

El cuestionario, recogido en el [Anexo II](#), consta de 16 preguntas que se refieren a la administración de su propio tiempo como directivo de una empresa. Cada cuestión tiene cuatro posibles respuestas que son “casi nunca”, “a veces”, “frecuentemente” o “casi siempre”. Este tipo de cuestionarios son herramientas de autorreflexión y autoconocimiento que el directivo puede utilizar para mejorar sus habilidades. Esta reflexión les ayudará a averiguar cómo están empleando su tiempo y a conocer qué hábitos en su gestión del mismo necesitan atención y deben mejorar.

Al tabular la encuesta hemos decidido que las puntuaciones vayan de 1 (casi nunca) a 4 (casi siempre), excepto en las preguntas 12 y 13 que se han codificado en sentido inverso. De este modo, a mayor puntuación mejor será su administración del tiempo. La escala de puntuaciones es la siguiente:

Entre 16 y 34: Mal, tienes serios problemas con el tiempo, ¡debes disciplinarte!

Entre 35 y 44: Bien, pero puedes mejorar.

Entre 45 y 54: Muy bien.

Entre 55 y 64: Excelente, sigue así.

Adicionalmente a esta puntuación general, se realizará una reflexión sobre las cuestiones concretas y las puntuaciones obtenidas en cada ítem, en aras a descubrir, para cada caso, sus puntos fuertes y débiles.

Por motivos de confidencialidad, y aunque describimos el tipo de empresa y el puesto que el directivo ocupa en la misma, no se darán los nombres de las empresas ni de sus empleados.

5.1. Caso 1

En este caso de estudio la empresa es de tamaño mediano, está situada en la ciudad de Alicante y se dedica al diseño web. Hemos realizado la encuesta al jefe del departamento de Business Management y la puntuación que obtiene es de 46 puntos, es

decir, gestiona muy bien su tiempo. Aunque lo gestione adecuadamente, vemos que hay algunas áreas en las que podría mejorar, como son:

- “Casi nunca” lleva una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas o algo inesperado. Como hemos visto en el epígrafe 3.1.1., para llevar una adecuada gestión de nuestro tiempo es conveniente utilizar una agenda, pero ésta debe ser flexible para poder afrontar imprevistos que pueden surgir a lo largo del día.
- “A veces”, trata de manejar de una sola vez la documentación que le llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella. En el epígrafe 3.2.1. hablamos de cinco maneras de tratar un documento, acción, clasificación, transmisión, eliminación o lectura, también se habló del sistema de las 3 bandejas para saber dónde guardar cada documento. El directivo debería de seguir estos pasos para poder manejar la documentación adecuadamente y no posponerla.
- “A veces”, practica relajación para reducir tensiones. A lo largo del trabajo hemos dicho que los ladrones de tiempo, como por ejemplo, las interrupciones o no tener la mesa de trabajo organizada generan estrés. Por ello es bueno utilizar técnicas de relajación y concentración.
- “Frecuentemente” lleva a casa trabajo por las tardes o los fines de semana. Como hemos visto en este trabajo, “la gestión del tiempo consiste en que nuestras acciones diarias tengan una coherencia que acerque nuestros objetivos personales y profesionales” (Couso, 2005).
Si aprendemos a priorizar las tareas mediante el análisis ABC y la Matriz importancia/urgencia, podremos averiguar qué tareas delegar. Además, como vimos en el apartado 4.1., si llevamos a cabo un buen proceso de delegación podremos disponer de mayor tiempo para realizar otras tareas de mayor importancia.
- El directivo reconoce que solo “a veces” dispone de tiempo suficiente para dedicarlo a su familia, amistades y ocio. Relacionado con lo que acabamos de comentar en el punto anterior, lo óptimo sería que el directivo pudiera disponer de todo el tiempo necesario para su vida personal, por ello es importante aprender a gestionar correctamente nuestro tiempo.

5.2. Caso 2

En este caso de estudio la empresa es pequeña, está ubicada en Elche y se dedica a la telefonía. Hemos decidido realizarle la encuesta a la jefa del equipo de ventas. La puntuación que obtiene es de 46 puntos, es decir, gestiona muy bien su tiempo pero todavía puede mejorar en algunas áreas:

- “A veces” lleva una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas o algo inesperado. Es muy importante tener flexibilidad a lo largo del día, cuando anotamos cosas en nuestra agenda, como citas o reuniones, debemos dejar espacios en blanco por si surge algo que no estaba previsto y que debemos atender.
- “Casi nunca” delega satisfactoriamente buena parte de sus actividades. Esto puede deberse a que tiene miedo a delegar y prefiere hacerlo todo ella misma. Gracias a una delegación eficaz perderíamos este miedo y nos quitaríamos una parte de nuestro trabajo que podríamos dedicar a otras tareas que tengan mayor importancia. También está relacionado con la priorización de tareas, debemos averiguar qué tipo de tarea es y así sabremos cuándo debe realizarse. Si es una tarea C o rutinaria, al no aportar valor y consumir mayor tiempo de trabajo, puede ser delegada o incluso no realizarla en ese momento. Además, si utilizamos la Matriz importancia/urgencia, si la tarea se encuentra en el cuadrante 3, es decir, la tarea no es importante pero si urgente, o en el cuadrante 4, la tarea no es ni importante ni urgente, la delegaríamos.
- “A veces” tiene organizado su material de trabajo y su mesa de estudio. Puede utilizar el sistema de las 3 bandejas para tener ordenada su mesa de trabajo y no tener todos los papeles sin ordenar. Si utilizamos este sistema, podremos saber para qué es cada papel en cada momento y no perderemos tiempo.
- “A veces” tiene una estrategia diseñada para evitar las interrupciones. Como hemos visto en el epígrafe 3.2.3., el trabajo del directivo está constantemente lleno de interrupciones, por ello debemos crear una estrategia para poder gestionarlas. Por ejemplo, tanto las visitas internas como las externas se pueden evitar fijando un horario para las mismas.
- “A veces” es capaz de decir “no” cuando se le requiere en cosas que interfieren con su tiempo destinado a asuntos pendientes. Dentro de la gestión de interrupciones, otra manera de manejarlas es aprender a decir “no” porque si no los empleados tomarán como costumbre interrumpirnos. Si vemos que no

podemos evitar la interrupción, podemos intentar que dure el menor tiempo posible, pero siempre de forma amable. Por ejemplo, podemos recibir de pie a la persona o decirle que no disponemos de demasiado tiempo porque tenemos una reunión.

5.3. Caso 3

En este caso de estudio la empresa es mediana, situada en Elche y se dedica a la fabricación. Hemos decidido realizarle la encuesta al gerente y la puntuación que obtiene es de 43 puntos. Gestiona bien su tiempo, pero puede mejorar en las siguientes áreas:

- “Casi nunca” fija metas específicas y las pone por escrito para cada año. La planificación es una de las etapas de la gestión del tiempo, es muy importante porque nos ayuda a disminuir la incertidumbre y a tener un plan de contingencias por si ocurriese un problema en el futuro. Para llevar una buena planificación debemos fijar unos objetivos que deben ser: específicos y expresar claramente qué es lo que se quiere conseguir. Medibles y cuantificar los resultados deseados. Alcanzables, ya que si son muy complicados los empleados se desmotivarán. Relevantes, es decir, cada objetivo tiene que ayudar a alcanzar la misión de la organización. Y, temporalmente determinados, deben tener una fecha límite para su realización. Además, estos objetivos debemos jerarquizarlos y comunicarlos al resto del equipo y disponer de algún recurso para gestionar nuestro día a día.
- “Casi nunca” lleva una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas o algo inesperado. Cuando planificamos lo hacemos con el objetivo de conseguir resultados, no sirve de nada atarnos a nuestra agenda. La planificación debe ser flexible para poder adaptarnos a la realidad. Es importante hacer una revisión de nuestra agenda y comprobar que gracias a ella estamos alcanzando nuestros objetivos.
- “Casi nunca” delega satisfactoriamente buena parte de sus actividades. Delegar ofrece una serie de beneficios, como son que el directivo dispone de más tiempo para realizar tareas que son de mayor importancia y que los empleados se sienten más comprometidos con la organización al tener una mayor responsabilidad. Para realizar una buena delegación debemos seguir los 6 pasos comentados en el apartado 4.1.

- “Casi nunca” trata de manejar de una sola vez la documentación que le llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella. Como hemos dicho anteriormente, existen cinco maneras de tratar un documento. Gracias a esto podremos gestionar de una sola vez la documentación que nos llega y evitaremos estar más estresados.
- “Casi nunca” siente que tiene un buen control sobre la forma en que utiliza el tiempo. Para sentir que tienes un buen control de tu tiempo es necesario que realices todas las fases de la gestión del tiempo y sigas todos los consejos que se dan a lo largo de este trabajo. Si el gerente siguiese todas las recomendaciones que le hemos dado en los puntos anteriores, debería de sentir que sí que gestiona adecuadamente su tiempo y que tiene un adecuado control sobre el mismo.

Capítulo 6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han dado una serie de pautas a seguir para aprender a gestionar adecuadamente nuestro tiempo y el de los demás. Los distintos apartados teóricos nos han ayudado a comprender que para realizar una correcta gestión del tiempo hay que seguir unas fases. Necesitamos, en primer lugar, planificar, y para ello debemos fijar unos objetivos que deben ser alcanzables, han de jerarquizarse y ordenarse en el tiempo, y deben ser conocidos por el resto de la organización. En segundo lugar, hay que priorizar tareas. Es importante conocer cuáles son las actividades que más contribuyen a los resultados prioritarios e intentar centrarse en ellas, es decir, clasificar las tareas en función del valor que aportan y del tiempo de dedicación, si nos basamos en el Análisis ABC, y gestionar las mismas en función de su importancia y urgencia, si hablamos de la Matriz importancia/urgencia. La última fase es programar, que consiste en decidir cuándo hay que hacer cada tarea, una de las herramientas más utilizadas para esto es la agenda, que nos ayudará a tener claro qué hay que hacer en cada momento.

Por otro lado, y atendiendo a los casos que hemos analizado en el trabajo, a través de las encuestas a directivos, podemos observar que las principales áreas que necesitan mejorar son su agenda, la delegación, la gestión del papeleo y aprender a decir “no”.

Respecto a la agenda, como hemos dicho anteriormente, nos ayudará a llevar un registro de las tareas que debemos realizar día a día, pero no hay que obsesionarse e intentar hacer más de lo que podemos. Es importante tener una agenda flexible y dejar espacios

en blanco para poder atender cualquier imprevisto que pueda surgir, porque nos estresaremos si surge algo y no podemos atenderlo.

Para delegar satisfactoriamente lo primero que tenemos que hacer es confiar en el empleado en quien se delega y perder el miedo a delegar. Para perder este miedo hay que aprender a delegar y establecer un sistema de control, además de establecer un proceso de aprendizaje de los colaboradores en las nuevas tareas. Existen una serie de pasos que se deben seguir para una delegación eficaz, primero, decidir qué vamos a delegar y a quién. Segundo, definir la tarea a delegar y explicarla claramente. Tercero, determinar el grado de autoridad que se cede respecto a las decisiones. Cuarto, facilitar al trabajador toda la información que necesita para poder llevar a cabo la tarea delegada. Quinto, realizar un proceso de aprendizaje y seguimiento. Y, sexto, realizar revisiones de la tarea delegada para comprobar si se está realizando correctamente y qué se podría mejorar.

Otra de las áreas que hemos visto que se puede mejorar es la gestión del papeleo. Tener la mesa con demasiados papeles y desordenada provoca estrés, por ello, debemos aprender a gestionar la documentación que nos llega y establecer un sistema que nos permita clasificar la misma. Podemos utilizar el sistema de las 3 bandejas que nos ayudará a tener nuestro lugar de trabajo más ordenado. Consiste en escribir en los documentos qué se va a hacer con ellos y guardarlos en la primera bandeja. Los documentos que necesitan la intervención de otra persona se guardarán en la segunda bandeja. Y los documentos que necesitan la respuesta de una tercera persona irán en la tercera bandeja.

Por último, los directivos encuestados deben aprender a decir “no” cuando se les requiere para asuntos que interfieran con su tiempo destinado a asuntos pendientes. Como hemos visto anteriormente, las interrupciones hacen que seamos menos productivos porque necesitamos un tiempo adicional para poder continuar con la tarea que estábamos realizando. Aunque parte del trabajo del directivo es ser interrumpido, puede aprender a gestionar estas interrupciones estableciendo un horario para las visitas o intentando que duren lo menos posible. Para todo ello cobra importancia una habilidad de comunicación entre otras, la de ser asertivo.

Para finalizar y como conclusión, seguir los puntos tratados en los distintos apartados teóricos del trabajo facilitará al directivo tener un mayor control sobre su tiempo, lo cual le ayudará a ser más productivo. Además, cuando se gestiona eficazmente el tiempo, se reduce y evita el estrés, permite tener tiempo libre para la familia, amigos y para uno

mismo, así como para la creatividad; y se pueden alcanzar los objetivos marcados, logrando así una razón de ser.

El trabajo nos invita a una reflexión profunda y sincera de nuestra actuación diaria y nos aporta diversas herramientas de utilidad para aprender a gestionar nuestro tiempo y el de los demás, habilidades fundamentales para la dirección tanto para su desarrollo profesional como personal.



Referencias bibliográficas

- Acosta, J. M. (2001). Los ladrones de nuestro tiempo. En *Uso eficaz del tiempo: cómo alcanzar el éxito sin estrés* (pp.107-152). Barcelona: Gestión 2000.
- Acosta, J. M. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- Asenjo, S. (2017). *Varias alternativas para controlar el tiempo que dedicas a cada tarea*. Recuperado el 2 de marzo de 2017 de <https://www.whatsnew.com/2017/03/01/varias-alternativas-para-controlar-el-tiempo-que-dedicas-a-cada-tarea/>
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Gestión del tiempo*. Recuperado el 3 de marzo de 2017 de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-tiempo>
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2009). Planeación y administración estratégica. En *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (pp.130-163). México: Mc Graw Hill.
- Bustínduy, I. (2015). Gestionar el tiempo. En *La gestión del tiempo* (pp.21-35). Barcelona: Editorial UOC.
- Bustínduy, I. (2015). Planificación. En *La gestión del tiempo* (pp.37-51). Barcelona: Editorial UOC.
- Couso, P (2005). *Organización del trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia (2010). *Gestión de reuniones eficaces*. Recuperado de [https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=gesti_reunion.es.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=59335&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m2813,15012,15030](https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=gesti_reunion.es.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=59335&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c$m2813,15012,15030)
- Flores, R. G. (s.f.). Curso: "administración del tiempo y organización del trabajo". Recuperado de <http://gideca.net/files/Manual%20Curso%20Administracion%20del%20Tiempo.pdf>
- García, A. P. (2011). *Los ladrones del tiempo: Claves para combatirlos*. Recuperado el 24 de febrero de 2017 de <http://www.projectcoaching.es/los-ladrones-del-tiempo-claves-para-combatirlos/>

- Genett, D. M. (2005). *¡Delega! Un modelo para crear equipos de alto rendimiento*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Girón, B. (2017). *Procrastinar: Cómo gestionar tu tiempo*. Recuperado el 27 de febrero de 2017 de <https://www.borjagiron.com/internet/procrastinar-como-gestionar-tu-tiempo/>
- Gisbert, M. C. (2009). La naturaleza de la gestión. En Camisón, C. & Dalmau, J. I. (Coord.), *Introducción a los negocios y su gestión* (pp.195-216). Madrid: Pearson Educación.
- Herrera, L. (2013). La organización y planificación del trabajo. En *UF0324: Gestión del tiempo, recursos e instalaciones* (pp.5-86). Málaga: IC Editorial.
- Hochheiser, R. M. (2000). *Administre su tiempo eficazmente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Junta de Andalucía. (s.f.). Gestión eficaz del tiempo: primero lo primero. Recuperado de <http://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/manual-gestion-del-tiempo.pdf>
- Martín, M. J. (2003). La gestión del tiempo. En Castaño, I., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, L. & Sánchez, G. *El libro de las habilidades directivas* (pp.347-367). Madrid: Diaz de Santos.
- Miller, R. F. (2000). *Organice sus reuniones de manera óptima*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piqueras, C. (2014). *8 Técnicas sencillas para dirigir reuniones*. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de <https://www.cesarpiqueras.com/8-tecnicas-sencillas-para-dirigir-reuniones/>
- Psicopedia.org. (2015). *Asertividad: 10 tips para ser asertivo sin dejar de ser tú mismo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://psicopedia.org/1990/10-tips-para-ser-asertivo-sin-dejar-de-ser-uno-mismo/>
- Tejedor, Á. (2016). *Asertividad, 8 consejos prácticos para desarrollar la asertividad en el trabajo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://psicologiaycomunicacion.com/8-consejos-desarrollar-asertividad-trabajo/>
- Torres, P. (2016). *5 apps para la gestión del tiempo y mejora de la productividad*. Recuperado el 1 de marzo de 2017 de <https://www.pickaweb.es/blog/5-apps-para-gestion-del-tiempo/>
- Valls, A. (1998). Gestión del tiempo. En *Las 12 habilidades directivas clave* (pp.47-56). Barcelona: Gestión 2000.

- Valois, D. (2012). Delegar. En *El secreto de la gestión del tiempo* (pp.55-60). Recuperado de <http://www.decidatriunfar.net/2013/03/el-secreto-de-la-gestion-del-tiempo.html>
- Valois, D. (2012). Papeleo. En *El secreto de la gestión del tiempo* (pp.100-103). Recuperado de <http://www.decidatriunfar.net/2013/03/el-secreto-de-la-gestion-del-tiempo.html>
- Vázquez, R. (2006). Dirección de reuniones. En *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo* (pp.95-105). Vigo: Ideaspropias Editorial.



Anexos

Anexo I. Herramientas tecnológicas para la correcta gestión del tiempo¹

Herramientas para la gestión diaria del tiempo:

- **My Minutes** nos permite establecer un límite de tiempo cuando estamos realizando tareas. Puedes establecer ‘Hasta’ o ‘No más de’ y la aplicación nos informa cuándo ha finalizado el tiempo que habíamos planificado. Nos ayudará a centrarnos y alcanzar los objetivos diarios.
- **Hours** controla el tiempo exacto que se dedica a cada tarea. Podemos recibir recordatorios e informes detallados.
- **Toggl** permite asignar tiempo a cada tarea que realizamos. Debemos crear una tarea mediante un tag o etiqueta. Podemos ponerle color a la etiqueta y así hacer una mayor segmentación, también hay botones de inicio y final de la tarea y un botón final para saber el tiempo exacto que se ha empleado en cada tarea o si se ha desperdiciado.
- **Rescue time** es una herramienta utilizada para controlar las pérdidas de tiempo. Hace un seguimiento del tiempo que pasas en los sitios web que visitas. Podemos establecer alertas que nos informen de que hemos pasado demasiado tiempo realizando una tarea y puede bloquear sitios web que nos generan distracciones diarias. Y, además, da informes diarios de actividad.
- **Feedly** es una aplicación donde puedes tener los blogs que sigues y cuando un blogger publica un nuevo post te aparecerá en una lista. Nos ayudará a no perder el tiempo en internet.

Herramientas para la gestión semanal del tiempo

- **My Hours** sirve para realizar un seguimiento del tiempo empleado en las tareas y proyectos. Cuenta con un temporizador que nos permite trabajar en los proyectos clasificando las tareas por clientes y tiempo, y así dar prioridad a las más importantes.
- **Wunderlist** ayuda a organizar y compartir listas de tareas pendientes, de trabajo o cualquier otra cosa. Permite establecer fechas de vencimiento y avisos, así

Elaborado a partir de:

¹ (Torres, 2016; Girón, 2017; Asenjo, 2017).

nunca se nos pasará la fecha límite. Nos permite compartir nuestras listas con compañeros de trabajo y acceder desde cualquier dispositivo.

- **Trello** es una herramienta de gestión de tareas y de productividad. Es un gestor de tareas sencillo y tenemos la posibilidad de colaborar con otras personas muy fácilmente. Nos ayuda a reducir la dependencia del email, las hojas de cálculo y las notas adhesivas.
- **Evernote** permite crear listas de proyectos pendientes, anotar un recordatorio, grabar voz, capturar páginas o compartir información. Se pueden incluir páginas web, fotografías, notas escritas a mano y adjuntar archivos. Podemos sincronizar las notas y tenerlas disponibles en todos nuestros dispositivos, además de compartir notas.
- **Google Drive** permite crear y compartir documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc. y editarlos en colaboración con el resto del equipo. Nos permite compartir información en todo momento desde cualquier dispositivo.



Anexo II. Cuestionario

¿Cómo organizo mi tiempo? ²

El tiempo es un recurso único. Todos contamos con 168 horas a la semana ¿Cómo usas las tuyas? Para quien sinceramente se propone mejorar la administración de su propio tiempo, el primer paso consistirá en averiguar cómo lo está empleando.

Marca con una X la respuesta que mejor indique tus prácticas habituales. Este cuestionario te ayudará a notar tus hábitos en el uso del tiempo que necesitan atención.

	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
1. Cada día dedico un tiempo a planificar mi trabajo				
2. Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito				
3. Diariamente hago una lista de asuntos pendientes, los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese mismo orden				
4. Dedico mi tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas				
5. Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado				
6. Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades				
7. Trato de manejar una sola vez la documentación que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella				
8. Tengo organizado mi material de trabajo y mi mesa de estudio				
9. Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones				
10. Soy capaz de decir "NO" cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes				
11. En forma habitual practico la relajación para reducir tensiones				
12. Llevo trabajo a casa por las tardes o los fines de semana				
13. Llego a posponer las cosas difíciles, aburridas o desagradables de mi trabajo				
14. Aprovecho los tiempos de espera, los viajes y los desplazamientos				
15. Dispongo de suficiente tiempo para dedicarlo a mi familia, amistades, ocio				
16. Siento que tengo un buen control sobre la forma en que utilizo el tiempo				

² Cuestionario elaborado a partir de:

Flores, R. G. (s.f.). *Curso: "administración del tiempo y organización del trabajo"*. Recuperado de <http://gideca.net/files/Manual%20Curso%20Administracion%20del%20Tiempo.pdf>

Junta de Andalucía. (s.f.). *Gestión eficaz del tiempo: primero lo primero*. Recuperado de <http://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/manual-gestion-del-tiempo.pdf>