



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**INVESTIGACION ACCION**

**GESTION EFICIENTE DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR  
PÚBLICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

**PRESENTADO POR:**

**Astrid Katharyne Velásquez Orozco**

**ASESOR:**

**MsC. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos**

**REVISOR:**

**Lic. Byron Lionel Orozco García**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**SAN MARCOS AGOSTO DE 2015.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**CONSEJO DIRECTIVO**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	<b>DIRECTORA</b>
Ing. Aldo Mario René Tobar Gramajo	<b>REPRESENTANTE DOCENTE</b>
Lic. Germán Neptalí Castañón Orozco	<b>REPRESENTANTE DOCENTE</b>
Lic. Mario Roberto Chang Bravo	<b>REPRESENTANTE GRADUADOS</b>
Br. Reina Myrea Barrios Solano	<b>REPRESENTANTE ESTUDIANTIL</b>
Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez <b>ESTUDIANTIL</b>	<b>REPRESENTANTE</b>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**COORDINACION ACADEMICA**

Lic. Edwin Rene del Valle López	<b>COORDINADOR ACADEMICO</b>
Ing. Jorge Robelio Juárez González	<b>COORDINADOR CARRERA TECNICO EN PRODUCCION AGRICOLA E INGENIERO AGRONOMO CON ORIENTACION EN AGRICULTURA SOSTENIBLE</b>
Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillo	<b>COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION</b>
Lic. Jesús Isabel Méndez Juárez	<b>COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL</b>
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	<b>COORDINADOR CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>
Lic. Hugo Alfredo Bautista del Cid	<b>ENCARGADO CARRERA ABOGADO Y NOTARIO Y LICENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES</b>
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun	<b>COORDINADOR CARRERA MEDICINA</b>
Lic. Juan Carlos López Navarro	<b>ENCARGADO EXTENSION SAN MARCOS</b>
Ing. Edgar Rolando de León Cáceres	<b>ENCARGADO EXTENSION MALACATAN</b>
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	<b>ENCARGADO EXTENSION TEJUTLA</b>
Lic. Lisandro Dagoberto de León Gómez	<b>ENCARGADO EXTENSION TACANA</b>
Lic. Byron Lionel Orozco García	<b>COORDINADOR DE AREA DE EXTENSION</b>
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	<b>COORDINADOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACION</b>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro	<b>DIRECTORA</b>	
Lic. Edwin Rene del Valle López	<b>COORDINADOR ACADEMICO</b>	
Lic. German Neptalí Castañón Orozco	<b>COORDINADOR CARRERA</b>	
	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>DE</b>
	<b>EMPRESAS</b>	
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	<b>ASESOR</b>	
Lic. Byron Lionel Orozco García	<b>REVISOR</b>	

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACION**

Lic. German Neptalí Castañón Orozco	<b>COORDINADOR</b>
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	<b>SECRETARIO</b>
Lic. Byron Lionel Orozco García	<b>VOCAL</b>
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	<b>VOCAL</b>
Lic. Mario Edulfo Castillo M	<b>VOCAL</b>



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Marcos, 21 de Septiembre 2013

San Marcos, 21 de septiembre de 2013

Señores

Comisión de Trabajos de Graduación  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos -CUSAM-  
Edificio.

De manera atenta informo a ustedes que he asesorado el trabajo de Investigación Acción, cuyo título es **“Gestión Eficiente del tiempo en las Organizaciones del Sector Publico del Departamento de San Marcos”**, el mismo sigue el proceso lógico y técnicas de investigación actualizadas desarrolladas por la estudiante

ASTRID KATHARYNE VELASQUEZ OROZO, CARNE 200441056

En virtud de lo anterior y en mi calidad de asesor emito dictamen **FAVORABLE** a la presente investigación, la cual cumple con los requisitos establecidos en el normativo de la carrera, previo a optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

  
Ing. Msc. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos  
ASESOR.



San Marcos, 20 de Octubre 2014

Señores Miembros Comisión Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos

Respetables Señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para remitirles con DICTAMEN FAVORABLE el trabajo de graduación elaborado por la estudiante ASTRID KATHARYNE VELASQUEZ OROZCO carné No. 200441056, titulado "GESTION EFICIENTE DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS". Bajo la modalidad Investigación Acción.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exige la carrera, de este Centro y la Universidad de San Carlos de Guatemala para ser sometido a la consideración de las instancias y tramites consiguientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Byron Lionel Orozco García  
Revisor

c.c. archivo.



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

Trans-CDACUSAM-637-2015  
Agosto 24, 2015

Transcripción CTGAE No. 1324-2015  
San Marcos 13 de Abril de 2015.

Bach  
Astrid Katharyne Velasquez Orozco  
Carne 200441056  
Centro Universitario de San Marcos  
Edificio.

Para su conocimiento y efectos transcribo a Usted el PUNTO SEGUNDO: ASUNTOS ACADEMICOS DEL ACTA CTGAE No. 59-2015 de fecha nueve de Abril de dos mil quince. Numeral uno: 1. La Comisión conoció solicitud de la Estudiante Astrid Katharyne Velasquez Orozco Carne 200441056 para dictamen final del trabajo de graduacion titulado: Gestion Eficiente del tiempo en las Organizaciones del Sector Publico del Departamento de San Marcos. Modalidad Investigacion Accion. Presenta dictámenes del Asesor y Revisor. Al respecto la comision indica emitir dictamen favorable y que continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente:

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Por la Comisión de Trabajos de Graduación de la  
Carrera de Administración de Empresas.

  
MsC. Victor Manuel Fuentes López  
SECRETARIO



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

Transc.COACUSAM-937-2015  
Agosto 24, 2015

**ESTUDIANTE:** ASTRID KATHARYNE VELÁSQUEZ OROZCO  
**CARRERA:** LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso b) subinciso b.2) del Acta No. 012-2015**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de agosto de 2015, que dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: b) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. b.2) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-159-2015, de fecha Julio, 29 de 2015, suscrita por el Lic. German Neptalí Castañón Orozco, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud de la estudiante: ASTRID KATHARYNE VELÁSQUEZ OROZCO, Carné No. 200441056, en el sentido se le AUTORICE IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION, TITULADO: “GESTIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Revisor, Comisión de Trabajos de Graduación y Coordinador de Carrera, ACORDO: AUTORIZAR IMPRESION DEL TRABAJO DE GRADUACION TITULADO: “GESTIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”, a la estudiante: ASTRID KATHARYNE VELÁSQUEZ OROZCO, Carné No. 200441056, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”**

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Edwin René del Valle López  
Coordinador Académico



## DEDICATORIA

**A DIOS:** Al que gobierna con autoridad, con brazo fuerte, justicia y verdad y nos ha dado la vida eterna, GRACIAS SEAN A EL.

**A MIS PADRES:** Rodolfo Velásquez y Gloria Orozco, por enseñarme con su ejemplo a amar a Dios sobre todas las cosas y a luchar para alcanzar cada uno de mis sueños, sea este sueño cumplido una honra para ellos.

**A MIS HERMANOS:** No son muchos pero Dios los puso aquí un poquito más cercanos me los regalo a mí, no son muchos pero no los hay mejores en la tierra; a ellos a mi regalo: Hans, José y Rosario, con todo mi amor.

**A CARLITOS:** Donde estés vivirás en mis sueños como tinta indeleble como mancha de acero.

**A MIS ABUELOS:** Por enseñarme y guiarme en el camino de la verdad y la vida, por sus sabios consejos y enseñanzas.

**A MIS AMIGOS:** Por los momentos compartidos y los éxitos que hemos alcanzado en especial a: Ninneth, Nancy, Roberto y Marleny.

**A MIS DOCENTES:** Por formarme e instruirme a través del conocimiento y la enseñanza, sea este logro una satisfacción para cada uno de ellos.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y AL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS:** Por acogerme en sus aulas y ser parte fundamental en mi formación profesional, que este merito contribuya al engrandecimiento y desarrollo de Guatemala.

San Marcos, Noviembre de 2014.

## INDICE GENERAL

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	4
CAPITULO II. MARCO TEORICO	5
2.1. Teoría de las Organizaciones Públicas	5
2.2. El tiempo y su importancia en las organizaciones	6
2.3. El tiempo como recurso limitado y valioso en las organizaciones públicas	8
2.4. La gestión del tiempo: diversos enfoques	9
2.5. Principales dificultades en la gestión del tiempo	13
2.6. La matriz del tiempo de Covey	19
2.7. El principio de Pareto	20
2.8. Planificación del trabajo y establecimiento de prioridades	21
2.9. Herramientas informáticas para la gestión del tiempo	25
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.	28
3.1. Metodología empleada	28
3.1.1. Selección de la muestra institucional	28
3.1.2. Procedimiento empleado	30
3.1.3. Análisis de los resultados de la investigación	32
CAPITULO IV. PLAN DE ACCION PARA EFICIENTAR LA GESTION DEL TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS	46
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	63
Anexo 1. Boleta de encuesta	65

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación permitió identificar los principales factores tanto internos como externos que entorpecen la buena gestión del tiempo en las organizaciones públicas. También determinó las competencias que pueden contribuir en dichas mejoras al desarrollo de la habilidad, siendo estas: el cumplimiento de normas, la responsabilidad por los resultados, pensamiento analítico y el estilo de trabajo en equipo. Asimismo el estudio contribuye a definir lineamientos y sugerencias para ganar en la gestión efectiva del tiempo por parte de quienes tienen a su cargo la conducción de dichas organizaciones.

El resultado de este estudio, constituye una vía que además de permitir conocer la forma como en la actualidad se gestiona el tiempo en las organizaciones públicas, permitió elaborar un plan de mejora de gestión para perfeccionar la estrategia de propiciar una función efectiva de quienes desempeñan cargos de dirección en las organizaciones seleccionadas, para tal efecto y de esa forma coadyuvar a que la misión que institucionalmente cumplen cada una de estas organizaciones sea realizada de la manera más efectiva posible para que los beneficios que reciba la sociedad marquense sean cada día más y mejores.

La preocupación del estudio se centró en evaluar cómo se gestiona el tiempo y la forma de cómo ser más efectivo en las organizaciones públicas, por esa razón es que el trabajo abarcó diversas organizaciones públicas cuya actividad es primordial en el Departamento de San Marcos. Partimos del entendimiento que: “Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”<sup>1</sup> Esta amplitud en

---

<sup>1</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

el concepto nos permitió abordar la gestión del tiempo en las organizaciones gubernamentales, indistintamente de la naturaleza y actividad que realizan

Nuestra premisa fundamental, ha sido el reconocimiento que para realizar una gestión efectiva del tiempo en cualquier organización, se requiere contar con una planificación que nos permite identificar los objetivos que se persiguen y asignar un tiempo determinado para el logro de estas metas.

La investigación se desarrolló entonces, tomando en consideración que en la actualidad la eficiencia es un factor que agrega valor en la realización de las actividades públicas que van encaminadas al bien común de la sociedad. Es por esa razón que con la propuesta de la implementación de un Plan de Acción se contribuye a que las organizaciones estudiadas, puedan lograr el máximo aprovechamiento de un recurso tan valioso como es el tiempo. Estamos plenamente convencidos que el asunto no es elegir entre ahorrar o gastar tiempo, porque en la realidad no existe el ahorro del tiempo, sino que debido a que el tiempo transcurre de manera ineludible, no existe otra opción más que gastarlo, o dicho en términos más empresariales: invertirlo. Entonces debemos descubrir la forma de utilizarlo con mayor efectividad posible, de tal manera que no solo logremos nuestros objetivos, sino que también seamos capaces de generar mayor bienestar a nuestro entorno familiar, laboral y social. Es precisamente esto último, la razón por la que nos involucramos en esta actividad académica de investigación.

## INTRODUCCION

Para nadie es un secreto que la principal restricción que tenemos en la vida los seres humanos es el tiempo. Por algo decían nuestros antepasados que el tiempo perdido hasta los santos lo lloran. Y la verdad es que cualquier persona en cualquier parte del mundo dispone al día del mismo tiempo que todos. Sin embargo, hay personas que siempre se están quejando que no tienen tiempo, y muchos trabajadores dicen que el tiempo no les alcanza para realizar todas sus actividades productivas, lo que indudablemente se convierte en mayores costos para las organizaciones. Ahora bien, ¿por qué es que sucede este tipo de situaciones? Aunque las respuestas pueden ser muchas y diversas, lo cierto del caso es que muy probablemente, la razón hay que buscarla en la forma de cómo las personas gestionan su tiempo. La presente investigación acción trata precisamente de estudiar con mayor profundidad y dedicación, la forma de como gestionan el tiempo las organizaciones públicas en el departamento de San Marcos.

Debido a que el número de organizaciones públicas es amplio, decidimos circunscribir la investigación a las siguientes organizaciones que tienen presencia en el departamento de San Marcos:

- b) Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS
- c) Dirección Departamental de Educación del Ministerio de Educación
- d) Oficina del Instituto de Fomento Municipal INFOM
- e) Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas CGC

Para este estudio, utilizamos varias técnicas tanto cualitativas como cuantitativas que posibilitaron indagar en el tema objeto de estudio y proponer acciones de mejoras en aras de minimizar las deficiencias detectadas y potenciar el desarrollo de la habilidad para administrar el tiempo, haciendo especial énfasis en los niveles de dirección.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. **En el capítulo I**, se abordan los aspectos generales de la investigación; el planteamiento del problema, los aspectos que justifican la realización del estudio y los objetivos. **El capítulo II**, aborda el Marco Teórico que sustenta la teoría de las organizaciones públicas y la gestión del tiempo. En este capítulo se hace énfasis en los distintos enfoques existentes para la gestión del tiempo, así como, las principales dificultades que tienen las organizaciones para vencer a los enemigos internos y externos que afectan al uso adecuado del tiempo. Se resaltan también, los aportes de Covey y Pareto sobre la eficiencia en el manejo del tiempo y la diferenciación que hay que hacer entre lo urgente y lo importante. Este capítulo cierra con el análisis de la planificación del trabajo y el establecimiento de prioridades para vencer a los ladrones del tiempo.

**El capítulo III**, muestra los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Fueron 40 entrevistas aplicadas al sector público de San Marcos, cada una de ellas con 43 preguntas, las que nos permitieron contar con un acercamiento mucho más fiable a la detección de los aspectos puntuales que se manejan en las instituciones sobre la gestión del tiempo. En términos globales, podemos afirmar que nos encontramos con organizaciones públicas cuyo nivel de desarrollo puede catalogarse de medio, en virtud que el uso que hacen del tiempo adolece de algunas cosas que son susceptibles de ser mejoradas, siempre y cuando se tomen en cuenta las medidas correctivas propuestas.

**El capítulo IV**, en este capítulo se desarrolló los elementos de un Plan de Acción que puede ser fácilmente implementado en las instituciones públicas, y que si bien es cierto no son un remedio infalible, si pueden ayudar notablemente a mejorar la gestión del tiempo. Esta propuesta está dividida en tres fases y las mismas son de bajo costo y alto impacto. Esperando que este trabajo coadyuve a mejorar la administración del tiempo, presentamos el fruto de un esfuerzo organizado entre la autora y los profesionales que asesoraron y revisaron el trabajo

## **CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Desde hace varios años es común el prejuicio que existe en relación a que todo lo que hace la iniciativa privada es excelente, mientras que vemos como malo, corrupto e ineficiente todo lo que sea público. Por supuesto que como todo prejuicio, en este caso se exageran determinadas características generalizando a todas las organizaciones públicas indebidamente sin ningún criterio técnico. Lo cierto es que esos prejuicios son muy difíciles, cuando no imposibles de contrarrestar. No cabe ninguna duda entonces que hoy por hoy a nivel global hablar de lo público pasó a ser sinónimo de ineficiencia y corrupción. Por ejemplo, la percepción que tienen las personas de nuestro departamento sobre la actividad de las organizaciones públicas es muy pobre. La mayoría piensa que las organizaciones públicas son una especie de elefantes blancos, donde hay mucha burocracia, donde el ciudadano no es bien atendido y los trabajadores de dichas organizaciones organizan su jornada de trabajo de tal forma que el tiempo efectivo de labor cada día se reduce más, ya que propician deliberadamente una pérdida significativa de su tiempo.

El concepto de burocracia es entendido entonces como algo que hace pesado, lento y engorroso el trabajo de los organismos públicos. Sin embargo y pese a que casi hay una percepción generalizada que las organizaciones públicas padecen de una cultura de desidia, apatía y falta de compromiso en la esfera de sus competencias, también vale la pena preguntarse si ese modelo de gestión es algo que no se puede cambiar, o si por el contrario; es necesario darle a dichas organizaciones la posibilidad de implementar modelos de gestión basados en criterios que permitan hacer más eficiente su trabajo. La pregunta entonces es: ¿las organizaciones públicas pueden mejorar la gestión de sus operaciones con el auxilio de modelos de gestión que optimicen sus funciones? La respuesta se encontró al tener los resultados de la investigación. Este estudio se orientó a estudiar cuatro organizaciones públicas en relación al manejo del tiempo, y luego de efectuado el diagnóstico y con base a los aportes teóricos actuales, se elaboró un Modelo o Plan de Acción para mejorar la Gestión del Tiempo.

### **1.2. JUSTIFICACION.**

Los expertos reconocen que no existe un estilo o modelo único de gestión del tiempo que se ajuste por igual a todas las organizaciones y a todos los individuos, razón más que suficiente para considerar que es importante estudiar y discutir

entonces, cuáles pueden ser las modalidades de gestión del tiempo que pueden aplicarse en entornos culturales y laborales como el de nuestro país. Dentro del campo de la gestión del tiempo y para una mejor comprensión del mismo, es necesario tomar en cuenta que el entorno lo constituyen personas, los espacios físicos de trabajo, así como los factores externos que influyen en la manera que utilizamos el tiempo.

El estudio se realizará en 4 instituciones públicas que son: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, Dirección Departamental de Educación del Ministerio de Educación, Oficina del Instituto de Fomento Municipal INFOM y Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas CGC. Las razones de por qué efectuar el estudio en las instituciones antes mencionadas, es porque son entidades cuyo tamaño, importancia e incidencia en el departamento de San Marcos es grande. En el caso del IGSS es frecuente escuchar que la atención que se da a los afiliados no es la mejor, las quejas son muchas y van desde la falta de medicamentos, mala atención a los usuarios de servicios, hasta la escasa capacidad de resolución que tienen sus unidades médicas y administrativas. En el caso de la Dirección Departamental de Educación se aprecia una estructura organizacional amplia y con muchos empleados, sin embargo el déficit de atención a los programas que cubre también es motivo de quejas y reclamos por parte de los maestros, educandos y sociedad en general. En el caso de la Oficina del Instituto de Fomento Municipal su importancia radica en que por medio del INFOM las 29 municipalidades del departamento pueden acceder a recursos financieros para cubrir sus proyectos y necesidades que permitan atender sus demandas locales. Mientras que en el caso de la Delegación Departamental de la CGC su importancia radica en que su papel de agente fiscalizador de la inversión y acción pública en el departamento, coadyuva a que los recursos estatales se utilicen de buena manera, en apego a la ley y en correspondencia a la finalidad última del gasto público: el bien común.

Revisando la literatura especializada, nos hemos encontrado con que en el medio local y nacional casi no existe literatura relacionada a este tema, eso no sucede cuando se revisa la literatura proveniente de otros países, donde las empresas y los expertos apuestan por mejorar el uso del tiempo para lograr mayores estándares de competitividad en las organizaciones, indistintamente de que estas sean privadas o públicas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Son significativos los trabajos sobre Gestión Pública publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2003, 2004, 2008, y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2005, 2010). Aportan

Tenemos también particular interés en discutir sobre ciertas creencias que prevalecen en nuestro medio, no solo a nivel individual sino que también colectivo en relación a lo que hacen las instituciones públicas y que resultan ser negativas en su mayoría para las organizaciones del medio. Una de ellas es la famosa hora chapina. Conducta que nos obliga a ser impuntuales y a derrochar mucho tiempo. Tal parece ser que en Guatemala estamos acostumbrados a vivir bajo la ley del mínimo esfuerzo: entre menos se haga mejor. Si dicen a las 8:00 hay que llegar a las 8:30 o 9:00 porque hasta esa hora se empieza. En el peor de los casos, hay gente que piensa que ser puntual es una conducta obsesiva y que el comportamiento debe ser más relajado. Si se pudiera contabilizar el tiempo de horas muertas en que incurrimos en Guatemala y si a eso le diéramos un valor económico, la verdad es que nos asustaríamos de lo que día a día el país pierde por una mala gestión de nuestro tiempo. Si pudiéramos enumerar todas las acciones que realizan los empleados de las organizaciones públicas y que el ciudadano identifica como pérdida de tiempo, no nos alcanzaría tal vez un compendio extenso de dichas actitudes, sin embargo y pese a las percepciones existentes, tenemos la convicción y confianza que toda organización puede mejorarse si se toman las decisiones adecuadas y se utilizan las herramientas idóneas para provocar los cambios positivos.

Otro aspecto que nos interesa en el estudio es el relacionado a la parte humana del trabajador de las organizaciones públicas. Según algunos expertos una de las causas que generan estrés laboral surge de la mala administración del tiempo. Siempre estamos corriendo para ir al trabajo, para llegar a una reunión o para entregar una tarea determinada, ¿por qué nos sucede eso?, pues ni más ni menos que por causa de una mala administración de nuestro recurso más valioso que es el tiempo.

También es importante estudiar qué tipos de factores externos y el papel que juega la tecnología en la obtención de un modelo centrado en una forma eficiente de hacer las cosas. Según los psicólogos, los seres humanos constantemente estamos posponiendo las cosas para hacerlas mañana, debido a que tenemos algún conflicto o miedo oculto. Una persona puede tener la obligación de lograr ciertas metas, sin embargo una serie de emociones opuestas se cruzan en su camino. El asunto es entonces, estudiar cuales son esos aspectos y emociones que nos permiten ser más efectivos con nuestro tiempo, y la forma de como las organizaciones deben atacar dicho problema. Debido a que no existe una receta infalible y única, es por ello que nos hemos propuesto realizar un estudio académico para contribuir de manera directa, a que las organizaciones sean efectivas y rendidoras en sus actividades laborales.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General:**

Determinar la forma cómo administran el tiempo las instituciones públicas que tienen presencia en el municipio de San Marcos: IGGS, Dirección Departamental de Educación, Instituto de Fomento Municipal INFOM y Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas e identificar cuáles son las metodologías y herramientas que se pueden utilizar para mejorar este componente en dichas instituciones mediante la formulación de un Plan de Acción de Gestión del Tiempo.

#### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Evaluar la forma de cómo cada una de las instituciones objeto de estudio administran el tiempo en la prestación de servicios.
- Identificar los factores internos y externos que obstaculizan una gestión adecuada del tiempo, así como los métodos y herramientas que pueden ser utilizadas.
- Elaborar un plan de acción que les permita a las instituciones estudiadas una gestión eficiente del tiempo.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.**

Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales, direcciones, oficinas regionales o municipales, etc.) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones están condicionadas por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, una Municipalidad es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas u oficinas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización. Tal es el caso de lo que sucede con las empresas de energía eléctrica o agua que pertenecen a determinadas municipalidades.

De acuerdo a la Teoría General de Sistemas al comprender que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales. En este sentido, una organización (en nuestro caso una organización pública) agrupa las siguientes dimensiones fundamentales:

- entorno,
- objetivos,
- estructura administrativa,
- recursos humanos,
- recursos tecnológicos, financieros y materiales,
- procesos administrativos.

Y aunque esta forma de concebir las organizaciones puede padecer de un excesivo esquematismo y de una orientación muy técnica que no permite comprender todas las dimensiones que tienen unas organizaciones públicas, consideramos que nos puede servir de base para comprender de mejor manera cómo funcionan las organizaciones públicas.

## Gráfica 1.El Sistema de una Organización Pública



Fuente: Elaboración con base a: Kast, F.E., Rosenzbeig, J.A.(1996)

De acuerdo a la gráfica anterior, podemos apreciar que las organizaciones son mucho más que objetivos, estructuras, recursos humanos, etc., es decir; que son algo más que un conjunto de elementos que configuran un todo. En el caso de las organizaciones públicas constituyen entidades sociales que tienen sus propias dinámicas, obedecen a ciertas políticas y que poseen sus propios valores, misión y visión. A parte de que representan y reproducen ciertos aspectos culturales del contexto donde se desarrollan. Esto hace que las organizaciones públicas siempre tengan un alto componente político cultural. Además hay que añadir un elemento implícito en cualquier análisis organizativo: las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento que viene de sus propios programas de trabajo y en muchos casos, que viene de los mismos programas de gobierno. En efecto, el análisis organizativo tiene como objetivo ayudarnos a comprender mejor de qué manera se da el funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas.

### 2.2. EL TIEMPO Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad es que no le dan el suficiente valor al tiempo. Vivimos en una cultura organizacional donde muchas veces no se premia el esfuerzo sino la permanencia, no se valora el rendimiento y la productividad, sino la mediocridad y

el cumplir por cumplir. Valorando el tiempo y analizándolo cualitativamente, nos daremos cuenta que no siempre el número de horas dedicadas a una actividad es directamente proporcional a la calidad de la misma.

Es bastante probable que muchas de las cosas que hacemos en nuestra jornada de trabajo no tengan nada que ver con nuestras prioridades, es probable que lo que a diario hacemos en el trabajo no nos produzcan ninguna satisfacción o resultado, e incluso si nos paramos a pensar un poco más, no entendamos ni porque las hacemos, se han convertido en rutinas faltas de significado y por eso es que a veces quisiéramos escapar de la monotonía que se vive en donde laboramos.

El tiempo es un recurso imprescindible y valioso para la realización de cualquier actividad. Administrarlo de un modo eficaz permite optimizar el rendimiento y alcanzar mejores resultados con menos esfuerzo. El tiempo que disponemos en las organizaciones públicas se va de muchas maneras: pláticas interminables, impuntualidad, uso inadecuado de Internet, interrupciones, desorganización, urgencias, perfeccionismo, demasiadas reuniones de trabajo, muchos tiempos muertos, el tiempo para las comidas se convierten en prolongadas tertulias, etc. La inadecuada gestión del tiempo, además de tener consecuencias negativas en el ámbito profesional, tiene profundas repercusiones importantes en el entorno organizacional, por ello es importante conocer la forma de cómo administrarlo con efectividad.

Para lograr gestionar adecuadamente el tiempo debemos comenzar por adquirir consciencia del uso que realmente le damos: si tenemos 24 horas diarias hay que saber distribuir las, cada uno sabrá cuanto quiere dormir o cuanto necesita, si le basta dedicar media hora para comer o prefiere tomarse más tiempo. Además tenemos que ver qué actividades diarias realizamos en nuestro trabajo y cuánto tiempo nos ocupan cada una.

Si uno tuviera un poco de iniciativa y fuera más inteligente para aprovechar cada momento de tiempo que tenemos, veremos que se pueden establecer prioridades, periodicidades y áreas de uso del tiempo: llamadas telefónicas, ingerir alimentos, consultar dudas, asistir a reuniones, leer informes, captar y atender a las personas que demandan los servicios, planificar, evaluar, corregir, inducir al aprendizaje colectivo y finalmente, socializar con los demás compañeros de trabajo.

Cuando las organizaciones no saben cómo usar el tiempo en el trabajo, entonces no pueden controlarlo y utilizarlo adecuadamente. No se necesita ser un gran genio o un especialista en comportamiento organizacional, para darnos cuenta

que a veces, con solamente elaborar una lista de actividades diarias o utilizar adecuadamente una agenda de trabajo haríamos una buena gestión del tiempo, y veríamos con sorpresa que incluso podríamos añadir más actividades a nuestra jornada laboral. Es cuestión de querer ser distinto y de querer hacer bien las cosas.

Por su parte, las organizaciones públicas también están obligadas a velar porque el tiempo laboral sea lo más efectivo posible, eso significa; contrarrestar los tiempos muertos y de ocio que muchas veces imperan en zonas de confort establecidas por los mismos trabajadores. Las organizaciones deben comprender que todos los trabajadores presentan distintos ritmos de actividad laboral, y por esa razón las organizaciones deben aprender a valorar los distintos ritmos de actividad laboral de las personas. Hay quienes trabajan más por la mañana y otros por la tarde. A algunos les gusta escuchar música para dedicarse a su actividad mientras que otros prefieren el silencio. Todo esto lo debemos aprender para elaborar un plan de gestión del tiempo. De igual manera es necesario conocer de qué manera el estado de ánimo de los trabajadores influye en su rendimiento laboral.

### **2.3. EL TIEMPO COMO RECURSO LIMITADO Y VALIOSO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.**

Las organizaciones públicas tienen en común que su finalidad es propiciar el bien de la sociedad. Todos hemos oído el dicho que dice: “el tiempo es oro”. Esta es una de las grandes verdades de la vida que poca gente toma en serio. Nadie quiere derrochar su dinero, sin embargo; a muchas personas no les importa derrochar su tiempo, olvidándose precisamente que el tiempo es oro, es decir; que nuestro tiempo lo podemos convertir en dinero mediante la realización de un trabajo remunerado. Las personas que aprovechan hasta su tiempo libre y las vacaciones son regularmente personas prósperas y disponen siempre de dinero y otros recursos, bien dicen que al que madruga Dios le ayuda.

Indudablemente el tiempo lo podemos emplear en lo que queramos, al final de cuentas contamos con la libertad y el derecho de hacerlo, sin embargo hemos de ser conscientes que a la hora de elegir en que usar nuestro tiempo (productiva o improductivamente) esa decisión implica un costo de oportunidad. En otras palabras, el usar de manera eficiente o no nuestro tiempo representará un precio por el que hay que pagar. Por ejemplo, si nos pasamos toda la vida pensando en que nuestra graduación profesional universitaria puede hacerse hasta dentro de diez años, habremos de pagar esa decisión con un bajo salario cuando nos

contraten, por no poder demostrar que somos profesionales universitarios graduados.

Por eso es que no resulta ser un dicho más el que se nos repita que el recurso máspreciado y constantemente y olvidado tanto por las organizaciones como por nosotros mismos en nuestras vidas es el “manejo del tiempo”. El tiempo en sí y desde todos los puntos de vista es un recurso sumamente valioso, intangible, relativo y definitivamente manejable. No obstante, el tiempo es algo sumamente limitado e irrecuperable, por eso es que algunos afirman que es más valioso que cualquier recurso no renovable. Stephen Covey, una de las autoridades más reconocidas internacionalmente en cuanto a liderazgo se refiere, explica que la administración del tiempo no es la habilidad de exprimirle más horas al día. Tampoco es triplicarse a uno mismo para poder hacer más cosas. De hecho, no tiene nada que ver con hacer más cosas; se trata simplemente de concretar lo que es más importante.

En la vida de las organizaciones el tiempo es un recurso valioso, no solamente para mejorar los costos de producción sino también para mejorar la percepción y satisfacción de los clientes y usuarios. Por ejemplo, la optimización de los tiempos de atención al cliente se ha convertido en un poderoso factor diferenciador de la calidad y preferencia del mercado, situaciones que de alguna manera tipifican la competitividad de la empresa u organización; por ejemplo, un servicio rápido, combinado con atención esmerada atrae y fideliza notablemente la clientela, sobre todo en los servicios cuya principal característica es el trato directo con los clientes, como es el caso de las oficinas gubernamentales, centros de salud, instituciones educativas, supermercados, transporte, servicios hoteleros, centros de recreación, etc., donde casi siempre la primera impresión marca para siempre la opinión del cliente frente a la organización, porque la gente vive cada vez más ocupada, en función del mejor aprovechamiento del tiempo para cumplir con todas sus actividades y no está dispuesta a perder ni un segundo en actividades que no le generan valor agregado.

#### **2.4. LA GESTIÓN DEL TIEMPO: DIVERSOS ENFOQUES.**

Tradicionalmente los enfoques empresariales siempre han manifestado un profundo interés en desarrollar técnicas y herramientas que nos permitan administrar de una mejor manera el tiempo. Sin embargo estos enfoques tienen la característica de enfocarse al corto plazo y a veces provocan más problemas de

los que tendrían que solucionar. Dentro de estos enfoques a los que regularmente recurrimos, tenemos:<sup>3</sup>

- **Enfoque basado en la Eficiencia:** Bajo este concepto el tiempo es un recurso imprescindible para cualquier actividad. Administrarlo de un modo eficaz permite optimizar el rendimiento y alcanzar mejores resultados con menos esfuerzo. Al gestionar eficientemente el tiempo se aprende, pero hay que incorporar nuevos hábitos y actitudes para hacerlo eficientemente. Si cada integrante de una empresa hace un uso adecuado del tiempo, seguramente la empresa se destacará y aumentará su competitividad a nivel general. Fomentar la colaboración de los diferentes integrantes de la organización también ayuda a cumplir con los plazos y objetivos. El compromiso de aprender a utilizar el tiempo debe ser incorporado desde la gerencia hasta el último empleado ya que todos forman parte de los procesos y los ciclos de trabajo. Es importante que cada persona sea capaz de establecer de qué manera puede ser más eficiente en el uso de su tiempo laboral. Algunos autores sugieren que solo hay que capacitarlos y motivarlos para que hagan un mejor uso del tiempo en el trabajo diario para beneficio de todos.

Para otros, la eficiencia consiste en “hacer más en menos tiempo”. Por esa razón es que muchos autores lo primero que plantean es una larga lista de cosas que podemos hacer para evitar el desperdicio del tiempo. Pero todo está en relación a considerar que “cantidad” y “velocidad” son la mejor forma de hacer las cosas. Existe una diferencia vital entre eficiencia y efectividad. De nada sirve hacer más velozmente las cosas si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto. Por lo que llegar más rápido al lugar equivocado puede ser “eficiente”, pero no resulta “efectivo”. Esta es una de las principales críticas que se hace a este enfoque.

- **Enfoque basado en el Control:** Este enfoque propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. Para tal efecto proponen administrar el tiempo sobre la base del proceso administrativo. Pero pasa por alto el hecho de que la mayor parte del tiempo no solamente estamos pendientes del proceso administrativo, sino también que nos relacionamos con otras personas a quienes no podemos controlar. Muchas veces el simple intento de efectuar un control sobre el tiempo de los demás genera más conflictos que soluciones, ya que regularmente las personas no estamos acostumbradas a que nos estén controlando el tiempo cuando estamos laborando. Por otra parte, al parecer

---

<sup>3</sup>En <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/13/administracion-del-tiempo/>

mientras más cosas tenemos que hacer menos tiempo nos va quedando disponible, adicionalmente a eso tenemos que lidiar con otras variables como el cansancio, otras responsabilidades, la familia, etc., lo que indudablemente hace más complejo el asunto de controlar el tiempo.

- **Enfoque de la administración del tiempo:** Cómo su nombre lo indica, se ocupa exclusivamente del tiempo. Bajo este enfoque se considera que ningún segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo kairós,<sup>4</sup> tiempo apropiado, oportuno o de calidad. La idea del tiempo kairós radica en el valor que se obtiene de él, no en la cantidad de tiempo invertido. Por lo que reconocer las oportunidades que se nos presentan para nuestra superación personal y aprovecharlas, constituye un tiempo de calidad que escapa a la medición secuencial del tiempo.

La verdad es que independientemente del enfoque que tengamos sobre el manejo del tiempo, la administración del tiempo es todo un desafío para cualquier tipo de organización, pero especialmente para la pequeña empresa. Pareciera que nunca hay suficiente tiempo para hacer todo lo necesario para mantener la empresa funcionando, especialmente si las empresas son multitarea, es decir; cuando los administradores o propietarios cumplen varios roles en la empresa. No sólo es frustrante sino también extremadamente estresante y extenuante, saltando de una tarea a otra y a veces, ninguna queda terminada. Para mejorar esta forma de gestión, Silvia Chauvin<sup>5</sup> propone un tipo de organización empresarial para administrar mejor y obtener resultados más productivos.

**a) Establecer Objetivos y Planificar:** La base de cualquier estrategia de administración del tiempo es saber a dónde se dirige la empresa y cómo llegar ahí. Es muy difícil cumplir con los objetivos si anteriormente no se establecen objetivos específicos y mensurables. Hay que tener presente que cuando se trata de productividad la clave es establecer objetivos realizables en el corto plazo, cumplir esos pequeños objetivos permitirá seguir adelante para alcanzar objetivos más importantes. Siempre es posible fraccionar un objetivo ambicioso y de largo plazo en una serie de pequeños objetivos mensuales, luego fraccionarlos nuevamente en objetivos semanales y luego diarios. De esa forma la empresa sabrá en todo momento si se está encaminando o no a la meta propuesta y de ser necesario, hacer las correcciones correspondientes. Mikesell (1984), enfatiza la importancia de planificar el tiempo para el logro de las metas que el hombre se proponga. El

---

<sup>4</sup>Es un concepto de la filosofía griega que representa un lapso indeterminado de tiempo en cual algo importante sucede. Su significado literal es: “momento adecuado u oportuno”, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Kair%C3%B3s>

<sup>5</sup> <http://www.muieresdeempresa.com/management/101201-administracion-del-tiempo.asp>

mismo hace énfasis en que siempre será mejor tener un plan eficiente para poder contrarrestar los futuros obstáculos. Aquellas personas que posean una mente sin planificar, es decir que se sientan indiferentes con respecto a este proceso, les será difícil alcanzar el éxito. Chalander (1973), se refiere a la necesidad e importancia de la planificación del tiempo tanto a nivel social como individual. En una serie de investigaciones analizó como el tiempo adquiere para el hombre actual valores cualitativamente diferentes, y alerta sobre la necesidad de tomar conciencia sobre este tema: “El aumento de la productividad, la automatización, las técnicas modernas, etc., pueden ayudarnos pero es también necesario un proceso a nivel de conciencia, un mayor respeto del tiempo de los demás y del nuestro”.

En el ámbito empresarial, se le concede al tiempo un alto valor y regularmente oímos aquella famosa frase: “el tiempo vale oro”, refrán que significa que un minuto perdido puede repercutir en pérdidas millonarias. Se entiende que si no se trabaja con eficacia y se aprovecha al máximo la jornada, entonces las empresas están pagando un dinero en términos de salario que se va a un saco vacío, por lo tanto el tiempo mal empleado es dinero mal gastado. El valor que toma el tiempo para la mayoría de los empresarios se manifiesta a través de la analogía que establecen con el dinero y el oro, sin darse cuenta que el tiempo es más que eso. En este sentido se precisa aclarar que si bien es en la dimensión tiempo donde se crea y se utiliza el dinero, ésta es mucho más que eso, es la propia vida. “Nada hay que iguale el valor del tiempo. El dinero mismo no puede compararsele, pues éste vuelve y aquel no; en una vida se pueden rehacer diez fortunas, pero con diez fortuna no se puede recompensar una vida” (Gaynor, 2006).

**b) Elegir un método o sistema de gestión y cumplirlo:** Hay muchísimos sistemas para administrar el tiempo, desde aplicaciones online, software específico para gestionar tareas, desarrollo de agenda, planificación del trabajo, elaborar el Desglose Estructurado del Trabajo (DET), o el simple lápiz y papel. Se trata de elegir la que más se adapte a las necesidades de la empresa y realizarla. Algunos expertos sugieren que se experimente con el uso de varios métodos para que finalmente se elija el sistema que mejor funciona para las necesidades de la organización.

**c) Encontrar el momento más productivo:** No todas las personas rinden de igual manera todo el tiempo, para algunas personas su momento más productivo es a primera hora de la mañana, para otras es por la tarde. Por supuesto que si hay que atender clientes a horas específicas o realizar tareas repetitivas durante todo el día entonces hay que diseñar algunas estrategias para que las personas puedan adaptar su metabolismo a esas horas. Una de las tareas más difíciles para

las empresas es determinar a qué hora sus mandos altos y medios trabajan mejor y dejar ese horario para las tareas más delicadas e importantes. Además, si se pueden reducir las distracciones e interrupciones durante ese horario, la productividad mejorará sustancialmente.

**d) Establecer prioridades:** Es importante distinguir entre urgencias y prioridades. Pues en muchos casos las urgencias quitan el tiempo y las prioridades quedan pendientes. Muchas veces lo urgente no deja ver lo importante. Hay que establecer correctamente las prioridades y luego programar el tiempo para llevarlas adelante en el momento más productivo de la organización, así, se garantiza al menos la realización de lo más importante, que es lo que mantiene el negocio funcionando y ayuda a cumplir las metas.

**e) Realizar seguimiento al tiempo:** Hacer un seguimiento del uso de tu tiempo con una herramienta adecuada puede ser una excelente manera de administrar el tiempo. Mantener un registro de cómo se usa el tiempo puede ayudar a aumentar la productividad. En primer lugar, puede mantener concentrada a las personas en la tarea en la que están trabajando en ese mismo momento. Después de todo, no hay mejor recordatorio de la concentración que un reloj.

f) Delegar: Una buena manera de comenzar a delegar es determinar qué tareas son esenciales pero que no son esenciales que las realizan los cuadros medios y altos de la organización. Una vez que tienes esas tareas determinadas se procede a buscar la persona que pueda llevarla adelante con responsabilidad.

## **2.5. PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO.**

Existe una larga lista de asuntos y problemas a los que diariamente nos enfrentamos y que nos dificultan administrar el tiempo de manera más eficiente, entre ellos, los siguientes:

- Hacer sobre estimaciones del tiempo que se requiere para realizar una actividad determinada.
- La escasez del tiempo generalmente resulta de una mala administración o una carga de trabajo mal planeada y distribuida.
- Frecuentemente se trata de hacer demasiado en un tiempo relativamente corto.
- Se confunden prioridades trabajando en cosas de segunda o tercera importancia dejando lo urgente para después.

- Se establecen metas diarias muy por encima de la capacidad que tiene la organización de cumplirlas.
- No se registran los compromisos y actividades, lo que impide administrar

Muchos autores consideran que para gestionar adecuadamente el tiempo, es necesario en primer lugar, identificar cuáles son los llamados ladrones del tiempo. Estos ladrones se definen como cualquier cosa, situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto. Existen ladrones externos e internos. Dentro de los externos los más comunes son las continuas llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, visitas inesperadas, excesivo flujo de papeles, dificultades con la comunicación entre otros. Si se detallan los anteriores ejemplos, se obtiene que la causa de muchos de ellos se encuentre en la propia persona. Los llamados en la literatura especializada en el tema, como “ladrones internos”, son: la no definición de objetivos claros y medibles, dejar tareas inconclusas por querer hacer varias actividades a la vez, incapacidad para decir “NO” a los imprevistos de poca importancia y urgencia, así como pocos conocimientos y no tener habilidad para planificar teniendo en cuenta prioridades.

Sin duda las personas independientemente de su formación u ocupación se enfrentan cada día con dichos ladrones. Algunos de ellos realmente los provocan factores ajenos a la propia persona, pero en realidad son ellas quienes provocan desperdiciar su propio tiempo. Los más típicos son:<sup>6</sup>

- ✓ No planificar
- ✓ No priorizar
- ✓ Las interrupciones
- ✓ No centrarse
- ✓ No delegar
- ✓ No saber decir que NO
- ✓ El teléfono
- ✓ Reuniones interminables e inútiles
- ✓ Todo es urgente
- ✓ La dilación de las tareas

Para Alberto Pena (2010), los ladrones del tiempo no son más que malos hábitos que adquirimos hace muchos años o bien recientemente, que están bien arraigados en nosotros y que condicionan para mal nuestras decisiones. Esos malos hábitos hacen que naufraguemos y tengamos la sensación de que no nos alcanza el tiempo. Pena indica que son 7 los ladrones del tiempo, y los explica de la siguiente manera:

---

<sup>6</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.luisarimany.com/la-gestion-del-tiempo>

**1. Interrupciones:** Las Interrupciones son posiblemente uno de los dos o tres enemigos más feroces de la Productividad y tienen un impacto colosal en el rendimiento diario. El problema se agrava todavía más cuando caemos en la indolencia y no hacemos nada por evitarlas o combatirlas. Cada vez que se produce una interrupción, un trabajador puede llegar a tardar hasta 10 minutos en recobrar completamente la concentración. Una mínima interrupción, como recibir un SMS que llega al celular o un inocente comentario de un compañero afecta no solo la concentración sino también la productividad en el trabajo. Propone para combatirlas, tener un plan para las interrupciones que contenga las siguientes técnicas:

- Momentos antes de empezar una tarea, especialmente las tareas complejas, hay que recordar el propósito de la misma.
- Trabajar con audífonos. Aun cuando no se esté escuchando música, actúan como un arma disuasoria ante interrupciones. Si alguien ve a otro con audífonos es menos posible que le interrumpa.
- Comunicar las rutinas alerta a las personas sobre el tiempo disponible y ocupado que tiene uno.
- Mantener apagado el teléfono es importante cuando se trata de desarrollar una actividad importante.
- Breve y directo a la hora de responder llamadas.
- Dividir el trabajo en bloques de 15 o 25 minutos
- No interrumpir a otros.

**2. Improvisación:** Significa realizar algo sin haberlo preparado con anterioridad, es lo contrario a planificación, esta última actividad supone conocer, preparar, avanzar, pensar, sistematizar y anticipar las acciones que se desarrollarán día a día. Quien planifica sus tareas identifica mejor la importancia de las tareas y está más preparado para encarar los imprevistos, crisis, problemas y encargos de última hora. La forma de combatir este ladrón es identificando claramente las tareas Clave del día. Esas tareas son 2 o 3 cosas o actividades que por su importancia real, por su impacto en tus objetivos y por el nivel de compromiso y entrega que requieren no pueden ser diferidas. En segundo lugar hay que tener bien identificadas las tareas repetitivas para que estas no interfieran con las tareas clave. Lo mejor es elaborar una lista de tareas las que deben ser planificadas por lo menos un día antes de ser llevadas a su realización.

**3. Reuniones Improductivas:** En muchas empresas las reuniones son vistas como pérdida de tiempo, esto pasa porque en las organizaciones hay personas que sufren del síndrome de “reunionitis”, cualquier motivo o excusa es perfecta

para convocar a una reunión. Este tipo de reuniones regularmente falla porque se realizan sin tener objetivos claros que se persiguen con dicha reunión, no hay material ni contenidos preparados, son de duración excesiva y no se traducen en acciones. Para atacar este mal se propone planificar adecuadamente las reuniones, convocar solamente si es necesario, que problema se busca solucionar, que tiempo se dispone para efectuarla, y considerar si todos los participantes están debidamente informados sobre el contenido de la misma. Las reuniones no son improductivas o productivas, son las personas las que son así.

**4. Televisión:** La televisión es un auténtico ladrón de nuestro tiempo, de nuestra energía, de nuestra atención, de nuestras ideas y hasta de nuestra estima personal. Es ciertamente adictiva, ya que por lo general tendemos a consumir más en lugar de producir. Es causa de Procrastinación,<sup>7</sup> y por si fuera poco, llenamos nuestra mente de ruido e ideas vacías y a veces vergonzosas. En muchos despachos empresariales u oficinas de mandos medios o salas de espera de las empresas, es común ver televisores, los que desafortunadamente, son causa de pérdida de tiempo, especialmente en días donde hay eventos que representan algo espectacular, como la final de una liga de futbol, las olimpiadas o cualquier otro espectáculo o noticia. La mejor forma de combatir lo improductivo de la televisión es utilizándola para fines motivacionales, educativos o de desarrollo de competencias laborales.

**5. Internet:** Todos los malos hábitos relacionados con Internet son de los más difíciles de quitar o cambiar no solo en la práctica de la vida de los individuos, sino también de las organizaciones. Una cosa importante de reconocer que el internet así como abre muchísimas puertas para adquirir nuevos conocimientos, también nos inculca malos hábitos, lo que desafortunadamente no solo hemos adquirido, sino que resultan ser de los más arraigados y complicados de eliminar. La mayoría de estos hábitos improductivos los hacemos instintivamente sin pensarlo. Hemos desarrollado tal integración con el e-mail, las redes sociales, los blogs, nuestras aplicaciones, que son como parte de nosotros. Hay tanta información que asimilar, tantas redes sociales en las que participar, tantas webs que visitar, tantos videos que ver, tantas imágenes que contemplar, tantas herramientas y aplicaciones vistosas para instalar, que vamos abriendo páginas sin parar y sin control. Frente a esta situación es recomendable ponerse un horario para atender lo relacionado al uso de internet. Si hay necesidad de bloquear algunas páginas o programas hay que hacerlo. Por ejemplo se sugiere que las empresas desinstalen programas de juegos y otros que son relacionados al ocio. Se debe vincular a los trabajadores a las redes sociales siempre y cuando sean de la empresa.

---

<sup>7</sup>Tendencia a postergar tareas

**6. E mail:** Relacionado a lo anterior, el correo electrónico se ha convertido en un gran protagonista de nuestras vidas. El estar suscrito a diversidad de fuentes hace que nuestra bandeja siempre esté llena de muchas cosas e información innecesarias. Hay que aprender a ver el correo electrónico solo como una herramienta más de comunicación y no como el centro de la actividad de la oficina. No hay que mantener el correo abierto para ver que entra, solamente es recomendable revisarlo un par de veces al día. Hay que intentar que los mensajes se traduzcan en acciones positivas para el beneficio de la empresa. A la hora de escribir mensajes hay que ser breve, directo y preciso, esto no solo beneficia a quien redacta el correo sino también a quien lo recibe. Es recomendable también tener respuestas prediseñadas y utilizar filtros y carpetas inteligentes, con ello se mejora sustancialmente la clasificación automática de los correos que se reciben.

**7. Teléfono móvil:** al igual que una computadora, el internet o el correo electrónico, el teléfono móvil debe ser catalogado y servir como medio de facilitar las comunicaciones, no como centro de la vida de las personas. Es realmente alarmante ver a trabajadores pendientes de su celular, utilizando una y mil aplicaciones para cualquier otro tipo de cosas menos para mejorar su productividad. El mal uso de estos dispositivos provoca desconcentraciones que incluso pueden llegar a ser riesgosas en el trabajo. Transmite una falsa sensación de estar haciendo algo cuando en realidad en la mayoría de los casos es sinónimo de pérdida de tiempo. Lo que se recomienda para enfrentar a este ladrón de tiempo, entre otras cosas, es lo siguiente: cada llamada un propósito claro. Cada llamada debe tener un propósito claramente definido de lo contrario no sirve tener el mejor teléfono de la empresa. En el desarrollo de las comunicaciones estas deben ser lo más directas y precisas posibles. Se recomienda hacer una ronda de llamadas para aprovechar mejor el tiempo y no llamar a cada momento porque provoca desconcentraciones. Cuando se requiera mucha atención en la realización de una tarea clave lo mejor es apagar el teléfono. Es necesario hacer saber las rutinas a los demás: clientes, proveedores, compañeros, etc., por ejemplo, si se indica que uno va a estar disponible a partir de las 10:00 horas, entonces uno cuenta con dos horas al comienzo del día sin recibir llamadas, tiempo suficiente para dedicarse a las tareas clave de la actividad laboral.

Otros autores<sup>8</sup> clasifican estos ladrones en internos y externos y amplían la lista hasta el número de 24. Conocerlos ayudará a combatirlos:

### **Ladrones impuestos sobre uno**

---

<sup>8</sup> [http://www.educacion-virtual.org/files/Introducci\\_n\\_al\\_Manejo\\_del\\_Tiempo.pdf](http://www.educacion-virtual.org/files/Introducci_n_al_Manejo_del_Tiempo.pdf)

- 1) Interrupciones.
- 2) Esperar por respuestas.
- 3) Indefinición del trabajo a realizar.
- 4) Trabajo excesivo.
- 5) Comunicaciones deficientes.
- 6) Cambio continuo de prioridades.
- 7) Procesos burocráticos.
- 8) Reuniones innecesarias.
- 9) Baja moral en la empresa.
- 10) Fallas frecuentes en los equipos.
- 11) Jefe desorganizado.
- 12) Prioridades en conflicto.

### **Autoimpuestos por uno mismo:**

- 13) Incapacidad para delegar.
- 14) Desorden personal.
- 15) Falta de concentración.
- 16) No saber escuchar.
- 17) Falta de autodisciplina.
- 18) No tomar decisiones.
- 19) No completar las tareas ya iniciadas.
- 20) Postergar frecuentemente las tareas.
- 21) Fatiga.
- 22) Excesiva socialización en el trabajo.
- 23) Actitud negativa hacia el trabajo.
- 24) No deshacerse rápidamente de los documentos que le llegan.

Considerando todos los puntos de vista que se han expuesto en relación a los ladrones del tiempo se considera que en la práctica, en una vida cuya esencia es la acción, el tiempo cumple la condición de ser un recurso por lo que está disponible y debe ser utilizado en su máxima expresión. Cada persona es responsable del propio tiempo, por eso es necesario crear y desarrollar habilidades para la planificación del mismo como un camino que permite eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa. Esta es la razón por la que las personas que participan en la actividad organizacional deben ser capaces de planificar, prever y organizar el tiempo. Algunos estudiosos del tiempo consideran que la planificación del tiempo es una habilidad necesaria para dominarse así mismo en función del tiempo.

## 2.6. LA MATRIZ DEL TIEMPO DE COVEY.

En el libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Stephen R. Covey (2007) señala: “La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es “lo primero”, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica”.

Este libro habla fundamentalmente sobre el hábito de la administración personal. Este hábito tiene que ver con las múltiples preguntas que surgen en el campo de la administración del tiempo y por extrapolación, de la vida. Para Covey, el verdadero desafío en sí, no es la administración del tiempo, sino la administración de uno mismo. Tomar el control del tiempo y de los acontecimientos en nuestras vidas, viendo cómo se relacionan con nuestras metas. Resalta dos dimensiones básicas: importancia y urgencia, las que a su vez crean las categorías de demanda sobre el tiempo.

Cuadro 1. Matriz de Covey

	URGENTE	NO URGENTE
	I	II
Importante	Actividades que de no realizarse y ser atendidas, se pone en peligro la existencia de la empresa. Toda actividad, problema, crisis que presione y requiera solución inmediata.	Actividades críticas que son importantes pero no demandan de inmediatez. Están más alejadas en el tiempo su solución, pero representa el desarrollo de las capacidades de respuesta a los desafíos futuros.
No importante	Interrupciones, reuniones no planificadas, tareas que no se delegaron y demandan de rápida atención.	Actividades triviales, ocio no planificado.
	III	IV

Fuente: elaboración en base a COVEY, S. (2010).

Covey formula 4 dimensiones del tiempo, todas combinaciones de importante y urgente, tal y como se aprecia en el cuadro anterior.

El cuadrante I, importante y urgente. Es generalmente lo que llamamos problemas, crisis, afecciones que requieren atención para poder seguir adelante. O una reunión importante que se avecina; eso sería el cuadrante I porque si no asiste a la reunión se tendrá un problema serio.

El cuadrante II, Importante pero no urgente. Esto significa algo ligado a nuestra misión, nuestros roles y metas, pero que no conlleva el sentido del “ahora”. En este cuadrante está la clave de la administración

El cuadrante III, Urgente pero no importante. Es urgente, es próximo, delante de nosotros, el “teléfono que suena”, el correo sin contestar. Todas esas distracciones que son importantes para otras personas, pero que realmente no se relacionan con nuestra misión global o con la misión global de nuestra organización. Todas las actividades de este cuadrante pueden ser importantes pero para otras personas.

El cuadrante IV, es la combinación de no urgente y no importante. Significa mucho tiempo perdido, cosas agradables, discusiones y consejos después de los acontecimientos, reuniones innecesarias o mal preparadas. Interrupciones que pueden consumir todo un día. Cuando se está en este cuadrante las personas tienen la sensación de haber estado muy ocupadas trabajando todo el día, y luego sentirse como si no hubieran hecho absolutamente nada. Todas las actividades de este cuadrante pueden considerarse como inútiles.

La matriz de Covey nos permite concluir que para un mejor aprovechamiento del tiempo es imprescindible hacer la distinción entre lo urgente y lo importante, pues en ocasiones lo urgente no es importante y viceversa. En este sentido se debe analizar cada una de las tareas a desarrollar y en consecuencia efectuarlas correctamente. Si bien la urgencia es un factor importante e incluso determinante en el ordenamiento jerárquico de los problemas a resolver, no puede verse de forma absoluta, ya que una tarea puede ser muy urgente, y sin embargo, no ser tan importante.

## **2.7. EL PRINCIPIO DE PARETO.**

Pareto fue un gran economista y matemático italiano, cuyos trabajos son ampliamente reconocidos en el campo de la eficiencia. Pareto formuló la regla del 80-20: el 80% de los resultados resultan del 20% de las actividades. Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los “pocos de mucho” y los “muchos de poco”. Observaba que el 20% de la gente tenía 80% de poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80%, “las masas” compartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. (Por supuesto, estos porcentajes son aproximaciones, no cifras rígidas). El principio de Pareto se podría resumir de la siguiente manera “No trates de hacer más, sólo haz más de las cosas correctas”. En el ajetreo de la vida moderna el tiempo es un

recurso muypreciado y por lo tanto la regla del 80/20 se vuelve muy útil. De las tareas pendientes, se recomienda identificar el 20% de las actividades específicas que puedan dar el 80% de los resultados esperados. Una vez identificadas estas tareas, hay que aplicarle a estas actividades la máxima concentración posible. Nuevamente, la relación 80/20 no siempre es exacta. Sin embargo lo verdaderamente importante es el principio implícito: aplicar el mínimo esfuerzo en el área de mayor apalancamiento.

En forma más precisa, podemos decir que este principio es especialmente útil en la gestión empresarial del tiempo, si se siguen los pasos siguientes:

1. Identificar las tareas o situaciones a las que se les va aplicar el principio.
2. Definir los aspectos contrastantes de la zona, por ejemplo; estar observando las diversas tareas que ocupan o consumen más el tiempo.
3. Aplicar el principio de Pareto al tema en cuestión. Si se está evaluando el tiempo, este principio establece que un 20 por ciento de las tareas ocupan el 80 por ciento del tiempo.
4. Administrar el problema. El propósito del principio de Pareto es obligarlo a uno a darse cuenta de que todos los asuntos no son creados iguales. Todos los empleados no trabajan igual de duro. Todas las tareas no son igualmente importantes. En general, sólo un 20 por ciento realmente se destacan. Cuando se está presionado por el tiempo, hay que centrarse en la pequeña cantidad que realmente importa (20%) y reconocer que el 80% por lo general es el exceso.

## **2.8. PLANIFICACION DEL TRABAJO Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.**

Como hemos venido tratando, una inquietud que siempre la tenemos latente es sobre la forma o el cómo debemos organizar nuestro tiempo, ser más eficientes en nuestro trabajo. Personalmente considero que deben concurrir por lo menos tres cosas:

- a) Planificar el tiempo: implica establecer claramente los objetivos diarios que perseguimos en cada actividad que realizamos, los que tienen que ser realizables, específicos, medibles en el tiempo y orientados a la acción.
- b) Establecer procedimientos para manejar el tiempo que disponemos: en el trabajo esto significa establecer procedimientos claros y tiempo para delinear cuáles son las tareas y funciones que se deben ejecutar cada día, ayudando a los demás colaboradores a fijar prioridades en el manejo del tiempo y las

funciones a desarrollar, incrementando la eficiencia y la productividad en el logro de las metas, delegando y dividiendo las tareas en los miembros según sus talentos y potencialidades.

- c) Analizar y establecer prioridades, esto es darle orden de importancia a nuestras tareas diarias. Al establecer prioridades en las tareas hay que ser específico y evaluar tiempo de ejecución, pasos para su logro, tiempo de entrega y señalar su importancia, si es primaria o secundaria y sobretodo, dejar un margen para lo inesperado asegurando el cumplimiento de su plazo de entrega. El Desglose Estructurado del Trabajo (DET), puede constituir una verdadera herramienta de gestión, ya que permite una descomposición jerárquica del trabajo basada en entregables de trabajo. Según La Guía del PMBOK (2008), “la Estructura de Desglose del Trabajo (DET) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”.

El logro de los objetivos en la realización de un trabajo determinado requiere de un DET que defina todos los esfuerzos requeridos, la asignación de las responsabilidades a un elemento definido de la organización y que a partir del DET se establezca un cronograma y presupuesto adecuado para la realización de los trabajos. El DET organiza y define el alcance total del trabajo y representa el trabajo especificado en la declaración del alcance del trabajo planificado y vigente. El trabajo planificado está contenido en el nivel más bajo de los componentes de la DET, denominados paquetes de trabajo.

Un paquete de trabajo puede ser programado, monitoreado, controlado, y su costo puede ser estimado. En el contexto del DET, un paquete de trabajo se refiere a los productos o entregables del mismo trabajo que son el resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en sí mismo. Una aplicación efectiva de esta herramienta la podemos ver en el campo de la formulación y ejecución de los proyectos, donde su efectividad ha sido más que comprobada, además que la mayoría de los textos en el campo de los proyectos lo utilizan para desagregar eficientemente el trabajo. Los pasos que se sugieren para desarrollar un DET, son los siguientes:

Paso 1: Identificar el producto(s) final(es) del trabajo, que debe entregarse para alcanzar el éxito de lo que se va a hacer. Se recomienda una revisión completa de alcance del trabajo para asegurar la consistencia entre los DET y los requerimientos del proyecto o trabajo.



Desde un punto de vista sistémico esto también se puede apreciar bajo el concepto de entradas y salidas y su correspondiente proceso. Bajo esta lógica se establece la secuencia de las actividades, así como sus recursos y duraciones. Se crea la línea base del cronograma mediante el cual se controlara el cumplimiento de los plazos de realización de las diferentes tareas del trabajo.

Esta área del conocimiento según el PMI, se compone de:

Cuadro 2. Modelo de Gestión del Tiempo

Proceso	Entradas	Herramientas Técnicas	Salidas
<b>DEFINIR ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Línea base del alcance del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descomposición de las actividades</li> <li>✓ Juicio del Gerente o Directores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de actividades</li> <li>✓ Atributo de las actividades</li> </ul>
<b>SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de actividades</li> <li>✓ Atributos de la actividad</li> <li>✓ Declaración del alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método de Diagramación por Precedencias PDM</li> <li>✓ Determinación de dependencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualizaciones de la lista de actividades</li> <li>✓ Atributos de las actividades</li> </ul>
<b>ESTIMAR RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de las actividades</li> <li>✓ Atributos de las actividades,</li> <li>✓ Calendario de Recursos,</li> <li>✓ Factores Ambientales de la Empresa</li> <li>✓ Activos de los procesos de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Juicio de expertos</li> <li>✓ Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisitos de recursos de la actividad.</li> <li>✓ Actualización de lista de actividades</li> </ul>
<b>ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de Actividades</li> <li>✓ Atributos de la actividad</li> <li>✓ Requisitos de Recursos de la actividad</li> <li>✓ Calendario de Recursos</li> <li>✓ Declaración del Alcance del Trabajo</li> <li>✓ Factores Ambientales de la Empresa</li> <li>✓ Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Juicio de Expertos</li> <li>✓ Estimación Análoga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimación de la duración de la actividad,</li> <li>✓ Actualización de los documentos</li> </ul>
<b>DESARROLLAR EL CRONOGRAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de Actividades</li> <li>✓ Atributos de las actividades</li> <li>✓ Calendario de Recursos</li> <li>✓ Factores Ambientales de la empresa</li> <li>✓ Declaración del Alcance</li> <li>✓ Estimados de la duración de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Juicio de Expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cronograma del Trabajo</li> <li>✓ Línea base del Cronograma</li> <li>✓ Datos del Cronograma</li> <li>✓ Actualización de los Documentos</li> </ul>
<b>CONTROLAR EL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan para la Dirección del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Software base de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecciones del</li> </ul>

<b>PROGRAMA</b>	✓ proyecto, ✓ Requisitos Financieros, Información del Desempeño, ✓ Activos de la Organización	✓ Datos de la Compañía, ✓ Revisiones de Desempeño	✓ presupuesto, ✓ Actualización de los Documentos, ✓ Mediciones de Desempeño
-----------------	--	--	---

Dentro de este modelo, podemos identificar los siguientes procesos:

- a) Definición de las Actividades: en proceso inicial se identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto o la actividad de trabajo que se esté planificando realizar.
- b) El siguiente proceso es el establecimiento de la secuencia de las actividades en donde se identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.
- c) Estimación de Recursos de las Actividades: es el proceso por medio del cual se estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
- d) Estimación de la Duración de las Actividades: donde se estima la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.
- e) Desarrollo del Cronograma: analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- f) Control del Cronograma: controla los cambios del cronograma del proyecto.

## **2.9. HERRAMIENTAS INFORMATICAS PARA LA GESTION DEL TIEMPO.**

No todos tenemos el mismo trabajo ni realizamos las mismas actividades laborales dentro de las empresas, por esa razón resulta difícil orientar a las personas a utilizar determinadas herramientas para mejorar la gestión del tiempo. Sin embargo, como si existen cosas que son comunes en todos los trabajos como por ejemplo; gran cantidad de citas, reuniones y hablar con muchas personas, tenemos la necesidad de programar dichas actividades. Seguramente, y nos habrá pasado en más de una ocasión, nos resulta mucho más sencillo planear con varias semanas o meses de antelación un fin de semana con la familia o con los amigos, que organizar tareas del trabajo una, dos o tres veces a la semana, con lo que corremos el riesgo de perder un valioso tiempo al planificar nuestros compromisos y tareas.

Para ayudarnos en este proceso debemos identificar claramente qué tareas y citas tenemos previstas durante un periodo de tiempo determinado y, a partir de ahí ir definiendo una sencilla estrategia para ir programando de una forma coherente las tareas, ya sea por semana, quincena o mes. Es precisamente en este proceso de planificación previo donde entran en juego las herramientas informáticas, ya que nos permiten realizar una mejor y más eficaz gestión del tiempo y de la información, además de ayudarnos a realizar un proceso paulatino de evolución de la tradicional agenda de lápiz y papel a la agenda electrónica, que incluso podemos llevar con nosotros gracias a los teléfonos celulares de última generación que ya tienen incorporada dicha aplicación.

a) Agendas Electrónicas: “Un ordenador de bolsillo, organizador personal o una agenda electrónica de bolsillo, (PDA) (del inglés “personal digital assistant” (asistente digital personal)), es una computadora de mano originalmente diseñada como agenda electrónica (calendario, lista de contactos, bloc de notas y recordatorios) con un sistema de reconocimiento de escritura. Hoy en día (2013) estos dispositivos, pueden realizar muchas de las funciones que hace una computadora de escritorio (ver películas, crear documentos, juegos, correo electrónico, navegar por Internet, reproducir archivos de audio, etc.) pero con la ventaja de ser portátil.”<sup>9</sup> Los PDAs, que hay en el mercado nacional guatemalteco, traen multitud de comunicaciones inalámbricas (Bluetooth, Wi-Fi, IrDA (infrarrojos), GPS..., etc.) que los hace tremendamente atractivos, fáciles de usar y muy accesibles para todos. Las principales características las podemos resumir en las siguientes: tienen una pantalla táctil para ingresar información, una tarjeta de memoria para almacenarla y al menos un sistema de conexión inalámbrica, ya sea infrarrojo, Bluetooth o WiFi. El software requerido por un PDA de bolsillo incluye por lo general un calendario, un directorio de contactos y algún programa para agregar notas. Algunos organizadores digitales también contienen soporte para navegar por la red y para revisar el correo electrónico.

Pero quizá la mayor ventaja que presenta actualmente este tipo de dispositivos es que una de las funciones más importantes de los organizadores digitales es la sincronización con los ordenadores personales. Esto permite la actualización del directorio haciendo que la información del computador y de la agenda digital sea la misma. La sincronización también evita la pérdida de la información almacenada en caso de que el accesorio se pierda, sea robado o destruido. Otra ventaja es que se puede ingresar información mucho más rápido desde el computador y transmitirla luego al dispositivo.

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/PDA>

b) Gestores de Correo Electrónico: Un gestor de correos electrónicos es un programa que nos va a permitir como su nombre indica, gestionar o trabajar con diferentes cuentas de correo electrónico a la vez. Por tanto, desde este programa podremos configurar varias cuentas de correo electrónico y revisarlas, contestar e-mails, etc., sin necesidad de acceder a la web de cada una de nuestras cuentas de correo electrónico. El uso de un gestor de correo electrónico en nuestro ordenador nos va a facilitar la tarea de revisión de los mismos, ya que al tener configuradas nuestras cuentas de correo en un único programa, además de no tener que ir a cada una de sus webs para revisarlos o enviar e-mails, tampoco tenemos que ir poniendo las contraseñas y demás de cada uno de ellos, por lo que la tarea es mucho más cómoda y rápida.

Existen multitud de gestores de correo electrónico por lo que podremos utilizar aquel que mejor se adapte a nuestras necesidades. Este tipo de gestores se han convertido hoy en día en una de estas herramientas empresariales de gestión eficaz del tiempo, que nos permiten tanto enviar y recibir correos electrónicos como administrar mejor nuestro tiempo gracias a la agenda, tareas, contactos, calendarios compartidos y otras utilidades. Así cada vez que recibimos una nueva convocatoria de reunión o una nueva tarea a realizar, estas herramientas nos permiten visualizar un completo mapa de las próximas tareas y compromisos, comprobando fácilmente nuestra disponibilidad y ayudándonos a planificar nuestro tiempo acorde con las nuevas necesidades. Gracias a estas herramientas, realizamos un proceso casi instintivo de priorización de actividades y tareas, organización de la agenda y administración de la gran cantidad de datos que se recibe a diario en el correo, reduciendo gran cantidad de tiempo en búsquedas y almacenamiento de la información.

No cabe duda que en muchos casos, los trabajadores de nuestras empresas todavía no conocen y explotan al 100% el potencial de los gestores de correo electrónico, cuyas herramientas informáticas están sobradamente probadas y testadas, y de las cuales podemos encontrar en el mercado nacional diferentes programas comerciales. Cuando esto sucede lo que necesitamos es informar y capacitar al personal de la empresa sobre la forma de utilización de esta herramienta, lo que se puede mediante un proceso sencillo que no nos lleva más de una hora para que nuestros colaboradores se familiaricen y apliquen la herramienta.

### **CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual en la gestión del tiempo en las instituciones públicas en el municipio de San Marcos se plantean los objetivos siguientes.

#### **a) Objetivo General:**

Analizar las causas y efectos que inciden en una buena gestión del tiempo en las personas que laboran en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Dirección Departamental de Educación del Ministerio de Educación (MINEDUC), Oficina del Instituto de Fomento Municipal (INFOM). Y Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas (CGC), e identificar cuáles son las metodologías y herramientas que se pueden utilizar para mejorar este componente en el eficiente desempeño del personal.

#### **b) Objetivos Específicos:**

- Evaluar la forma como cada una de las instituciones objeto de estudio administran el tiempo en la prestación de servicios.
- Identificar los factores internos y externos que obstaculizan una gestión adecuada del tiempo, así como los métodos y herramientas que pueden ser utilizadas.
- Elaborar un plan de acción que les permita a las instituciones estudiadas una gestión eficiente del tiempo.

### **3.1. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

Los basamentos metodológicos de la presente investigación son los siguientes

#### **3.1.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA INSTITUCIONAL:**

En el departamento de San Marcos, existe presencia de muchas instituciones públicas, cuyas sedes se hayan distribuidas a lo largo de los 29 municipios que conforman el departamento, sin embargo, las oficinas regionales o departamentales se encuentran casi todas ubicadas en la cabecera departamental

de San Marcos. De todas las organizaciones existentes se seleccionaron como objeto del estudio, las siguientes:

a) Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS. El IGSS es una entidad autónoma dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, a las personas aseguradas se les llama asegurado o derechohabiente. En esta institución se aplicaron 10 boletas a personal que ocupa mandos medios y que están ubicados en la Unidad de Adscripción y Dirección Departamental.

b) Dirección Departamental de Educación del Ministerio de Educación. La Dirección Departamental de Educación de San Marcos es el órgano que bajo la rectoría y autoridad superior del Ministro de Educación se encarga de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar las acciones educativas del departamento de San Marcos. Administrativamente está a cargo de un Director y tres subdirectores que se encargan del Área Administrativa Financiera, el Fortalecimiento a la Comunidad Educativa y el Área Técnico Pedagógica Bilingüe Intercultural. En esta institución se aplicaron 10 boletas a personas que ocupan mandos medios y subdirectores.

c) Oficina del Instituto de Fomento Municipal INFOM. Esta oficina tiene por finalidad ser facilitadora de procesos de asesoría, asistencia técnica, administrativa, crediticia, formación y capacitación del recurso humano de las 29 municipalidades del departamento a través de una gestión transparente, eficiente, eficaz y competitiva en el ámbito municipal, que impulse acciones que permitan a los gobiernos locales y los demás actores que intervienen en el desarrollo municipal, fortalecer la gobernabilidad democrática para la implementación de políticas locales. En esta institución se aplicaron 10 boletas a personas que ocupan mandos medios y direcciones.

d) Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas CGC. Esta delegación realiza la función de fiscalizar en forma externa los recursos públicos que son manejados por las entidades públicas que operan en el departamento de San Marcos, contribuyendo de esa forma a fortalecer la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado. En esta institución se aplicaron 10 boletas a personas que ocupan mandos medios administrativos.

Cada una de estas instituciones tiene una estructura organizativa diferente y cuentan con un número distinto de personal contratado para la realización de sus funciones, por ejemplo, la Dirección Departamental de Educación es la

organización que tiene más empleados: 130.<sup>10</sup> La oficina departamental de la CGC es la que menos personal tiene contratado: 12. Por esa razón la determinación de la muestra se hizo de manera selectiva y discrecional, tratando de que el número de boletas correspondiera a un porcentaje superior al 60% de los que ocupan puestos medios dentro de las organizaciones estudiadas. El total de boletas aplicadas en todas las instituciones fue de 40.

### 3.1.2. PROCEDIMIENTO EMPLEADO:

Para obtener la mayor cantidad de información posible y en aras de solucionar el problema de la investigación, se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Las mismas son las siguientes: el pastel y el cuestionario, cada una de ellas con sus particularidades.

a) El pastel: La persona elige un día habitual y en una figura en forma de círculo, distribuye la cantidad de horas o minutos que dedica a realizar sus actividades durante el día. El total del tiempo debe ser 24 horas.

b) Cuestionario de administración del tiempo: Permite determinar el grado de conocimiento o dominio de las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo: priorización, planificación, ajuste al tiempo, control, medios auxiliares y organización. También permite obtener información acerca de otros aspectos relacionados con el desarrollo de dicha habilidad, tales como: delegación, autogestión y tiempo personal. (Ver Anexo No. 1). El mismo consta de 43 preguntas con una escala de referencia Likert<sup>11</sup> con los siguientes valores: Siempre (4), A menudo (3), Muy de vez en cuando (2), y Nunca (1). Se califica sumando la puntuación de los ítems correspondientes para cada acción y luego totalizando todas las puntuaciones, resultando entonces que a mayor puntuación total, mayor dominio de la habilidad de administración. Cada ítem se mide según la tabla siguiente:

Cuadro 3. Ítems del cuestionario sobre Gestión del Tiempo

Acciones según Categoría	Ítems
Planificación	1, 13, 15, 21, 34, 36
Ajuste del Tiempo	3, 17, 32, 33

<sup>10</sup>Sin contar al personal docente que son un total en el departamento de 14,000 maestros.

<sup>11</sup>La escala de Likert también denominada método de evaluaciones sumarias, se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Priorización	2,14,16,31
Previsión	5,35,38
Utilización de Medios Auxiliares	7,22
Control	4,18,20,37
Aprovechamiento del Tiempo	12, 30,36,41
Delegación	6,39
Organización	8,27,28,40
Gestión personal del tiempo	9, 23,24,25,29
Tiempo Personal	10,11,26,42, 43

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método para determinar la significación estadística, en cuanto a la concordancia de cada ítem con las acciones de la habilidad de planificación permiten afirmar que la totalidad de los expertos coinciden en que cada afirmación del instrumento, hay una alta concordancia con la acción a la cual responde, es decir que todos los ítems obtuvieron un nivel de significación de  $\alpha < 0.01$ , por lo que fue corroborada la validez del contenido del cuestionario de administración, esto según el juicio de expertos que han utilizado el instrumento, por lo que consideramos que el instrumento que se aplicó en el caso particular de esta investigación, es sumamente fiable y nos da resultados muy cercanos a la realidad que se vive al interior de las organizaciones públicas donde se realizó la investigación.

Los niveles que son objeto de diagnóstico están caracterizados a partir de 4 aspectos fundamentales:

- ✚ Dominio de las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo.
- ✚ Autogestión del tiempo.
- ✚ Percepción del aprovechamiento del tiempo.
- ✚ Tiempo personal y atención a la familia.

La interpretación que se le da a los resultados obtenidos son los siguientes:

- De 43 a 71 puntos: bajo o malo
- De 72 a 100 puntos: medio o regular
- De 100 a 129 puntos: alto o bueno

Se interpreta como bajo nivel de desarrollo en la gestión del tiempo, cuando se incurre en lo siguiente:

- ✚ No se planifican las tareas atendiendo a prioridades ni se establecen plazos de cumplimientos.
- ✚ No existe dominio de las acciones que conforman la habilidad.
- ✚ No se gestiona adecuadamente el comportamiento propio para poder realizar lo propuesto.
- ✚ No se aprovecha satisfactoriamente el tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifican y alcanzar las metas.

Se interpreta como nivel medio de desarrollo, cuando se incurre en lo siguiente:

- ✚ La planificación de las tareas no siempre se realiza atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimientos alcanzables.
- ✚ Conocimiento parcial de las acciones que conforman la habilidad, teniendo el dominio de unas y otras no.
- ✚ Pobre gestión del tiempo.
- ✚ Aprovechamiento parcial del tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifica.

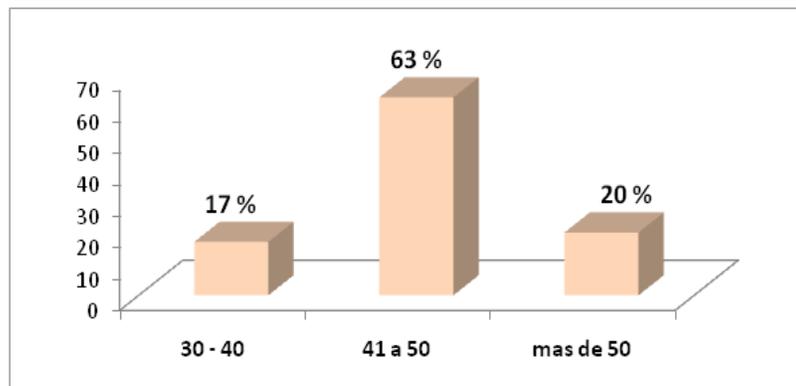
Se considera que existe alto nivel de desarrollo, cuando se incurre en:

- ✚ Buena planificación de las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimientos alcanzables.
- ✚ Dominio pleno de las acciones que conforman la habilidad.
- ✚ Buena gestión del comportamiento en aras de optimizar el tiempo.
- ✚ Buen aprovechamiento de tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifica.

### 3.1.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

a) Edad y Sexo de los Informantes:

**Gráfica 3. Edad de los Informantes**



Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Dentro de las variables sociodemográficas se consideró oportuno indagar sobre la edad y el sexo de los informantes y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que en relación a la edad de los informantes el 63% tiene una edad que oscila entre los 41 y 50 años de edad y el 20% tiene más de 50 años, de acuerdo a lo que indican los estudios sobre el desarrollo de las edades en la vida del ser humano, entonces tenemos que este porcentaje (83% en total) se encuentra en la etapa de la adultez media que es una fase de la vida que abarca de los 40 a los 65 años, y en la que sobresalen algunas características afines con el comportamiento social, dichas características son:

- ✚ Las personas poseen un concepto de sí mismas que les permiten tomar decisiones y auto dirigirse.
- ✚ Juegan un rol social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y civil.
- ✚ Forman parte de la población económicamente activa y cumplen una función productiva.
- ✚ Actúan independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- ✚ “En esta etapa de la vida además, el trabajo constituye una necesidad de auto-realización personal, y juega un rol decisivo en los sentimientos de identidad, autoestima y frustración del sujeto, al mismo tiempo que cumple funciones referidas a: fuente de ingresos, satisface la necesidad de actividad física e intelectual, actúa como organizador de la existencia humana, obedecen a una tendencia de dominio, entre otros.” García Remus (2009).

En cuanto al sexo, se pudo obtener información que el 83% de los encuestados son hombres mientras que el 17% restante son mujeres. Debido a que los encuestados son trabajadores que ocupan puestos medios y/o de dirección en las organizaciones investigadas, podemos inferir que la mayor presencia de hombres en los puestos o mandos medios, obedece a que pese a que las mujeres están hoy más preparadas que antes, la mayoría de mujeres continúan padeciendo una segregación ocupacional en las empresas y organizaciones laborales y rara vez atraviesan el llamado “techo de cristal o barreras invisibles”,<sup>12</sup> que impide el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección y a cargos profesionales. Su participación global en los puestos directivos rara vez supera el 20%, según

---

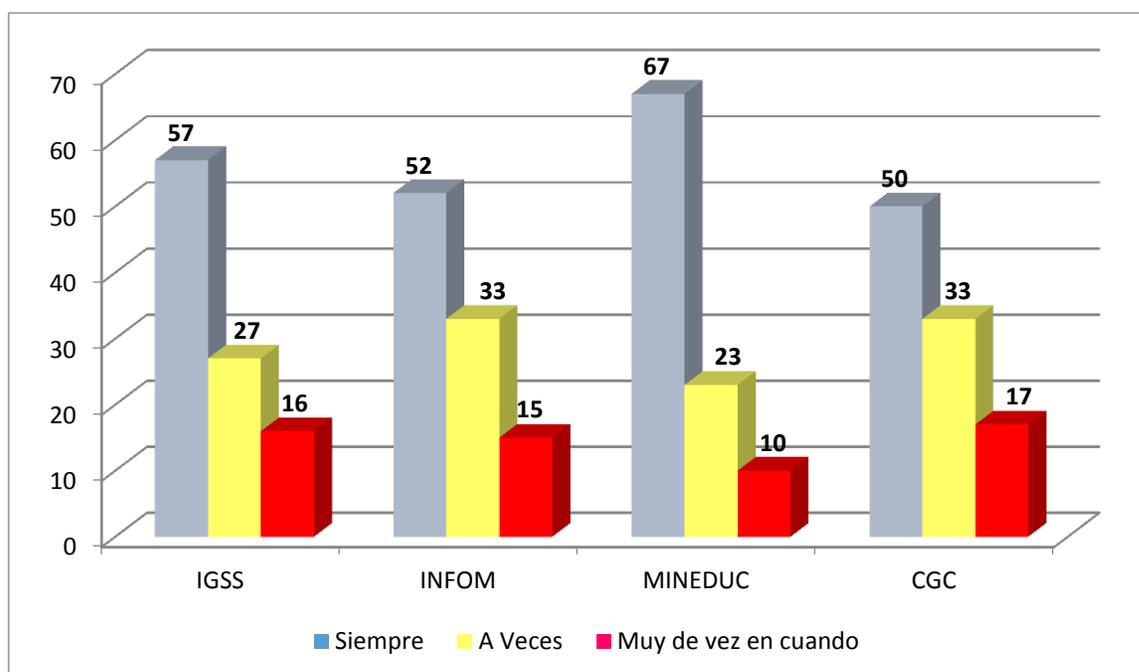
<sup>12</sup> El término “barreras invisibles” se acuñó en el decenio de 1970 en Estados Unidos para designar los obstáculos artificiales e implícitos que, derivados de prejuicios psicológicos y organizativos, impiden que las mujeres ocupen puestos de alta dirección. De acuerdo con un nuevo informe de la OIT, “El acceso de las mujeres a puestos de dirección”, trata de una definición adecuada para un problema actual. A pesar de los últimos avances, estas barreras permanecen relativamente intactas. En Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas. Revista Trabajo, OIT, Número 23, Febrero de 1998. Página 6.

estudios nacionales, y cae hasta el 2% o el 3% en las empresas y organizaciones que son mayores y más poderosas.

b) Planificación del Tiempo de Trabajo. Las preguntas de este ítem estaban orientadas a establecer si las personas utilizan la planificación como herramienta de gestión de su tiempo laboral y familiar, y si dicha planificación del tiempo se hace en función de las tareas que un trabajador debe realizar en la semana, también se consideró importante si las personas listaban las cosas que tenían que realizar.

Los resultados obtenidos son bastante reveladores, ya que se pudo determinar que pese a que en las cuatro instituciones investigadas las actividades laborales se hacen mayoritariamente planificadas, aún queda mucho por hacer ya que sumadas las categorías malo y regular, los datos nos dicen que en promedio el 43.5 % de las actividades que se realizan en estas organizaciones no se hacen precisamente de manera planificada sino rutinaria, lo que cual indudablemente tiene una incidencia negativa en los resultados operativos que se obtienen.

**Gráfica 4: Planificación del Tiempo de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %**



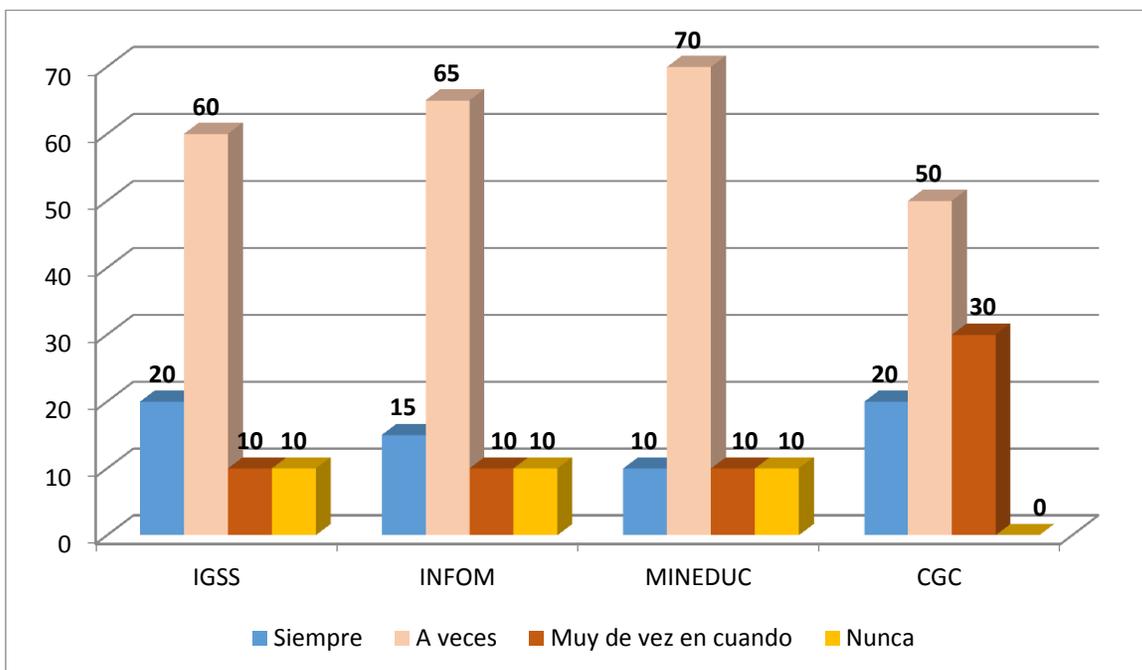
Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

De acuerdo a la opinión de los encuestados en las instituciones investigadas el manejo del tiempo se hace con cierto nivel de planificación, siendo la Dirección Departamental de Educación el lugar donde las actividades laborales se planifican

más, mientras que en la delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas donde apenas el 50% de las actividades se planifica como norma, el restante 50% lo hace a veces y muy de vez en cuando. Los resultados para las oficinas del INFOM y el IGSS son muy similares como se puede apreciar en la gráfica anterior.

b) Priorización: Las preguntas de este ítem trataron de establecer si las personas planifican y priorizan sus actividades, y si las personas realizan una lista de tareas jerarquizadas según su orden de importancia, y los resultados obtenidos fueron los siguientes.

**Gráfica 5: Priorización del Tiempo para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %**



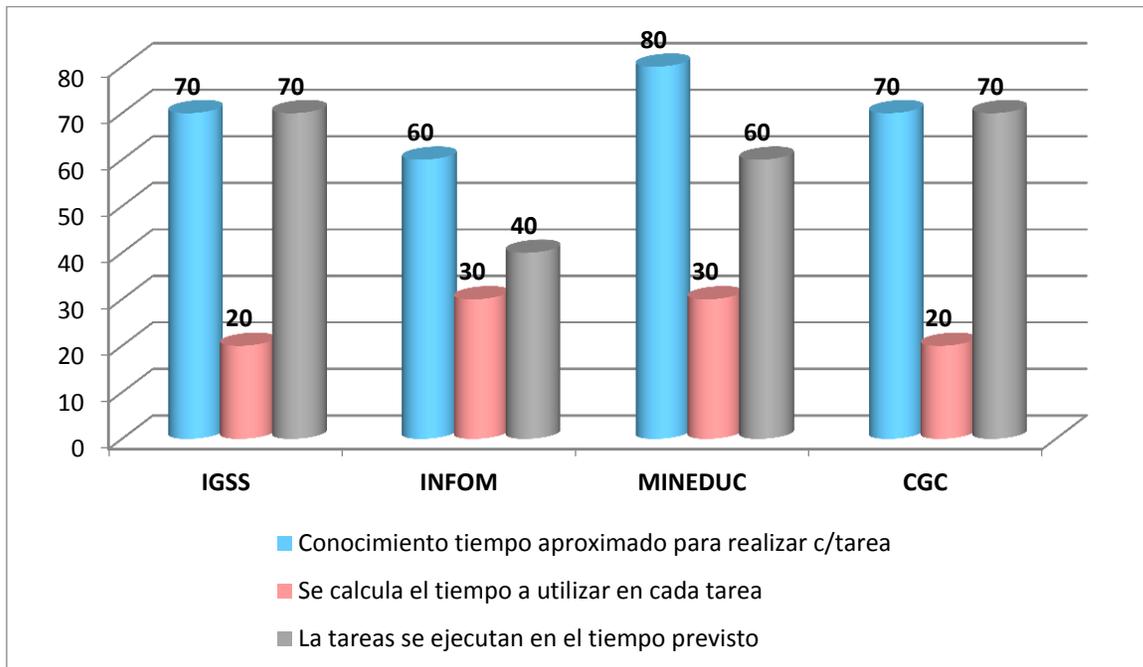
Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

De acuerdo a la gráfica anterior, la priorización de actividades no es una fortaleza de las instituciones públicas del Departamento de San Marcos, ya que en promedio, el 63.75% de las personas que laboran en estas organizaciones solamente priorizan sus actividades a veces, frente a un 15% en promedio que manifiesta que siempre prioriza y un 10% en promedio que lo hace muy de vez en cuando o nunca.

c) Ajuste del Tiempo. Este ítem está relacionado a conocer si las personas conocen el tiempo aproximado que dedican a realizar cada tarea, si eso obedece

a una planificación y si finalmente las tareas se ejecutan en el tiempo previsto. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfica 6: Ajuste del Tiempo para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %**

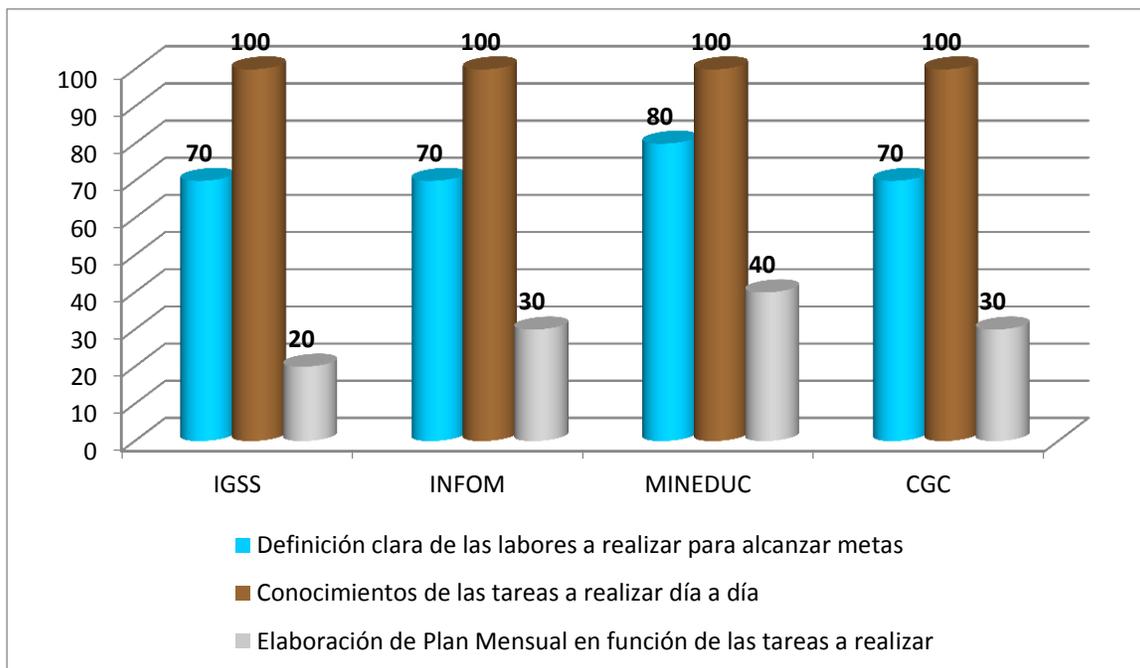


Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

En promedio el 75% refiere que conocen el tiempo aproximado para realizar cada tarea de su trabajo, sin embargo el 25% en promedio, dice calcular el tiempo que se debe utilizar en cada tarea, lo que indudablemente puede ser algo contradictorio o en su defecto, que las personas ya tienen un conocimiento previo de la duración de las tareas por experiencia propia y no necesitan hacer cálculos ni estimaciones sobre la duración de las mismas. También en promedio el 60% manifestó que si se ejecutan las actividades laborales en el tiempo previsto.

d) Previsión: En este ítem las preguntas estuvieron dirigidas a conocer sobre el conocimiento y claridad que tienen los empleados sobre las tareas que realizan y sobre la planificación mensual que debe existir en función del trabajo a realizar. Los resultados obtenidos, fueron los siguientes:

**Gráfica 7: Previsión del Tiempo para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



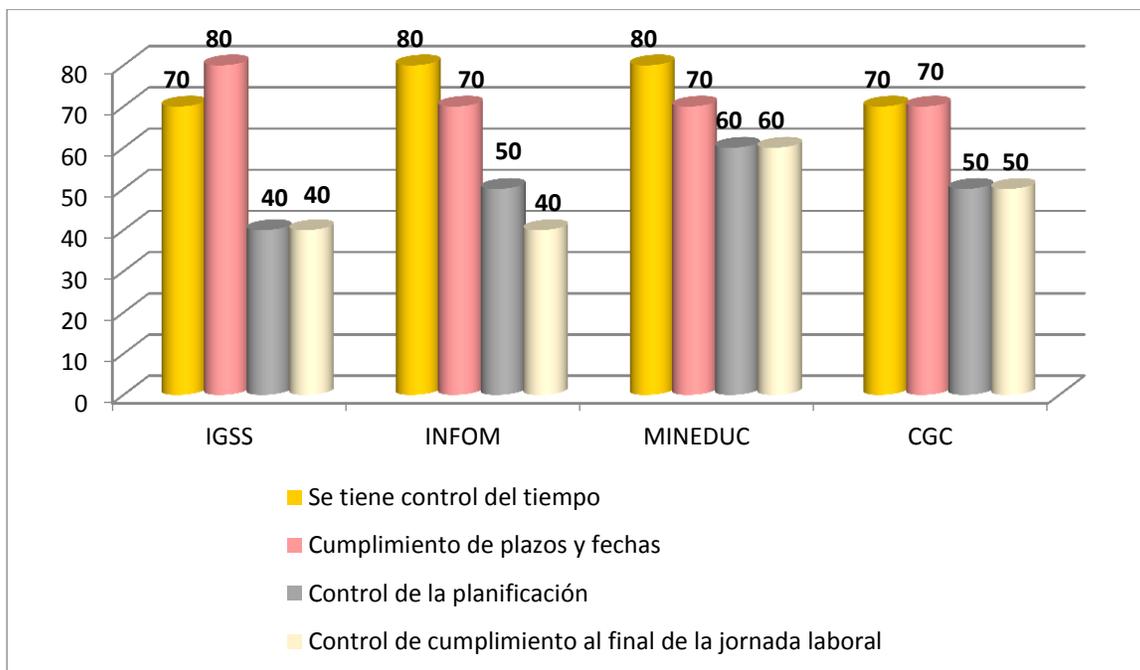
Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Una de las cosas interesantes que se pueden observar es que el 100% de las personas encuestadas manifiestan conocer que es lo que tienen que hacer día a día, sin embargo esto no implica necesariamente que conozcan que es lo que tienen que realizar para alcanzar sus metas, y tampoco los obliga a elaborar planes mensuales de trabajo, lo cual nos indica claramente que la mayoría de las personas actúan por costumbre y rutina y en consecuencia no consideran como algo prioritario el planificar, de esa cuenta nunca sabrán si efectivamente están realizando las tareas adecuadas y en el tiempo adecuado.

e) Control. En relación a este ítem, la pregunta principal se formuló para tratar de determinar si las personas saben controlar cuánto tiempo tienen para la actividad o de cuánto disponen, y no de controlar y verificar qué logran hacer cada día y cuánto queda pendiente. En este accionar se aprecia desconocimiento por parte de las personas encuestadas relacionadas a como se controla el tiempo, y no el cumplimiento de las tareas propuestas para un período determinado. Esto atenta contra la efectividad en tanto se afanan en controlar el tiempo que disponen para desarrollar una actividad y no en la efectividad de lo que se han propuesto para ese día, semana o mes.

**Gráfica 8:**

**Control del Tiempo para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



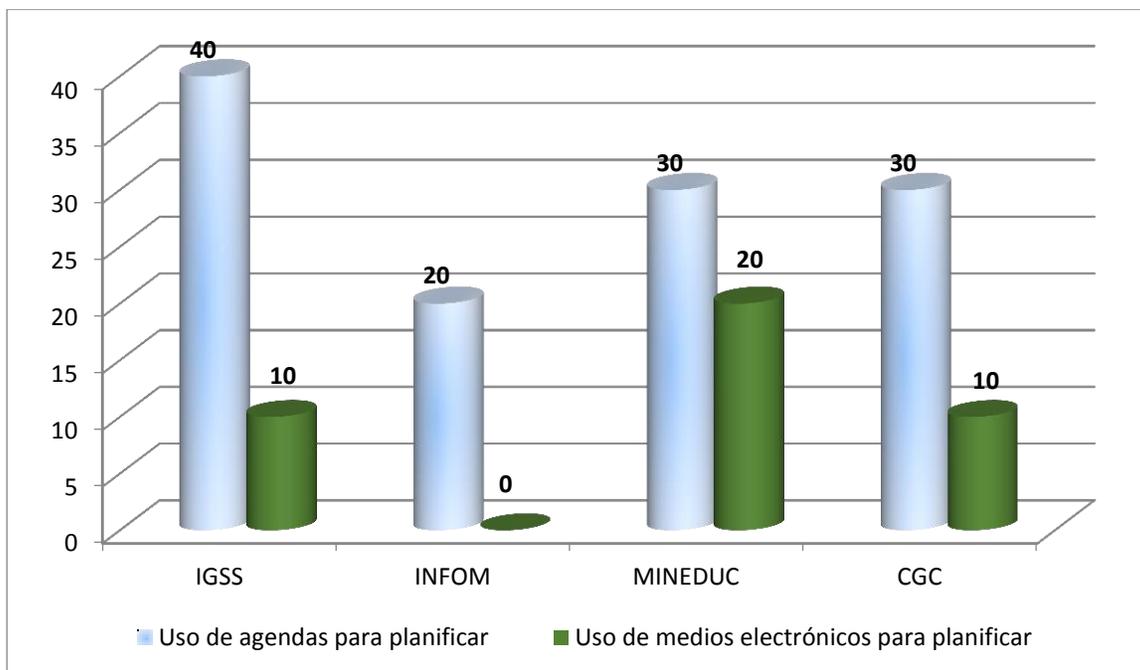
Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Como se puede apreciar, las personas encuestadas afirman tener control de su tiempo y también controlan y cumplen con los plazos y fechas para entregar sus actividades encomendadas, sin embargo se nota que la planificación casi está ausente en un 50 %, ya que solamente un porcentaje similar dice tener control de su planificación. De igual manera sucede con el control de cumplimiento al final de la jornada laboral; solo el 50% dice que hace una revisión y control de lo logrado en cada jornada, mientras que el restante 50% no hace ningún inventario de lo alcanzado al final de la jornada laboral.

f) Medios auxiliares: Las preguntas de este ítem se refieren a los medios sobre los cuales se apoya la persona para la planificación. Pueden ser agendas, libretas de apuntes, listas de planeamiento y agendas electrónicas entre otros. Al respecto los resultados obtenidos son los siguientes:

**Gráfica 9:**

**Medios Auxiliares para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**

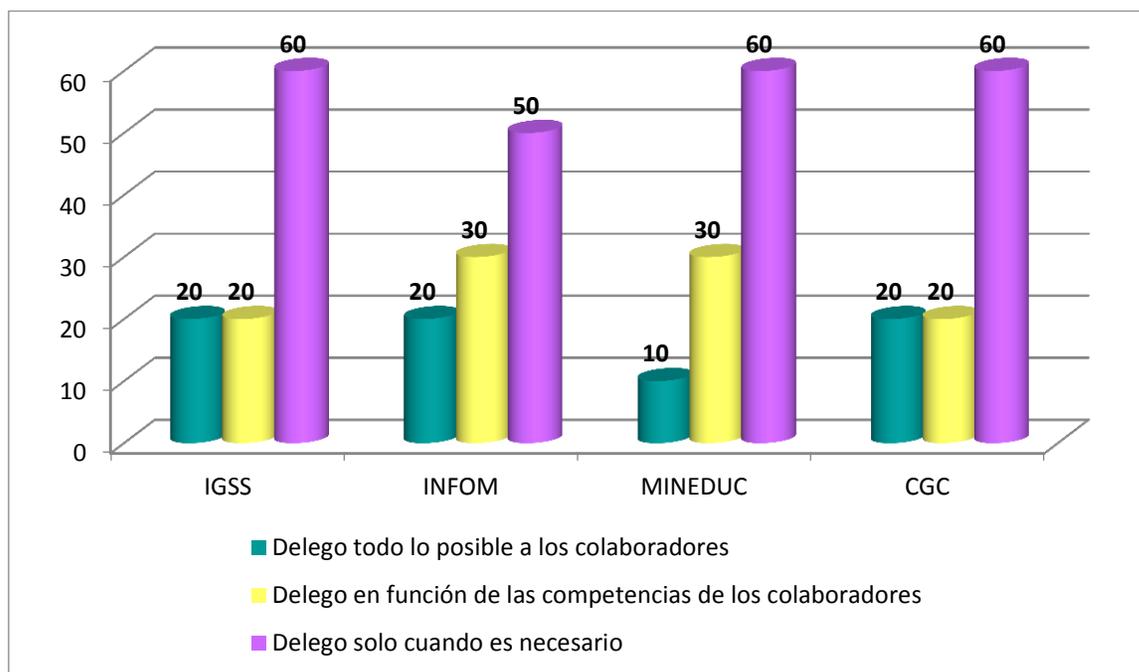


Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Esta pregunta nos reveló si las personas de las instituciones públicas hacen uso de algún tipo de medios auxiliares para la planificación y programación de sus actividades, y las respuestas no dejan de ser interesantes. En promedio el 30% de las personas encuestadas utiliza una agenda para calendarizar sus actividades no solo laborales sino también personales. En cuanto al uso de agendas electrónicas u otros medios electrónicos para planificar y programar el trabajo nos encontramos con que solamente el 10% utiliza un medio electrónico para planificar actividades laborales.

g) Delegación. Las preguntas de este ítem se tomaron como una acción más de la habilidad de administración del tiempo, en tanto constituye una herramienta de trabajo diaria que facilita distribuir tareas en aras de involucrar a todos en la consecución de un objetivo y un mejor aprovechamiento del tiempo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

**Gráfica 10: Delegación para la realización de las distintas actividades de Trabajo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



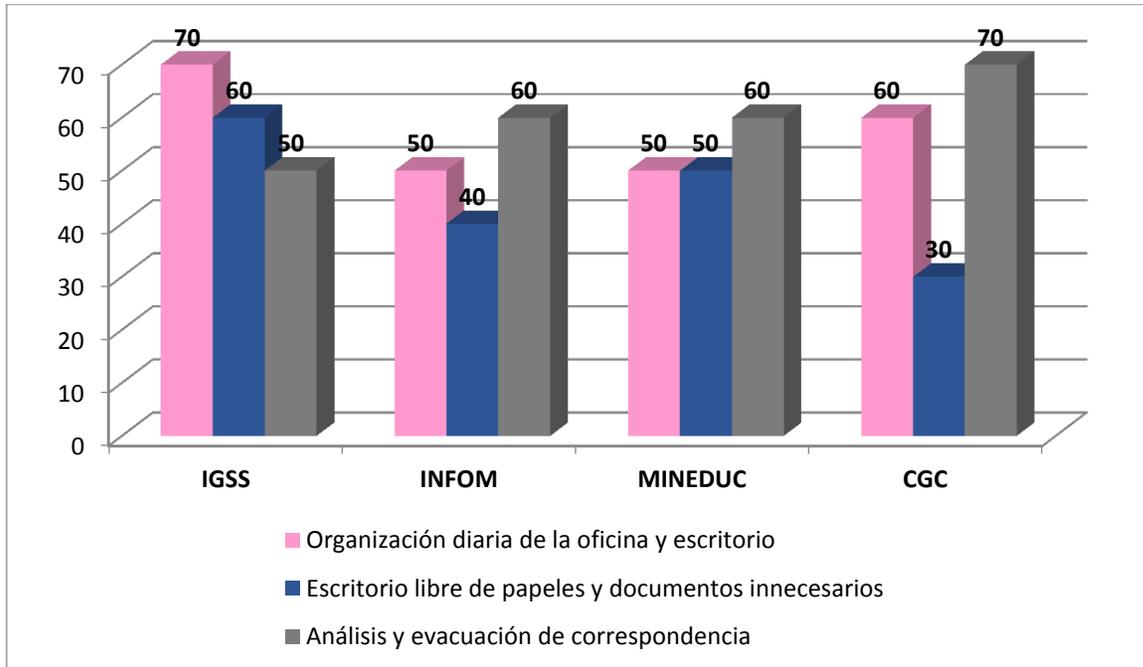
Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Esta fue una de las preguntas donde las similitudes fueron casi exactas en las instituciones investigadas como se puede apreciar en la gráfica anterior. La cuestión más llamativa es que la mayor parte de las personas reconoce que solamente delega cuando considera que es necesario hacerlo, lo que claramente nos indica que la delegación del trabajo no es un hábito muy común en el medio y ello se debe fundamentalmente al hecho que cada trabajador se siente muy celoso y responsable de sus tareas y piensa que delegar puede provocar algún problema en su capacidad de trascender dentro de la empresa. Delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados, sin embargo eso no sucede en las instituciones investigadas ya que los criterios que se utilizan para delegar todo lo que se pueda solamente lo practican en promedio el 20% de los encuestados, mientras que el 25% restante solamente lo hacen de acuerdo a las competencias específicas que presentan los trabajadores en quienes se delega la actividad laboral.

h) Organización. Las preguntas de este ítem tratan de establecer que tan organizado es el trabajo que se realiza, preguntando sobre aspectos puntuales de trabajo en el escritorio y manejo de correspondencia. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfica 11:**

**Organización del Escritorio de Trabajo y manejo de correspondencia en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

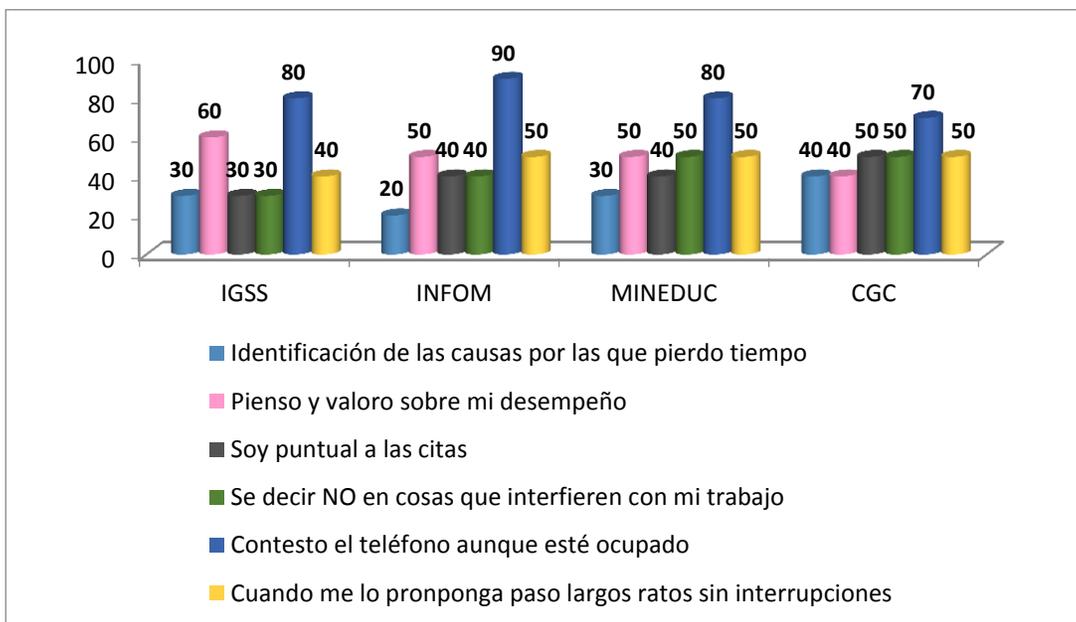
Sobresale el hecho que en el IGSS, el 70% de los trabajadores indica que organiza diariamente su escritorio lo que concuerda con que el 60% de los trabajadores de dicha institución manifiesta tener su escritorio libre de papeles y documentos innecesarios. Los datos obtenidos en el INFOM y el MINEDUC nos muestran mucha similitud, donde solo la mitad de los trabajadores mantiene libre el escritorio de papeles y documentos innecesarios. En promedio el 60 % de los trabajadores encuestados revisa su correspondencia y la evacúa de una vez, mientras que un 40% acumula la misma y traslada su resolución para una fecha posterior. La correspondencia es un elemento importante en las organizaciones ya que la misma nos permite enviar y recibir documentos los cuales pueden contener información valiosa, por lo que del buen manejo que se le dé a la misma depende también la eficiencia con que pueda lograrse en el interior de las organizaciones.

i) Autogestión del tiempo. Esta es una pregunta clave que involucró seis aspectos fundamentales: identificación de las causas que originan pérdida de tiempo, reflexión personal sobre la propia valoración del desempeño, puntualidad, saber decir no, contestar el teléfono y el problema de las interrupciones.

Los resultados pueden considerarse reveladores por cuanto nos permiten tener una idea más certera de lo que realmente ocurre en el fuero interno de las personas y que sin duda alguna tienen fuerte incidencia en el rendimiento laboral y la gestión del tiempo.

**Gráfica 12:**

**Autogestión del Tiempo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

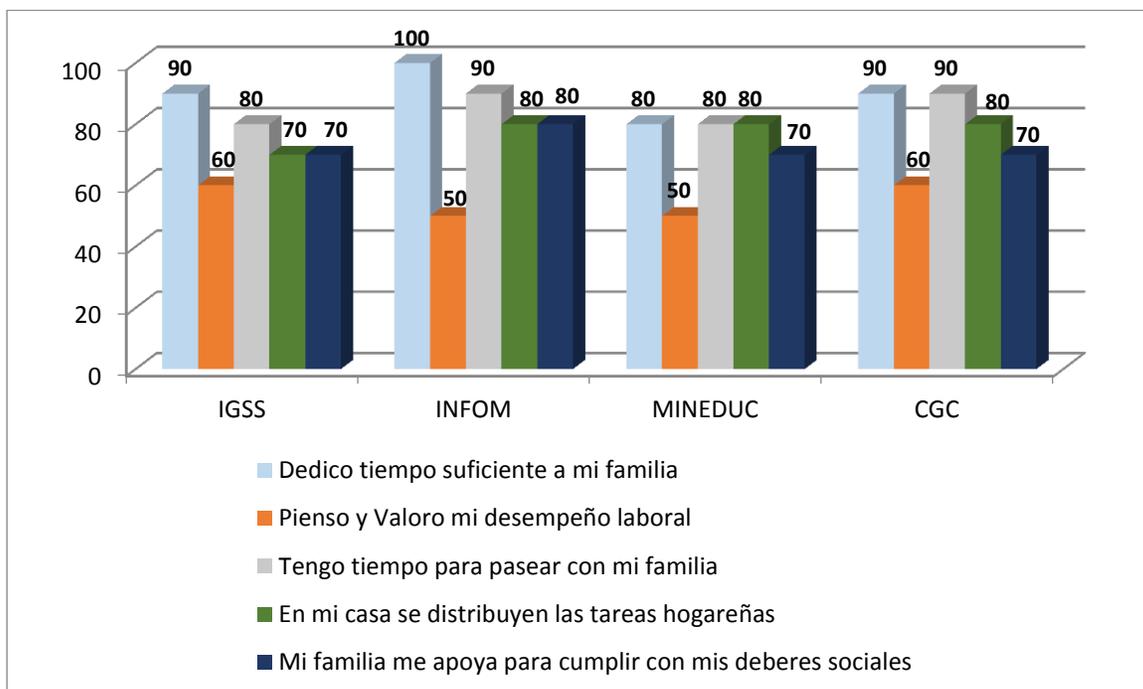
Un dato interesante es que la mayoría de los trabajadores (80%) conoce cuáles son sus ladrones de tiempo, es decir que saben por qué razones pierden el tiempo en el trabajo, sin embargo el conocer dichas causas no significa que se las ataque directamente ni que se administre mejor el tiempo. La respuesta obtenida a la pregunta sobre la autovaloración del desempeño nos muestra que el 50% de los trabajadores si piensa y hace una autovaloración de su desempeño laboral, lo que nos indica que ellos saben perfectamente si su rendimiento es óptimo o no. En relación al tema de la puntualidad solamente el 40% reconoce atender de manera puntual sus citas, lo que indudablemente nos muestra un mal endémico en nuestra sociedad que es la famosa “hora chapina”, lo que en otras palabras significa el irrespeto al tiempo de los demás. Otra respuesta que nos llama la atención es la relacionada a saber decir NO a cosas que uno sabe de antemano que van a interferir con nuestro trabajo, al respecto apenas el 40% dijo saber decir NO. La pregunta que quizá más nos revela cuál es un verdadero ladrón del tiempo es la referida a que la mayor parte de los encuestados (80%) manifestó que contesta el

teléfono aunque esté ocupado en actividades o conversaciones importantes. El asunto es que este mal hábito no solo muestra una falta de educación, cortesía y respeto hacia los demás, sino que incluso puede llegar a interferir en asuntos que pueden ser de gran importancia para las organizaciones. Resalta el hecho que la mitad de los encuestados reconoce que si se lo proponen pueden pasar largos ratos sin interrupciones, sin embargo como dice la sabiduría popular del dicho al hecho hay mucho trecho.

j) Aprovechamiento del tiempo.

**Gráfica 13:**

**Aprovechamiento del Tiempo en las Instituciones Públicas del Departamento de San Marcos en %.**



Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Por aprovechamiento del tiempo entendemos el uso adecuado del tiempo a través de un método o estrategia que le facilite a los trabajadores, una eficiente realización y el control de sus actividades planificadas. Este aprovechamiento se basa en la sistematicidad de la realización de las diferentes tareas, en cuanto horario y frecuencia así como en la constancia y ritmo con las que se llevan a cabo. Aunque las preguntas que se realizaron y que corresponden a este ítem más corresponden al tema familiar, es sin duda un reflejo de la forma como finalmente se administra el tiempo ya que regularmente las personas tal y como se comportan en familia, de esa misma manera se comportan en sus puestos de trabajo, por esa razón es que se preguntó sobre el tiempo que se le dedica a la

familia, la distribución de las tareas del hogar, etc. Como se puede apreciar en la anterior gráfica la mayor parte de los encuestados reconoce pasar suficiente tiempo con la familia, lo que indudablemente constituye algo positivo porque ello reafirma los lazos familiares. En donde se obtuvieron las respuestas más bajas es en relación a si los encuestados piensan y valoran sobre su propio desempeño laboral, eso quizá sucede muy poco debido a la escasa cultura evaluativa que poseemos en el medio, y queda dicha afirmación como un indicador de un aspecto que hay que trabajar más dentro de las organizaciones. Las restantes tres preguntas nos permiten conocer que las personas tienen tiempo para pasear con sus respectivas familias, regularmente distribuyen sus tareas hogareñas y reciben el apoyo de sus familias para cumplir con sus deberes sociales.

Luego de analizadas estas 43 preguntas que se hicieron en total, podemos tener un panorama general de la forma cómo se gestiona el tiempo en las instituciones públicas del departamento de San Marcos, y el mismo puede considerarse como de rango medio de acuerdo a los resultados globales obtenidos, esto significa que hay muchas cosas que se hacen bien, pero también existen otras cosas que hay que mejorar sustancialmente. Las mayores dificultades que presentan las instituciones públicas, están en relación al desarrollo de la habilidad de administración, se asocian a las limitantes en la puesta en práctica de las acciones que conforman la misma, la planificación del tiempo y a la autogestión de este recurso. Las acciones más problemáticas son la priorización, ajuste al tiempo, uso de medios auxiliares y el control. Por su parte, la organización y la delegación son las que manifiestan un mejor comportamiento.

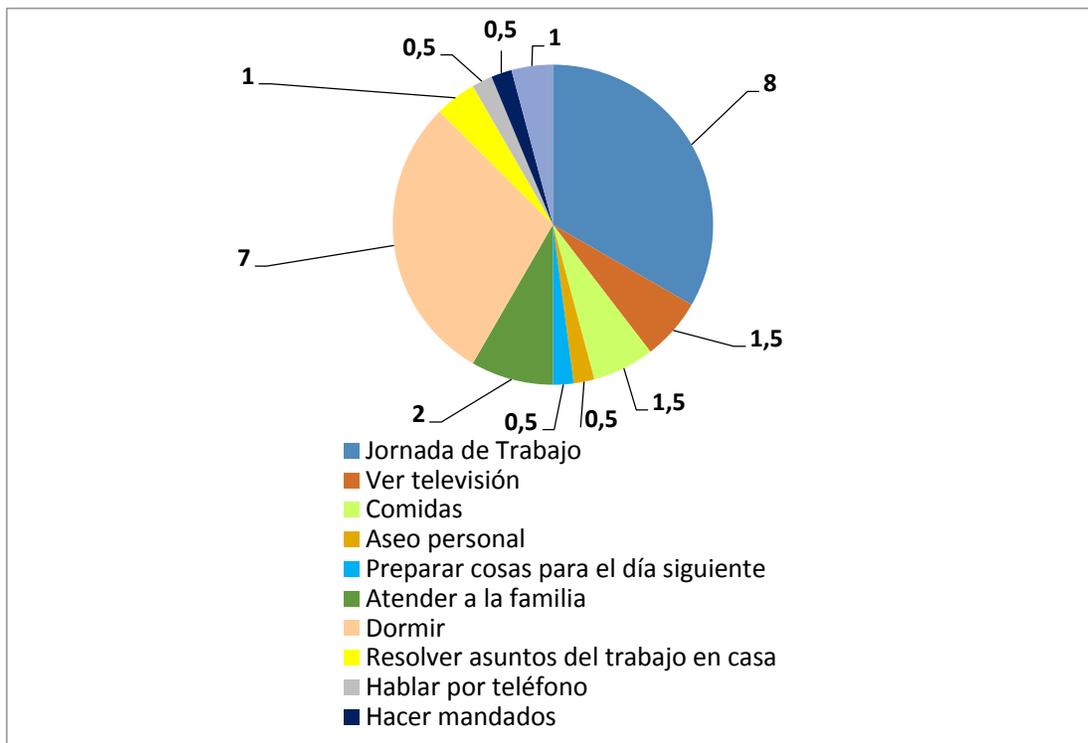
De acuerdo a los resultados obtenidos y a la pregunta central de la investigación: ¿las organizaciones públicas pueden mejorar la gestión de sus operaciones con el auxilio de modelos de gestión que optimicen sus funciones?, se puede dar una respuesta afirmativa: sí. Como se planteó anteriormente las instituciones públicas investigadas se encuentran en el nivel medio de desarrollo, caracterizándose por no planificar con frecuencia las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimiento alcanzables. Las personas que ocupan mandos medios y que laboran en dichas instituciones poseen conocimiento de las acciones que tienen que realizar en su trabajo, sin embargo presentan algún grado de dificultad en la priorización, ajuste al tiempo, el control y en menor medida la planificación. A lo anterior se une una pobre autogestión del tiempo y percepción de que no alcanza el mismo, resultando en un aprovechamiento parcial del tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifica. Si partimos del hecho que cada persona es la responsable de administrarse a sí misma para lograr sus objetivos, entonces es posible asumir una nueva forma de actuar y de gestionar su propio tiempo, pues el buen manejo de este está en sus manos. Para eso es que precisamente se

presenta a continuación el Plan de Acción que se propone para mejorar el proceso de gestión del tiempo en las instituciones públicas del departamento de San Marcos.

Hemos de ser muy claros en el sentido que si bien es cierto este plan no constituye una única solución a los problemas detectados, se deben tener en cuenta no solo por las instituciones estudiadas, sino también para todos los ejecutivos y trabajadores interesados en realizar una mejor gestión de su tiempo.

k) Distribución del Tiempo Ordinario en la vida de los Trabajadores. Para la realización de este ejercicio, se les dio a los encuestados una hoja de papel con una figura para que la respondieran de acuerdo a posibles alternativas de ocupación que realizan en un día ordinario de su vida. Esta técnica es denominada Pastel y sirve para medir aproximadamente cuanto tiempo dedican para la realización de diversas actividades, los resultados globales observados en las 40 personas encuestadas se muestra a continuación:

Gráfica 14. Distribución del tiempo en un día normal en horas



Fuente: Investigación de Campo, Marzo de 2013.

Como se puede apreciar, la vida de las personas que trabajan en las instituciones del sector público en el departamento de San Marcos transcurre entre el trabajo y las tareas que se realizan en el hogar y el tiempo que cada uno dedica a su propia vida. Es interesante por ejemplo saber que entre ver televisión y usar la computadora las personas utilizan 2 horas y media al día. Interesante también saber que muchas personas utilizan su tiempo privado para resolver asuntos del trabajo (1 hora), eso se debe a que estas personas desarrollan cargos de mandos medios donde lo más seguro es que se les solicita información y resolver algunos asuntos que nos pueden esperar para el día siguiente. El tiempo dedicado a la familia en promedio es de dos horas y el tiempo dedicado a dormir y alimentarse ocupa 8 horas y media.

#### **CAPÍTULO IV. PLAN DE ACCION PARA EFICIENTAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.**

Con el objetivo de contribuir a potenciar el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, se presenta un plan que gráficamente integra varias etapas o fases:

##### **a) PRIMERA FASE: RECONOCIMIENTO DE CÓMO SE ADMINISTRA EL TIEMPO.**

Cada institución deberá realizar un taller de aprendizaje colectivo sobre cómo gestionar de manera eficiente el tiempo de la organización. Este taller se hará inicialmente con los mandos medios y directivos y posteriormente si lo consideran necesario se podrá realizar con el resto del personal.

- ✓ **Tiempo de Duración:** 4 horas
- ✓ **Facilitador:** el que designe la gerencia o dirección de la institución
- ✓ **Objetivo del Taller:** Al finalizar el taller, los participantes habrán desarrollado competencias para planear, administrar y controlar su tiempo, con la conciencia de que se trata de un recurso NO RENOVABLE y el factor más importante para la PRODUCTIVIDAD en todos los aspectos de la vida.
- ✓ La Matriz de diagnóstico sugerida es la siguiente:

No	CONCEPTO	1 Casi N u a	2 A	3 Co	4 Casi s i e m p r e

1	Diario dedico un tiempo a planear mis actividades				
2	Periódicamente me fijo metas y las escribo				
3	Realizo mis actividades de acuerdo a mi planeación				
4	Dedico más tiempo a lo más importante y menos a lo que no lo es				
5	Reservo tiempo en mi planeación para atender previstos				
6	Delego adecuadamente				
7	Manejo la papelería una sola vez, pues decido inmediatamente				
8	Tengo una estrategia para evitar interrupciones				
9	Digo NO a asuntos no planeados				
10	Calculo adecuadamente el tiempo planeado				

Interpretación de los datos obtenidos en el diagnóstico.

10 a 25 puntos = MAL, debe hacer una profunda revisión al respecto.

26 a 30 puntos = REGULAR, se puede mejorar más

31 a 35 puntos = BIEN, pero se puede superar

36 a 40 puntos = MUY BIEN, perfecciona los detalles

Como los seres humanos tenemos una marcada tendencia a reaccionar de mejor manera frente a una urgencia que frente a una situación importante, entonces el segundo ejercicio de autoevaluación y reconocimiento será:

✚ Clasificar las tareas: esto se hará encuadrando las tareas en cada uno de los siguientes bloques, y seguidamente tratar de establecer el margen de disciplina que cada trabajador posee.

✚ Disciplina: los trabajadores deberán listar las tareas laborales en el orden que consideren correcto

Aquí usaremos la cuadrícula de Covey para la realización del ejercicio *IMPORTANTE* →



## SITUACIONES MÁS FRECUENTES

<b>IMPORTANTE</b> <span style="font-size: 2em;">→</span>			
NO <span style="margin-left: 150px;">SI</span>			
U R G E N T E  ↓	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trivialidades</li> <li>✓ Pasatiempos</li> <li>✓ Tareas improductivas</li> <li>✓ Entretenimiento</li> <li>✓ Juegos</li> <li>✓ Cualquier otra cosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevención</li> <li>✓ Construcción de relaciones</li> <li>✓ Planificación y preparación</li> <li>✓ Desarrollos de Sistemas</li> <li>✓ Conocimiento profesional.</li> </ul>
	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interrupciones</li> <li>✓ Llamadas telefónicas</li> <li>✓ Emails</li> <li>✓ Algunas reuniones</li> <li>✓ Reuniones no programadas</li> <li>✓ Actividades populares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situaciones de pánico</li> <li>✓ Asuntos estresantes</li> <li>✓ Fuego cruzado</li> <li>✓ Proyectos con plazos marcados</li> </ul>

El encargado de Recursos Humanos deberá de analizar los resultados del ejercicio y entregar sus consideraciones a los Directores Generales, Juntas Directivas o entes que sean los encargados de tomar decisiones puntuales al respecto.

### b) FASE 2. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE ACTUACIÓN.

En esta fase que también corresponde al diagnóstico, cada trabajador deberá contestar el siguiente cuestionario que servirá para identificar cuáles son los indicadores de una mala administración del tiempo.

	INDICADORES DE UNA MALA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	X
1	Trabajar más horas que las empleadas habitualmente.	
2	Tener demasiados trabajos comenzados y se siguen asumiendo otros	
3	Dificultades para cumplir los plazos establecidos y las fechas comprometidas en la ejecución de tareas	
4	Tener dificultades en distinguir lo Importante y lo Urgente	

5	Realizar muchas tareas poco importantes que no aportan mayor cosa a la consecución de metas	
6	No delegar y ejecutar trabajos que podrían ser hechos por otros.	
7	No utilizar los llamados “tiempos muertos” que son los de transportación, de espera a que comiencen las reuniones entre otros, para leer informes, anotar aspectos importantes etc.	
8	Planificación de las tareas sin previo análisis de prioridades ni de las capacidades objetivas para cumplir con las mismas	
9	Dejar asuntos de importancia para más adelante y finalmente no dedicarle suficiente tiempo para resolverlos.	
10	No saber decir “No” en momentos y situaciones que es necesario hacerlo.	
11	Dejar actividades y tareas sin registrar esperando hacerlo “más adelante”, algo que nunca sucede en la realidad.	
12	Llegar tarde a las reuniones	
13	Expresar las excusas a través del teléfono celular;“ como mecanismo de explicación de atrasos”.	
14	No conocer las causas más frecuentes por las que se pierde tiempo.	
15	Poco tiempo destinado a compartir con la familia (esposa (o), hijos y otros miembros).	
16	Apenas dedicar tiempo al autoanálisis y reflexión acerca de los proyectos personales y asuntos más privados.	
17	Percepción de que no alcanza el tiempo.	
18	Percepción de cansancio y agotamiento.	

Una vez que se posee el conocimiento de cómo se está aprovechando y empleando en la actualidad este recurso, entonces se pueden asumir algunos de los lineamientos que se proponen en la tercera fase. Los mismos se dividirán atendiendo a las acciones de la habilidad y otros aspectos importantes dentro de la misma.

### FASE 3.CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR HABILIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Estas son algunas sugerencias para desarrollar la habilidad de administración temporal, partiendo desde los objetivos que se quieren lograr en la institución y cómo gestionar mejor este valioso recurso.

#### a) Plan Mensual de Actividades:

- ✚ Definir y escribir claramente las metas y objetivos de su ámbito personal y de su puesto de trabajo
- ✚ Especificar las acciones a realizar para alcanzar los mismos
- ✚ Establecer los plazos de cumplimiento para las acciones o actividades
- ✚ Definir responsables en la ejecución de las tareas
- ✚ Formas de control y chequeo sistemático del estado de cumplimiento de las acciones y verificación de los plazos de cumplimiento.

PLAN MENSUAL DE TRABAJO			
PUESTO DE TRABAJO:		DIRECCIÓN, ÁREA O DIVISIÓN:	
OBJETIVO PERSONAL		OBJETIVO INSTITUCIONAL	
ACCIONES PERSONALES (METAS):		ACCIONES LABORALES (METAS):	
ACCIONES	PLAZO (FECHAS)	ACCIONES	PLAZO (FECHAS)
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	
<b>Porcentaje de Logro:</b>		<b>Porcentaje de Logro:</b>	
<b>Desviaciones:</b>		<b>Desviaciones:</b>	
<b>Causa:</b>		<b>Causa:</b>	

**b) Planificación Diaria:** Los trabajadores reunidos en equipos de trabajo deberán elaborar su plan diario de trabajo en atención a los siguientes parámetros:

- ✚ Elaborar una planificación diaria de las tareas y proyectos a realizar.
- ✚ La planificación debe hacerse tomando en cuenta que los plazos de cumplimiento sean alcanzables y medibles
- ✚ Realizar previamente un análisis de la importancia y urgencia de las tareas antes de realizar la planificación.
- ✚ Dedicar un espacio de tiempo al día para revisar la planificación diaria y en función de ello, valorar lo pendiente y concederle un lugar en la planificación del día siguiente.
- ✚ Cada empleado dispondrá de 30 minutos dentro de su jornada laboral para planificar la jornada del día siguiente.

<b>PLAN DIARIO DE TRABAJO DEL DÍA</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Acción a realizar</b>
1.	1.
2.	2.
<b>Agenda del Día:</b> 8:00 9:00 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 16:00 17:00 18:00	<b>Pendientes con compañeros de trabajo o usuarios internos:</b>
<b>Pendiente con el Jefe:</b>	<b>Pendientes con usuarios o proveedores:</b>

c) Priorización: Uno de los principales problemas que padecen la mayoría de las organizaciones es que resultan haciendo eficientemente todo lo que no es necesario. Por lo que se pretende, disminuir este aspecto socializando el

significado de las cuatro combinaciones principales que relacionan lo urgente con lo importante. Esas cosas se pueden diferenciar en función a:

- ✚ Importante y urgente: Tienen que realizarse bajo cualquier condición.
- ✚ Importante y no urgentes: Son muy importantes pero no requieren de una inmediata ejecución.
- ✚ No urgente y no importante: Actividades o acciones que pueden realizarse en cualquier momento en tanto no tienen gran repercusión en los objetivos a alcanzar.
- ✚ Urgente y no importante: Generalmente son tareas que no poseen una alta repercusión en las metas e intereses de las personas pero demandan rapidez. Son tareas que deben delegarse pero la inmediatez de las mismas lo impide en muchas ocasiones.

Para poner en práctica estos aspectos fundamentales, los equipos de trabajo deberán elaborar una matriz de doble entrada o cuadrante donde coloquen las tareas o actividades en función de la combinación que represente, para que de esa forma les resulte más fácil tomar decisiones, por ejemplo:

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
Importante	Cuadrante 1. Toda actividad, problema o crisis que presione y requiera solución inmediata. Todas las tareas que se vencen.	Cuadrante 2. Actividades críticas que son importantes pero no demandan de inmediatez. Espacio para la prevención.
No Importante	Cuadrante 3. Interrupciones, reuniones no planificadas, tareas que no se delegaron y demandan de rápida atención	Cuadrante 4. Actividades triviales, ocio no planificado, distracciones no controladas.

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
Importante	%	%
No Importante	%	%

Distribuir el 100 % entre los cuatro cuadrantes, según las actividades diarias que en promedio caigan en cada uno de los cuadrantes. Con base a esta matriz, los equipos deberán planificar atendiendo a la matriz anterior lo relacionado a la importancia y urgencia de las tareas según la distribución realizada en la matriz, siempre priorizando las actividades más importante y urgentes.

**d) Ajuste del Tiempo.** La tarea aquí consistirá en:

- ✚ Calcular previamente el tiempo que debe demorar en la realización de las tareas atendiendo a la importancia, urgencia, complejidad y recursos necesarios para ello.
- ✚ Ajustarse al tiempo establecido para la ejecución de las tareas planificadas para cumplir con el mismo.

**e) Utilización de Medios Auxiliares.** Aquí el asunto es aprender a ordenar la agenda de prioridades más que tener una agenda de trabajo, ya que el contar con una agenda no garantiza mayor orden ni tampoco priorización de las actividades laborales.

Este componente deberá tomar en cuenta, los siguientes aspectos:

- ✚ Apoyar la planificación en agendas, calendarios y agendas electrónicas.
- ✚ Mantener siempre a la vista la agenda
- ✚ Ordenar en las agendas las prioridades, es decir, marcar con letras o colores las tareas, por ejemplo el Rojo corresponde a asuntos urgentes e importantes, el Azul a asuntos que son importantes pero no urgentes y el Amarillo, para referirse a actividades urgentes no importantes.
- ✚ Escribir la lista de las actividades por hacer.
- ✚ Garantizar un apoyo secretarial eficiente donde se utilice dicha agenda

**f) Previsión.** Una de las tareas fundamentales en este aspecto es prever las crisis y tomar ciertas medidas para evitarlas o enfrentarse a dichos problemas planificando las acciones pertinentes. Para la realización de una adecuada previsión, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- ✚ Conocer y definir con antelación las metas a obtener así como las tareas a realizar corto, mediano y largo plazo.
- ✚ Determinar con antelación el tiempo de duración de las actividades.
- ✚ Mantener siempre atención, observación y escucha activa sobre el entorno.

### **g) Control.**

- ✚ Realizar las tareas de acuerdo a lo planeado.
- ✚ Chequear y controlar diariamente la ejecución de las tareas planificadas al finalizar el día.
- ✚ Valorar el cumplimiento de las fechas establecidas y las causas que provocan los incumplimientos.
- ✚ Evaluar si la tarea se realizó en el tiempo establecido para ello.

**h) Organización:** Al respecto, hay que aprender que la desorganización y el desorden llevan a desorientar sobre qué hay que hacer y cómo hacerlo.

- ✚ Organizar la oficina o área de trabajo de acuerdo a las funciones que se realizan.
- ✚ Los materiales e instrumentos de trabajo deben estar visibles y en un lugar de fácil acceso.
- ✚ El escritorio debe estar libres de papeles, solamente debe estar el que esté en uso.
- ✚ Organizar los documentos por orden de prioridad en carpetas o file, ejemplos: importantes, urgentes, pendientes, correspondencia, archivar, etc.
- ✚ Colocar los muebles de manera tal que tenga accesibilidad a todos los lugares de la oficina y se visualice amplia.
- ✚ Garantizar buena iluminación y ventilación.

**i) Delegación:** Una tarea de primer orden que debe hacerse sin duda alguna es distinguir claramente en lo que debe hacerse y lo que se puede delegar. Las principales cosas que se sugieren al respecto son las siguientes:

- ✚ Delegar la ejecución de la tarea y no la responsabilidad de la misma.
- ✚ No hacerse cargo de tareas que otros deban asumir.
- ✚ Hay que delegar atendiendo a las competencias de los subordinados y a las diferencias individuales.
- ✚ En la medida que se trasmite confianza en las capacidades de los demás se obtendrá mejor rendimiento.
- ✚ Retroalimentar sobre el desempeño que tenga la persona en quién se delegó una responsabilidad o tarea.
- ✚ Supervisar el desarrollo de las tareas delegadas.

**j) Para atacar a los ladrones externos del tiempo se sugiere atender las siguientes recomendaciones:**

### **En las Reuniones**

- ✚ Antes de convocar a una reunión valorar si es necesaria o simplemente con un intercambio telefónico se puede resolver.
- ✚ Si es usted quién convoca transmita un memorándum o correo con los temas a tratar y el tiempo previsto para ello. Esta parte es sumamente importante: fijar el tiempo previsto para la realización de la reunión.
- ✚ La reunión debe comenzar analizando los temas más sencillos y luego las cruciales e importantes.
- ✚ Minimizar las conversaciones innecesarias.
- ✚ Analizar si las reuniones a las que le convocan es imprescindible su presencia, sino lo es, delegar la participación en otra persona a la cual se debe preparar con informaciones y datos.
- ✚ Preparar la reunión revisando el orden de la misma según los temas a tratar. Esto implica revisar y tener en orden los documentos que se van a llevar.

### **Para los visitantes inesperados:**

- ✚ Planificar un tiempo diario para las interrupciones y visitantes.
- ✚ No contribuir a conversaciones innecesarias
- ✚ Proponer citas en vez de permitir visitas inesperadas.
- ✚ Aprender a decir no, principalmente cuando le pregunten ¿me puede atender unos minutos?

### **Para el uso del teléfono**

- ✚ Antes de iniciar una conversación telefónica escriba los asuntos a tratar.
- ✚ Planificar las llamadas a realizar destinando momentos específicos durante el día para ello.
- ✚ Escribir los datos importantes de la conversación para evitar olvidos y confusiones.
- ✚ Si la conversación se extiende buscar una excusa razonable para concluir la misma.
- ✚ Establecer períodos de tiempo donde no se permite recibir llamadas, aceptando solamente las llamadas de emergencias.

**k) Para atacar a los ladrones internos del tiempo, se sugiere atender las siguientes recomendaciones:**

- ✚ Planifique
- ✚ Priorizar atendiendo a la importancia y urgencia.
- ✚ Reflexionar sobre cómo se hace uso del tiempo
- ✚ Ser disciplinado en cuanto a cumplir con las metas que se establece por parte de la empresa y de uno mismo.
- ✚ Establecer un método, una forma de ser más eficiente en la gestión de sí mismo para ganar tiempo al tiempo.
- ✚ Registrar diariamente el tiempo que le dedica a cada tarea.
- ✚ Reconocer que debe trabajar con el nuevo concepto de cómo gestionar eficazmente el tiempo. No hay nada que pueda hacerse para estirar o acortar el día; el tiempo está en manos de uno mismo.
- ✚ Analizar como uno mismo y otros pueden llegar a malgastar el tiempo.
- ✚ Identificar las actividades que implican un derroche del tiempo.
- ✚ Evaluar las actividades que no puede desarrollar durante el día y que demandan una necesaria realización, para que le conceda un espacio en la nueva planificación.
- ✚ Valorar los horarios donde se es más productivo y cuando no se es, para de esa forma saber cuándo ejecutar las tareas más complejas y que demande mayor análisis.
- ✚ Analizar los tiempos improductivos en los que se incurre y evaluar el costo que tienen en la productividad personal y de la empresa
- ✚ Reconocer que la disponibilidad de hacer todo lo que le deleguen es un síntoma de mala planificación.
- ✚ Registrar todas y cada una de las tareas que se desarrollan. Escribiendo las que ocupan mucho tiempo y viceversa, las tareas que son de tipo personal, las que implican relaciones sociales, atención a la familia y autoanálisis.
- ✚ Los tiempos de espera o muertos deben de ser aprovechados al máximo. Cuidando de que no lo hagan esperar por una impuntualidad.
- ✚ Ser siempre puntual y hacer saber que es así como debe ser.
- ✚ Saber hasta donde usted puede aceptar otros proyectos o tareas, así como cuáles su punto máximo de soportar las presiones y tensiones.
- ✚ No posponga la toma de decisiones, analice los problemas, de una vez decidiendo sobre ellos, los soluciona o delega la solución.

**l) Uso Adecuado de Internet y del correo electrónico institucional.**

En la actualidad se reconoce que la principal fuente de productividad económica es el conocimiento, razón por la que se puede apreciar que el mundo laboral ha

transitado del trabajo manual hacia el trabajo de tipo intelectual y particularmente cuando se hace uso de tecnología informática como es el caso del internet. El problema es que la mayoría de los usuarios de la red reconocen abusar de ella, sobre todo en lo que a redes sociales se refiere, la visita constante al correo personal de los empleados es otra cosa, y en el peor de los casos se utiliza mucho tiempo para bajar juegos, música, imágenes y otros contenidos ajenos a las labores institucionales. Por lo que se ha demostrado que el internet es uno de los ladrones de tiempo más importantes que actualmente hay.

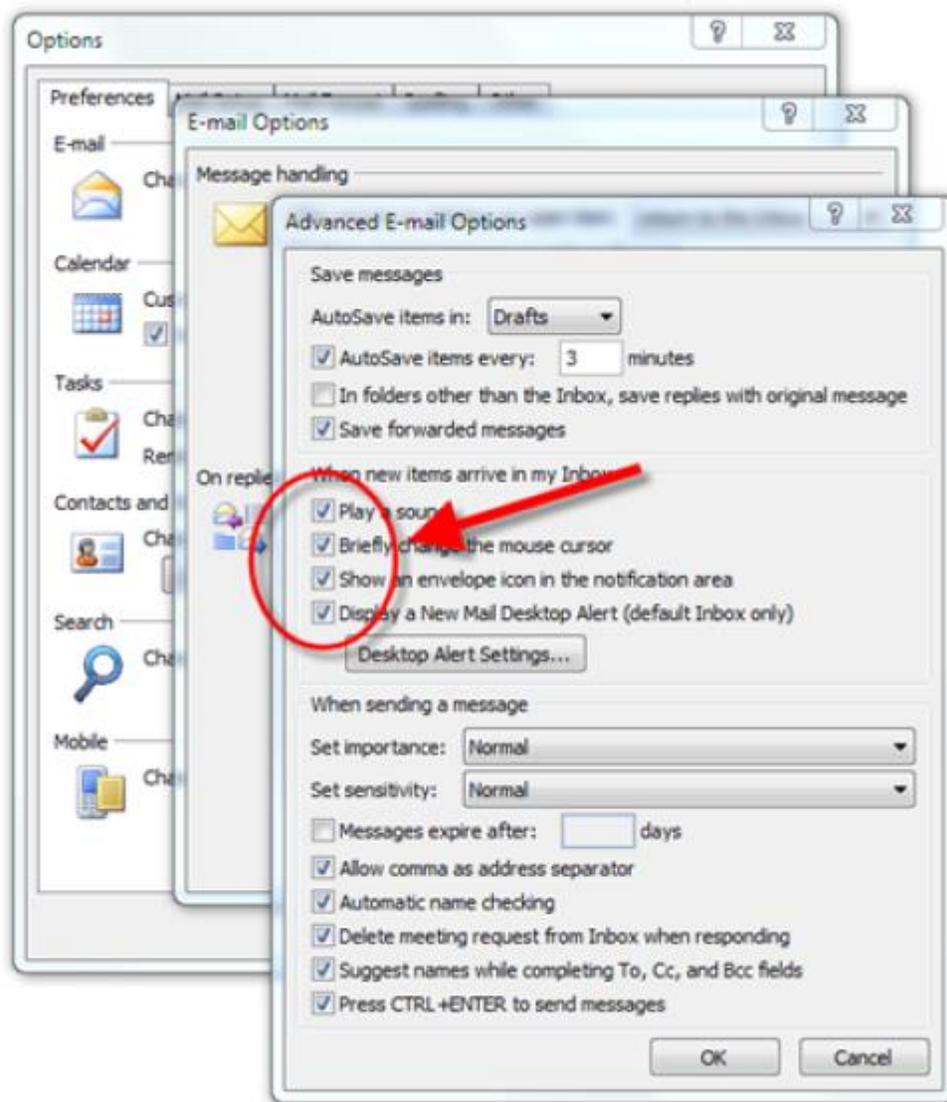
El uso correcto del email en el trabajo es un asunto que no debe pasar desapercibido por las instituciones públicas. Por una parte supone un gran avance del que todos nos beneficiamos ya que agiliza las comunicaciones y permite que estemos actualizados. Es además una herramienta muy completa que puede ahorrar costos de operación en las organizaciones. Sin embargo, como cosa contraria tiene la capacidad para hacer perder el tiempo laboral.

Como es bien sabido, un alto porcentaje de los trabajadores emplean tiempo de su jornada laboral para revisar y responder emails. El problema del correo electrónico se agrava en el caso de la mensajería instantánea. Esas herramientas como Skype, el chat interno de Gmail o el chat de alguna red social corporativa; son extremadamente intrusivas y multiplican los efectos negativos del email, en especial en lo concerniente a los niveles de estrés y ansiedad que ocasionan.

Para combatir las interrupciones que provoca el correo electrónico y sus inevitables consecuencias como distracción, pérdida de concentración o estrés, lo primero que hace falta es querer realmente poner una solución. Existen distintas alternativas para limitar la pérdida de tiempo que el email ocasiona pero para todas ellas es necesario tener voluntad de hacerlo. Entre las más útiles y sencillas de implantar se encuentran, de cara al receptor del correo electrónico:

- ✚ Reunir todas las cuentas de correo en una misma bandeja de entrada.
- ✚ Mantener limpia la bandeja de entrada, con filtros que eviten el spam, y revisar semanalmente de tal manera que no se aglomeren emails innecesarios, almacenando los demás por carpetas.
- ✚ Plantar filtros que deriven directamente cada email a su carpeta correspondiente.
- ✚ No dejar nunca abierta la ventana o pestaña del correo electrónico.
- ✚ Desactivar la función de ventanas emergentes del email como se ilustra a continuación.

Gráfica 15. Desactivación de ventanas emergente del email.



Fuente: [www.wormmeter.com](http://www.wormmeter.com)

- ✚ Destinar dos o tres momentos de la jornada a leer y responder emails como actividad (se puede escoger una opción en muchas herramientas de correo electrónico que permitan configurar la llegada de emails exclusivamente en esos momentos).
- ✚ Contestar a los correos cuya resolución es posible empleando un máximo de dos minutos y nunca emplear más de diez o quince minutos en dar respuesta a uno, como norma general.  
Y en cuanto al emisor:

- ✚ No enviar varios emails si puedes concentrar toda la información en uno solo. Considerar si realmente es necesario enviar el email con el contenido a todas las personas que se tiene pensado poner en copia.
- ✚ Dejar de emplear el email como medio de prueba o justificante de lo que se dice o de que se está trabajando a una hora y en días puntuales.

Observando estas medidas, los resultados de tiempo medio por actividad que, con demasiada frecuencia se encuentran en torno al minuto (aunque parezca increíble), lograrán incrementarse hasta los tres minutos, lo que supone un progreso significativo que beneficia al individuo en particular y a la organización en general.

### Cronograma de Implementación de las Capacitaciones

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Primera fase: reconocimiento de cómo se administra el tiempo.						
Fase 2. Determinación de indicadores de actuación.						
Fase 3. Capacitación desarrollo habilidades de administración del tiempo.						
a) Plan Mensual de Actividades:						
b) Planificación Diaria:						
c) Priorización:						
d) Ajuste del tiempo						
e) Ajuste del tiempo						
f) Previsión						
g) Control						
h) Organización						
i) Delegación						
j) Atacar los ladrones externos del tiempo						

k) Atacar los ladrones internos del tiempo						
l) Uso adecuado de internet y correo electrónico						

Luego de transcurridos los primeros 6 meses de implementación, corresponde al Departamento de Recursos Humanos evaluar el impacto del programa permanente de capacitación y motivación y realizar los ajustes necesarios, los que pueden ser:

- a) Modificar las variables que se gestionan
- b) Intensificar la capacitación en los aspectos menos desarrollados
- c) Premiar y/o reconocer las personas que mejoraron su gestión del tiempo
- d) Diseñar el nuevo programa de capacitaciones.
- f) Evaluar permanentemente el desarrollo e impacto de las capacitaciones.

## CONCLUSIONES

1) Los aspectos de gestión del tiempo evaluados en las cuatro instituciones públicas que fueron objeto del estudio fueron: Planificación, Ajuste del Tiempo, Priorización, Previsión, Utilización de Medios Auxiliares, Control, Aprovechamiento del Tiempo, Delegación, Organización, Gestión personal del tiempo y Tiempo Personal. Los aspectos más relevantes obtenidos del estudio, se enumeran así:

a) El 43.5 % de las actividades que se realizan en estas organizaciones no se hacen precisamente de manera planificada sino rutinaria, lo cual indudablemente tiene una incidencia negativa en los resultados operativos que se obtienen.

b) La priorización de actividades no es una fortaleza de las instituciones públicas del Departamento de San Marcos ya que en promedio, el 63.75% de las personas que laboran en estas organizaciones solamente priorizan sus actividades a veces, frente a un 15% en promedio que manifiesta que siempre prioriza y un 10% en promedio que lo hace muy de vez en cuando o nunca.

c) El 75% refiere que conocen el tiempo aproximado para realizar cada tarea de su trabajo, sin embargo solamente el 25% calcula el tiempo que se debe utilizar en cada tarea, lo que indudablemente puede ser algo contradictorio o en su defecto que las personas ya tienen un conocimiento previo de la duración de las tareas por experiencia propia y no necesitan hacer cálculos ni estimaciones sobre la duración de las mismas.

d) El 100% conocen lo que tienen hacer día a día, sin embargo apenas el 30% planifica su jornada laboral, lo que indica que todo se hace con base a la experiencia y la rutina laboral.

e) El 50% dice que hace una revisión y control de lo logrado en cada jornada, mientras que el restante 50% no evalúa al final de la jornada laboral.

f) El 30% utiliza una agenda para calendarizar sus actividades no solo laborales sino también personales. En cuanto al uso de agendas electrónicas u otros medios electrónicos para planificar y programar el trabajo nos encontramos con que solamente el 10% hace uso de algún medio electrónico para planificar las actividades laborales.

g) El 70% acostumbra a organizar diariamente su escritorio, el 60 % de los trabajadores encuestados revisa su correspondencia y la evacúa de una vez, mientras que un 40% acumula la misma y traslada su resolución para una fecha posterior.

En términos globales, las instituciones públicas se consideran de desarrollo medio en cuanto al manejo y gestión del tiempo, pero son instituciones que pueden adoptar nuevas formas de hacer las cosas y entre ellas, las relacionadas a una mejor gestión del tiempo, por esa razón se ha propuesto un plan de acción cuyo contenido es de fácil manejo y bajo costo, por lo que se recomienda su implementación, para incidir favorablemente en la mejora sustancial de un recurso sumamente valioso como es el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

CHANLENDER, J. (1973). La planificación del tiempo. Instituto de Estudios de Planificación Local. Pp. 97-98, Madrid.

CLEMENS, John, DALRYMPLE, Scott. (2005). Dominio del tiempo, Editorial AMACOM American Management Association.

COVEY, Stephen. (2002) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Páidos.

COVEY, Stephen, MERRILL, Rebecca; MERRILL, Roger (1996). Primero Lo Primero. Editorial Free Press.

GARCIA REMUS, Mayelín. (2009). Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO, Universidad de la Habana, página. 45.

GAYNOR, E. (2006). Desarrollo organizacional y Administración del Tiempo. En: [www.theodinstitute.org](http://www.theodinstitute.org).

ILIASOV, J. J. (1985). Fundamentos para la auto organización de la actividad docente y del trabajo independiente de los alumnos. Editora de la Universidad de Moscú. Moscú.

KAST, F.E., ROSENZBEIG, J.A.(1996), "Administración en las Organizaciones", México, McGraw-Hill).

MACKENZIE, Alec. (1997). La trampa del tiempo. Editorial AMACOM.

MIKEENSELL, W. H. (1984). Psicología práctica aplicada a los problemas del hombre normal. Biblioteca Pleamar. Buenos Aires

MORGENSTERN, Julie. (2004). Manejo del tiempo de adentro hacia fuera. Editorial Henry Holt & Company, Inc.

PENA, Alberto (2010) Guía Práctica Especial: 7 Ladrones del Tiempo y 7 Técnicas para Combatirlos. Club Eres Productivo

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK (4a Ed.), Pennsylvania.

SENGE, Peter. (1995). La quinta disciplina. Editorial Granica- Vergara.

**EN INTERNET:**

<http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/13/administracion-del-tiempo/>

<http://www.muieresdeempresa.com/management/101201-administracion-del-tiempo.asp>

[http://www.educacionvirtual.org/files/Introducci\\_n\\_al\\_Manejo\\_del\\_Tiempo.pdf](http://www.educacionvirtual.org/files/Introducci_n_al_Manejo_del_Tiempo.pdf)

<http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/05/09/tema-n-5-la-estructura-de-desglose-del-trabajo>

<http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/05/09/tema-n-5-la-estructura-de-desglose-del-trabajo>

<http://es.wikipedia.org/wiki/PDA>

## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**  
**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTIDAD PÚBLICA:** \_\_\_\_\_

**SEXO** \_\_\_\_\_

**EDAD** \_\_\_\_\_

**AÑOS DE TRABAJAR EN LA INSTITUCION** \_\_\_\_\_

### LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

**NOTA:** La clave para una buena administración es saber administrar el tiempo. Esta encuesta se realiza con fines académicos para elaborar un diagnóstico sobre la forma cómo administra el tiempo. Por favor, sea tan sincero como pueda. Este es un instrumento diseñado para la evaluación de la Administración del tiempo.

**INSTRUCCIONES:** A continuación Usted encontrará una serie de enunciados. Lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque con una “x” la opción que mejor describa su situación. Recuerde marcar su respuesta tomando en cuenta la siguiente escala:

Siempre	A veces	Muy de vez en cuando	Nunca
1	2	3	4

		1	2	3	4
<b>1</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>				
1.1.	Dedico tiempo a planear mi trabajo.				
1.2.	Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día				
1.3.	Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en la semana				
1.4.	Planifico tiempo para los imprevistos				
1.5.	Realizo una lista diaria de las cosas que debo hacer.				
1.6.	Considero las tareas poco importantes en mi planificación.				
1.7.	Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana				
<b>2</b>	<b>PRIORIZACIÓN</b>				
2.1.	En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes.				
2.2.	Planifico y analizo mis prioridades.				
2.3.	Procuro combinar en la planificación que realizo, la ejecución de tareas de menor importancia pero de necesario cumplimiento				

2.4.	Hago una lista de tareas pendientes, las jerarquizo según su importancia y las realizo en ese orden.				
<b>3</b>	<b>AJUSTE DEL TIEMPO</b>				
3.1.	Conozco el tiempo aproximado que dedico a realizar cada tarea que planifico.				
3.2.	Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo.				
3.3.	Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea.				
3.4.	Ejecuto las tareas en el tiempo previsto				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>PREVISIÓN</b>				
4.1.	Defino claramente cuáles son las labores que debo realizar para alcanzar mis metas.				
4.2.	Conozco las tareas que debo realizar cada día				
4.3.	Elaboro un plan mensual en función de las tareas a realizar y los objetivos trazados.				
<b>5.</b>	<b>CONTROL</b>				
5.1.	Tengo un buen control de mi tiempo.				
5.2.	Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto				
5.3.	Controlo la ejecución de lo que planifico				
5.4.	Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado				
<b>6.</b>	<b>UTILIZACION DE MEDIOS AUXILIARES</b>				
6.1.	Utilizo agendas para apoyarme en la planificación que realizo.				
6.2.	Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación.				
<b>7.</b>	<b>DELEGACIÓN</b>				
7.1.	Delego todo lo que sea posible a los colaboradores.				
7.2.	Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores				
<b>8.</b>	<b>ORGANIZACION</b>				
8.1.	Organizo diariamente la oficina y el escritorio.				
8.2.	Tengo el escritorio libre de papeles y otros documentos innecesarios				
8.3.	Analizo la correspondencia y otros documentos, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez.				
8.4.	Archivo los documentos ya revisados y analizados.				
<b>9.</b>	<b>AUTOGESTION DEL TIEMPO</b>				
9.1.	Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo				
9.2.	Dedico tiempo a pensar y valorar sobre mi desempeño.				

9.3.	Soy puntual a las citas				
9.4.	Digo NO, cuando se me requiere para cosas que interfieren con la planificación que establezco				
9.5.	Contesto el teléfono aunque esté ocupado en actividades o conversaciones importantes				
9.6	Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo.				
<b>10.</b>	<b>APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO</b>				
10.1.	Dedico el tiempo suficiente a mi familia				
10.2.	Dedico tiempo a pensar y valorar sobre mi desempeño				
10.3.	Tengo tiempo para pasear con mi familia.				
10.4.	En mi casa se distribuyen las tareas hogareñas				
10.5.	Mi familia me apoya para cumplir con mis deberes sociales				
	TOTALES				

