



TRABAJO FIN DE GRADO

“GESTIÓN DEL TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN”

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2017/2018

Alumno: CRISTIAN RUIZ RUIZ

Tutora: MARÍA CINTA GISBERT



ÍNDICE

Abstract.....6

Capítulo 1. Introducción

1.1. Objetivos y estructura del trabajo.....8

1.2. Habilidades directivas. Importancia y principios para su gestión.....10

1.3. La gestión del tiempo como habilidad directiva.....11

Capítulo 2. El tiempo y principios para su gestión

2.1. El tiempo como recurso.....13

2.2. Leyes a considerar para el manejo del tiempo.....14

2.3. Otros criterios y herramientas para la gestión del tiempo.....19

Capítulo 3. Cómo podemos dirigir nuestro tiempo

3.1. Fases para la gestión del tiempo.....24

3.2. Planificación, organización y programación del tiempo.....25

3.3. Ladrones del tiempo.....29

Capítulo 4. Delegación

4.1. Delegación: ventajas y desventajas.....	31
4.2. Tipos de delegación.....	34
4.3. Proceso de delegación eficaz.....	37

Capítulo 5. La gestión de reuniones

5.1. Elementos condicionantes de las reuniones.....	41
5.2. Tipos de reuniones.....	43
5.3. Fases de una reunión.....	45
5.4. Ventajas y desventajas de las reuniones.....	49

Capítulo 6. Conclusiones.....51

Bibliografía.....54



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Eficiencia VS Eficacia.....	19
Tabla 2. Matriz Importante - Urgente.....	21
Tabla 3. Ventajas VS Desventajas de la delegación.....	34
Tabla 4. Enfoque tradicional VS Enfoque moderno de la delegación.....	36
Tabla 5. Proceso de delegación.....	37
Tabla 6. Factores para llevar a cabo una delegación eficaz.....	40
Tabla 7. Cualidades y acciones del coordinador de una reunión.....	42
Tabla 8. Comunicación en una reunión.....	42
Tabla 9. Funciones del coordinador.....	47
Tabla 10. Ventajas de la gestión de reuniones.....	49
Tabla 11. Desventajas de la gestión de reuniones.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gráfico - Ley Parkinson.....	15
Gráfico 2. Evolución de la concentración en el trabajo.....	17
Gráfico 3. Curva del bienestar.....	18
Gráfico 4. Gráfico ABC, para clasificar actividades.....	22



ABSTRACT

El presente trabajo de fin de grado de Administración y Dirección de Empresas se ha llevado a cabo con el objetivo de profundizar en algunos aspectos relacionados con el importante papel del directivo en la organización y las distintas habilidades que necesita desarrollar para el buen funcionamiento de la misma.

Las organizaciones son estructuras en la que intervienen diversos interesados para su buen funcionamiento. Estos interesados son los denominados grupos de interés, entre los que encontramos: trabajadores, accionistas, organizaciones sociales, proveedores.

El directivo deberá asumir responsabilidades en la organización, intentará satisfacer las expectativas que quieran alcanzar los grupos de interés y buscará siempre la mejora continua para así poder ofrecerles el mejor servicio y los mejores resultados.

A lo largo del trabajo hemos analizado tres habilidades directivas con un elemento en común: el tiempo y su gestión. Estas habilidades son “gestión del tiempo” (relacionada con la organización y el aprovechamiento del tiempo del propio directivo), “delegación” y “gestión de reuniones” (relacionadas ambas con la gestión del tiempo de terceras personas por parte del directivo). El uso de estas habilidades directivas puede ayudar al directivo a solucionar problemas tanto de su día a día como a largo plazo y así poder lograr los objetivos propuestos por la organización.

Palabras clave: habilidades directivas, gestión del tiempo, delegación, gestión de reuniones.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

Lo que me ha motivado a realizar este TFG es la importancia del tiempo y su gestión tanto para el uso personal como profesional y como analizando nuestro tiempo, corrigiendo malos hábitos y añadiendo una correcta gestión podemos realizar más actividades y aprovechar mejor nuestro tiempo.

El principal objetivo de este trabajo es tratar de explicar tres habilidades directivas con un estrecho vínculo entre ellas, el tiempo, y que el directivo deberá aprender a desarrollar de una manera eficaz para el logro de los distintos objetivos planteados por la organización, estas habilidades directivas son la gestión del tiempo, la delegación y la gestión de reuniones.

En cuanto a la estructura de trabajo, en el primer capítulo realizaremos una breve introducción sobre la importancia de las habilidades directivas y concretaremos las distintas habilidades que serán explicadas más adelante.

A continuación, en el capítulo dos: el tiempo y principios para su gestión, realizaremos una pequeña introducción del tiempo como recurso. Comentaremos lo diferente que es frente a otros recursos y mostraremos diferentes leyes para ayudar a conseguir un buen funcionamiento del tiempo para poder aprovecharlo de una manera más eficaz.

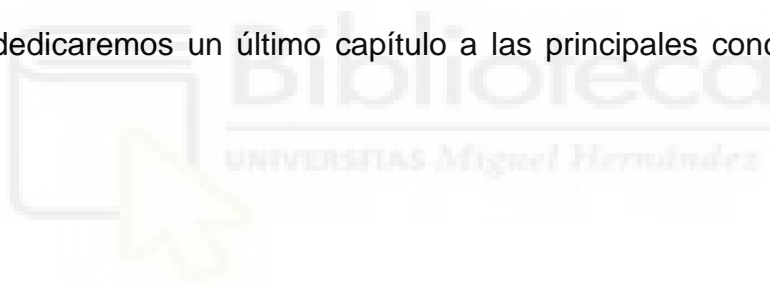
Seguidamente en el capítulo tres, explicaremos cómo podemos dirigir nuestro tiempo y cómo puede afectar éste al éxito o fracaso del directivo. Desarrollaremos una serie de herramientas y consejos que pueden ayudar al directivo y que conviene utilizar para administrar con mayor facilidad el tiempo disponible y las actividades a realizar.

Además, analizaremos algunos de los ladrones de tiempo que puede tener un directivo, estos pueden ser tanto internos como externos.

En el cuarto capítulo hablaremos sobre la delegación, trataremos de explicar la relevancia de la delegación para un directivo además de una serie de fases que este deberá de llevar a cabo como que delegar, a quién, y como llevarlo a cabo. Realizando una correcta delegación el directivo podrá centrarse y dedicar más tiempo a tareas o actividades más valiosas.

En el quinto capítulo hablaremos sobre la gestión de las reuniones, aclararemos lo importante que son, ya que en las reuniones es donde se produce la toma de decisiones más trascendentales para la empresa. En este apartado hablaremos también sobre otros aspectos considerables de las reuniones como saber qué tipos de reuniones podemos encontrar y pasos a seguir para la realización de reuniones, es decir, preparación de la reunión, elección de los participantes, planificación, convocatoria y presentación de la reunión.

Finalmente dedicaremos un último capítulo a las principales conclusiones del trabajo.



1.2. HABILIDADES DIRECTIVAS. IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS PARA SU GESTIÓN.

En las últimas décadas se han producido rápidos y caóticos cambios en el entorno que se encuentran las empresas, a pesar de todos estos cambios existe algo que sigue permaneciendo, evoluciona y se adapta según las distintas necesidades que tenga el individuo, hablamos de las habilidades directivas.

Cuando hablamos de las habilidades específicas que ejerce un directivo encontramos que son varias y que además no se puede determinar con exactitud cuál de todas es la más imprescindible.

Atendiendo al Diccionario de la Real Academia Española (2017) entendemos por habilidad “la capacidad y disposición para realizar algo” y directivo/a cómo “la persona con la facultad o virtud de coordinar, dirigir y gestionar los diferentes asuntos de una empresa así como los trabajadores que se tenga a cargo”.

Teniendo como referencia lo anterior, definiremos habilidad directiva como el conjunto de capacidades y conocimientos que tiene un individuo y su disposición para ejercer como líder, tomar decisiones, gestionar su tiempo y el de sus colaboradores, y coordinar diferentes tareas y trabajadores a su cargo para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Whetten, D. (2004, pp. 2 - 3) definió las cinco principales características de las habilidades directivas:

Primera: son conductuales, consisten en una serie de acciones importantes que si los individuos las llevan a cabo de manera correcta conducen a una serie de resultados positivos, cada persona puede aceptarlas de diferente manera.

Segunda: son controlables, el desempeño de las diferentes actuaciones que se tengan con las distintas habilidades, se encontraran bajo vigilancia del individuo.

Tercera: se pueden desarrollar según vayan practicando las distintas habilidades directivas con mayor o menor frecuencia y con el paso del tiempo los directivos pueden mejorar en la utilización de dichas habilidades.

Cuarta: están interrelacionadas, están ligadas entre sí, los directivos deberán de aprender a conseguir las mejores combinaciones que conduzcan a los mejores resultados.

Quinta: son contradictorias, las habilidades directivas centrales no son ni con orientación suave ni tampoco impulsora. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo ni tampoco hacia el individualismo y espíritu emprendedor.

En el presente trabajo dedicado a la gestión del tiempo, abrazamos la idea de que la correcta gestión del tiempo es una habilidad que puede llegar a desarrollar y controlar el directivo. Éste por su parte conducirá a sus colaboradores a mejorar sus resultados, que implica interrelaciones con otras habilidades, entre ellas delegación y gestión de reuniones, y que, aunque a veces pueda implicar opciones y decisiones relativamente contradictorias, finalmente gozar de esta habilidad nos llevará a mejores resultados.

1.3. LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA.

La gestión del tiempo es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestas. El tiempo lo tendremos que gestionar intentando dar a nuestras acciones diarias la máxima coherencia para así poder acercarnos a nuestros objetivos o metas.

Llevando a cabo un correcto funcionamiento del tiempo, podremos realizar muchas más actividades, dedicar más tiempo a las actividades importantes, cometeremos menos errores y no perderemos de vista nuestros objetivos.

Por otro lado, una mala gestión del tiempo puede ocasionar distintos problemas e inconvenientes que podemos destacar en:

- Estrés.

- Pérdida de objetivos.
- Realización de tareas poco importantes y aplazamiento de otras más importantes.

Soluciones habituales:

- Dedicación de más horas a nuestras tareas.
- Realizar nuestras tareas rápidamente.
- Posponer tareas menos importantes.

Efecto de la falta de tiempo:

- Jornadas de trabajo demasiado largas.
- Posibles problemas de salud.
- Cometer errores frecuentemente.
- Una mala gestión del tiempo viene ocasionada por nosotros mismos, ya sea por una mala planificación diaria, interrupciones excesivas, etc.

Hemos comentado también que la gestión del tiempo se interrelaciona con otras habilidades directivas como son la delegación y gestión de reuniones que trataremos de explicar en este TFG más adelante.

Por ello antes de hacer hincapié en ellas, en el siguiente capítulo trataremos de explicar la importancia del tiempo, sus características y los diferentes principios que podremos utilizar para su gestión.

CAPÍTULO 2. EL TIEMPO Y PRINCIPIOS PARA SU GESTIÓN.

2.1. EL TIEMPO COMO RECURSO.

El tiempo es uno de los recursos más importantes con los que cuenta el ser humano, en la época en la que vivimos tenemos constantemente la sensación de que el tiempo que disponemos no nos resulta suficiente para poder realizar todo aquello que nos gustaría o todo lo que deberíamos haber dejado hecho o resuelto.

La mayoría de las personas solemos perder bastante tiempo a lo largo del día, evidentemente no se trata de una pérdida de tiempo voluntaria ni consciente, la mayor parte de esta pérdida de tiempo es involuntaria e inconsciente. Solo si inspeccionamos detalladamente lo que hemos realizado a lo largo del día podremos percibir cómo hemos invertido nuestro tiempo y observaremos los posibles malos hábitos que nos llevan a la pérdida de tiempo.

El verdadero éxito de cualquier persona es la manera con la cuál administra su tiempo, debido a que lo que realmente termina contando no es lo mucho que se ha trabajado, ni tampoco el total de horas que hemos dedicado, lo que realmente cuenta es lo que se ha terminado y los resultados que hemos obtenido.

El tiempo es el recurso más diferente con el que trabajamos y presenta muchas dificultades a la hora de saber utilizarlo correctamente. Según Vera, J. M. A. (2008, pp. 32 - 34) hallamos una serie de características que tendremos en cuenta, el tiempo es un recurso:

- Atípico: es necesario para el ser humano y es diferente a todos los demás recursos.
- Equitativo: el tiempo está repartido de igual manera a todos los individuos con un total de 24h, el reparto de este tiempo es decisión de cada individuo. Tendremos en cuenta la habilidad de cada individuo para organizarlo correctamente en función de sus objetivos.

- Inelástico: no podemos almacenarlo, ni prestarlo, ni alargarlo.
- Indispensable: para todas nuestras acciones o todo lo que pretendemos conseguir necesitamos tiempo.
- Insustituible: no podemos sustituir el tiempo por ningún otro recurso.
- Inexorable: El tiempo fluye siempre en el mismo sentido, no hay manera de cambiar dicho sentido lo único que podemos hacer es utilizarlo mejor para alcanzar nuestros objetivos pero no modificarlo.

Si sabemos dar un buen uso a las diferentes características del tiempo mencionadas anteriormente lograremos conseguir los mejores resultados y aprovecharemos mejor el tiempo.

2.2. LEYES A CONSIDERAR PARA EL MANEJO DEL TIEMPO.

Para conseguir un mejor uso del tiempo podemos ayudarnos de diferentes leyes y principios para priorizar en función de la importancia que tengan las actividades para nosotros. Gracias a estas podremos trabajar de una manera más intensa en cortos intervalos de tiempo.

Las distintas leyes de las que podemos ayudarnos para un correcto manejo del tiempo, son:

- Ley Pareto (Vera, J. M. A. 2008, pp. 35).

Esta ley fue anunciada por el italiano Vilfredo Pareto (1923 - 1948), Pareto realizó un estudio sobre la riqueza de Italia en el que expresó su creencia de que la minoría de la población tenía la mayor parte de la riqueza y de que la mayoría de la población tenía la mayor parte de pobreza. El grupo pequeño y con riqueza lo denominó "Minoría Vital" y el grupo grande y pobre "Mayoría Trivial", esta ley es la ley conocida como Regla 80 - 20 o denominada Ley de Pareto. Como conclusión esta ley nos viene a decir que el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. Por ejemplo, el 20% de los correos que recibimos nos aportan el 80% de la información.

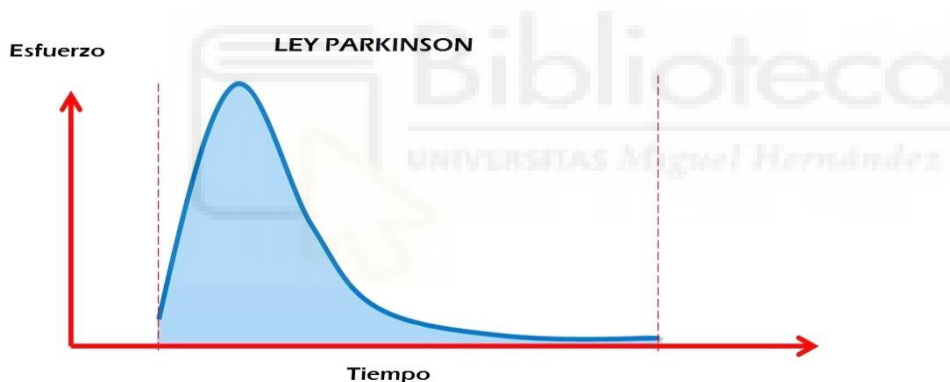
- Ley de Parkinson (Vera, J. M. A. 2008, pp. 36).

Esta ley fue anunciada por el británico Cyril Northcote Parkinson en 1957, esta ley dice que la tarea se prolonga hasta que se finalice el tiempo disponible para su ejecución.

Cuando nos imponen una tarea y en ella una fecha límite, nosotros solemos ocupar todo nuestro tiempo disponible para realizar dicha tarea y no llegamos a utilizar el tiempo que realmente necesitamos para la realización de dicha tarea.

Según la Ley de Parkinson existe relación entre el tiempo dedicado a una actividad y los resultados que obtendremos. (Gráfico 1).

Gráfico 1: Gráfico - Ley Parkinson.



Fuente: Elaboración propia a partir de Vera, J. M. A. (2008). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés (4e)*. Madrid: ESIC Editorial, 2008. pp. 36.

- Tres Leyes de Murphy (Vera, J. M. A. 2008, pp. 37).

1- "Nada es tan sencillo como parece al principio".

Cuando valoramos el tiempo que vamos a tardar en poder llevar a cabo una tarea o actividad es igual de fácil subestimar que sobrevalorar.

2- "Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio".

Esta ley nos habla sobre lo inoportuno que puede ser establecer a una tarea o actividad un tiempo escaso, tanto a la hora de plantearla como a la hora de finalizarla.

3- "Si algo puede ir mal, irá mal " .

La solución a este problema sería optando por soluciones adecuadas, adelantándose a cualquier tipo de problema que pudiera surgir y tener disponible cualquier tipo de plan o planes para afrontar dichos problemas. Esto nos ahorrará tiempo en el futuro.

- Leyes de Acosta (Vera, J. M. A. 2008, pp. 37 - 40).

Supuestamente todas las tareas requieren de un tiempo determinado para poder obtener unos resultados, pero casi nunca vamos a poder realizar de una vez tareas medianamente difíciles. Continuamente nos veremos obligados a sufrir interrupciones, estas aparte de robarnos tiempo nos hacen dar un paso atrás, incluso pueden llegar a hacer que perdamos la noción de la tarea que estábamos realizando. A partir de estas reflexiones el autor propone las siguientes leyes.

Primera Ley de Acosta:

"El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y reanudamos".

Las tareas se alargan cuando sufren interrupciones, por lo que no se sabe exactamente el tiempo que le dedicamos a una tarea. Se calcula que nuestro rendimiento baja un 25% a causa de las posibles interrupciones que se puedan tener.

Segunda Ley de Acosta:

"Para una tarea corta, siempre se encuentra tiempo, para una larga, resulta más difícil encontrar el tiempo necesario " .

Cuando nos disponemos a realizar algún tipo de tarea larga nos encontramos con el problema de que dicha tarea requiere de mucho tiempo y aun así, siendo conscientes de que dicha tarea requiere mucho tiempo, no somos

capaces de realizarla correctamente puesto que no encontramos huecos necesarios para realizar las tareas cortas.

Tercera Ley de Acosta:

“El valor de una tarea no crece en proporción al tiempo que se le dedica. Por tanto, lo perfecto rara vez resulta rentable “.

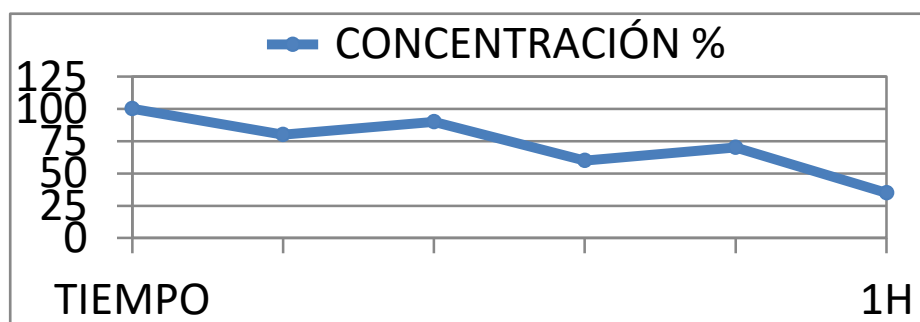
A la hora de realizar una tarea, no por dedicarle mayor tiempo vamos a realizarla perfecta, por eso hay que realizar la tarea con el mayor esfuerzo posible teniendo en cuenta que el tiempo es limitado.

- Ley de Illich (Couso, R. P. 2005, pp. 50).

“Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo invertido decrece primero y se hace negativo después. “

Se dice que existe relación entre la situación física y psíquica de las personas y el número de horas trabajadas puesto que cuantas más horas se le dedica a una tarea está no tiene por qué traducirse en que dichos resultados vayan a ser los más adecuados ya que encontramos diversos factores como el cansancio, disminución de la concentración o exceso de esfuerzo que pueden provocar errores. (Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución de la concentración en el trabajo.



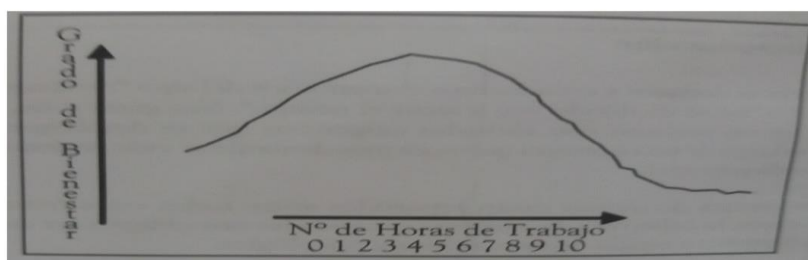
Fuente: Elaboración propia a partir de Couso, R. P. (2005). *Organización del trabajo. La Gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Vigo: Ediciones Ideas propias. pp. 50.

Como consecuencia llegamos a una serie de conclusiones:

- Al inicio de la jornada laboral el rendimiento en el trabajo es bajo a medida que el tiempo transcurre y la persona se centra en su tarea el rendimiento va aumentando.
- Según va avanzando el día, el rendimiento aumenta hasta llegar a un máximo, a partir de este máximo el rendimiento empieza a descender a causa de factores como la fatiga. Es en este punto donde habrá que tomar el tiempo de descanso.
- Después del descanso el rendimiento vuelve a aumentar y se producirá el mismo efecto que anteriormente, más tarde debido a diversos factores el rendimiento desciende.

Analizando el gráfico tres (curva del bienestar) observamos que el rendimiento del trabajador va en aumento a medida que transcurre el tiempo hasta alcanzar un punto máximo alrededor de la sexta hora. A partir de aquí el rendimiento del trabajador empieza a descender por debajo del nivel mínimo inicial del comienzo de la jornada. (Gráfico 3).

Gráfico 3. Curva del bienestar.



Fuente: Couso, R. P. (2005). *Organización del trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Vigo: Ediciones Ideas propias. pp. 50.

2.3. OTROS CRITERIOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO.

Para poder gestionar el tiempo de una manera más específica, identificaremos diferentes criterios y herramientas que nos facilitarán realizar una mejor gestión del tiempo.

- **Criterio Eficacia VS Eficiencia:**

Normalmente solemos confundir eficacia con eficiencia y existe una gran diferencia entre ambos significados.

La eficacia hace mención a la capacidad que se tiene para conseguir lograr los objetivos propuestos.

En cuanto a la eficiencia podemos decir que en ella existe relación entre los recursos disponibles y los objetivos que consigamos con dichos recursos. Podemos decir que somos eficientes cuando utilizamos un número escaso de recursos para lograr un mismo objetivo. (Tabla 1).

Tabla 1. Eficiencia VS Eficacia.

EFICIENCIA	EFICACIA
Significación de los recursos disponibles.	Se centra en realizar las tareas correctas.
Realizar tareas correctamente.	Cumplir plazos.
Ahorrar recursos y lograr objetivos.	Lograr objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

El directivo tratará de ser tanto eficaz como eficiente con su tiempo, ya que intentará ser eficaz consiguiendo los objetivos propuestos con la mejor gestión del tiempo, es decir, con una buena planificación diaria, identificando las

actividades, cumpliendo los plazos de tiempo disponibles e identificando las posibles pérdidas del tiempo.

Por otro lado, el directivo tratará de ser eficiente, como hemos mencionado anteriormente. La eficiencia relaciona los recursos disponibles y los objetivos que consigamos con dichos recursos, por ello gestionaremos lo mejor posible el tiempo ya que es uno de los recursos fundamentales para poder alcanzar los objetivos propuestos.

- **Criterio Importancia VS Urgencia:**

Encontramos diversos problemas a la hora de realizar las actividades si las realizamos según nos llegan, esto es así porque no estamos priorizando. Las actividades debemos realizarlas según su importancia o urgencia por ello es necesario priorizar, además gestionar de una manera correcta nuestro tiempo implica realizar una correcta planificación tanto a corto, medio y largo plazo.

Deberemos aprender a clasificar las tareas, sabiendo diferenciar entre tareas importantes y tareas urgentes.

Las actividades urgentes son aquéllas que exigen una atención inmediata, por lo general suelen ser actividades visibles y fáciles pero también suelen carecer de importancia. Para saber si una tarea es realmente urgente utilizaremos nuestra propia capacidad analítica para distinguir si ese tema es urgente o puede esperar.

Las actividades importantes son todas aquellas que dependen de nosotros y además están relacionadas con los resultados, son menos susceptibles a ser delegadas además contribuyen de gran manera para la consecución de nuestros objetivos. Estas actividades tienen un alcance medio - largo plazo y no suelen ser urgentes pero si no las realizamos de manera planificada y continua, acabarán convirtiéndose en urgentes y podrán afectar a los resultados.

Tabla 2. Matriz Importante - Urgente.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p><u>I ACTIVIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos cuyas fechas vencen. - Reuniones inesperadas. - Problemas importantes inesperados que hay que resolver de manera rápida. 	<p><u>II ACTIVIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de actividades CP/LP. - Control. - Relaciones.
NO IMPORTANTE	<p><u>III ACTIVIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Susceptibles de delegar. - Realizarlas rápidamente. 	<p><u>IV ACTIVIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades no importantes. - Delegar. - Posponer.

Fuente: Elaboración propia a partir de Covey, S. R., Felipe, A., y Badillo, A. (2008). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós. pp. 92.

En el primer cuadrante superior identificamos “Importante-Urgente”. Se tratan de situaciones inesperadas, actividades importantes que no le hemos dedicado el tiempo suficiente o no han sido planificadas correctamente y se convierte así en urgentes. Suelen tratarse de proyectos con fecha límite, reuniones.

En el segundo cuadrante superior identificamos “Importante-No urgente”. Este cuadrante lo podemos identificar como las tareas que debemos realizar de una manera planificada y controlada, si no le prestamos la suficiente atención, estas actividades podrían convertirse en “Importantes-Urgentes”.

En el primer cuadrante inferior identificamos “No importantes-Urgentes”. Nuestros malos hábitos pueden provocar que nos ocupemos en primer lugar de las actividades urgentes provocando que le dediquemos mucho tiempo a estas

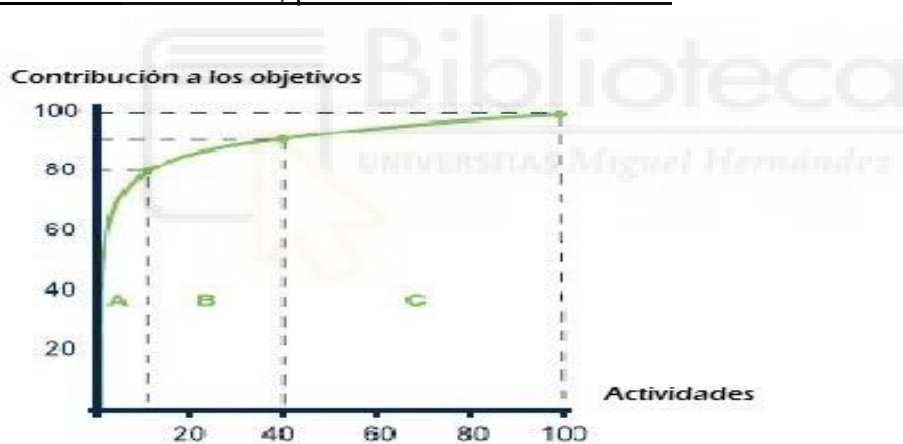
y como consecuencia consumiremos nuestro tiempo para la realización de las tareas no importantes, de esta manera no dedicamos tiempo suficiente a lo importante. En estas situaciones debemos delegar o saber si tenemos que dedicar primero algo de tiempo a las tareas importantes.

En el segundo cuadrante inferior identificamos “No importantes-No urgente”. No nos pararemos en estas actividades ya que suponen pérdidas de tiempo, son más susceptibles de delegar o posponer. (Tabla 2).

- **Gráfico ABC:**

Esta herramienta viene de la Ley de Pareto anteriormente mencionada. Trata de identificar las actividades más importantes y las menos importantes haciendo uso de tres categorías A, B y C, en función de su contribución a los objetivos. (Gráfico 4).

Gráfico 4. Gráfico ABC, para clasificar actividades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Vera, J. M. A. (2008). *Gestión eficaz del tiempo y control (4e)*. Madrid: Esic Editorial. pp. 35.

- A: Las actividades más importantes, las que tienen un mayor efecto sobre los objetivos.
- B: Son aquellas actividades con una importancia secundaria, son necesarias para la consecución de los objetivos.

- C: Las actividades menos importantes pero son actividades que hay que realizar, suelen ser muchas actividades de fácil ejecución pero estas actividades no influyen mucho sobre los resultados.

- **La agenda:**

Una agenda es una herramienta fundamental para ayudarnos a gestionar de una mejor manera nuestro tiempo. Gracias a la tecnología actual podemos disponer de la agenda en móviles, tablets, ordenadores.

Para intentar gestionar la agenda lo mejor posible tendremos en cuenta diferentes consideraciones como tener disponibles solo una agenda, está nos servirá para planificar, priorizar y recordar tanto citas anotadas como tareas.



CAPÍTULO 3. CÓMO PODEMOS DIRIGIR NUESTRO TIEMPO.

3.1. FASES PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO.

Según Zornoza, C y Dalmau, J. I. (2009) encontramos una serie de fases para la gestión del tiempo.

El tiempo tendremos que gestionarlo de la manera más adecuada para dar sentido a nuestras acciones y así acercarnos a nuestras metas.

Llevar a cabo una buena gestión del tiempo nos permitirá disponer de más tiempo tanto para actividades importantes, asistir a reuniones y nos ayudará a evitar posibles interrupciones que nos puedan perjudicar y provocar grandes pérdidas de tiempo.

A continuación explicaremos las diferentes fases para gestionar eficazmente el tiempo:

- 1) Definir, priorizar y clasificar los objetivos:

El primer paso para repartir correctamente nuestro tiempo es tener claro lo que se quiere conseguir, es decir, tenemos que tener claros los objetivos que se quieren alcanzar y dónde queremos llegar. Debemos definir tanto los objetivos a largo como a corto plazo.

Los objetivos a buscar serán los más importantes porque es lo que nos va dirigir en todo el proceso de planificación.

Nuestros objetivos tienen que ser realistas sabiendo en todo momento donde queremos llegar y cuáles son nuestras circunstancias para poder llegar a ellos. También tienen que ser fáciles de medir para así poder saber con mayor facilidad si vamos por buen camino o no en la consecución de los mismos.

Además, dichos objetivos también se recomienda que sean flexibles, de forma que estos se puedan amoldar a posibles variaciones en el transcurso del proceso.

Es fundamental saber que una vez que tengamos claros cuales son nuestros objetivos y los tengamos priorizados y temporalizados empezaremos a gestionar nuestro tiempo.

- 2) Identificar y clasificar actividades. Hacer una lista de tareas diarias y clasificarlas en función de los objetivos:

Administrar correctamente el tiempo es fundamental para el logro de los objetivos del directivo por ello tendrá que centrarse en las cosas realmente importantes, aprenderá a establecer prioridades sabiendo distinguir entre las tareas verdaderamente importantes y las tareas urgentes para así avanzar de una manera eficaz hacia el logro de los objetivos. Es en este momento cuando sirven de utilidad algunos de los criterios o herramientas que hemos trabajado como criterio eficacia vs eficiencia, importante-urgente, gráfico abc o la agenda.

- 3) Identificar puntos principales de pérdida de tiempo:

Encontramos malos hábitos que provocan pérdida de tiempo a lo largo del día de manera involuntaria, como por ejemplo en actividades que no son realmente importantes o malos hábitos como distracciones continuas con el teléfono. Éstos malos hábitos los llamaremos “ladrones de tiempo”. En estas situaciones se está empleando de manera inadecuada el uso del tiempo porque nos hemos desvinculado de los objetivos, prioridades y planificación. Trabajaremos estos “ladrones de tiempo” en el apartado 3.3.

3.2. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO.

- Planificación del tiempo (Couso, R. P. 2005).

La planificación es importante para cualquier empresa o directivo, se puede decir que cuando no hay planificación la empresa o directivo va tomando decisiones según las circunstancias a diversos problemas o necesidades que van apareciendo. Si no ocurrieran estos problemas o situaciones en las que hay que tomar decisiones importantes seguiríamos trabajando siguiendo siempre los mismos procedimientos.

Al actuar de esta manera, es decir, siguiendo siempre los mismos procedimientos encontraríamos un grave problema tanto para la empresa como para el directivo ya que estaremos trabajando sin rumbo. Estaríamos solucionando los posibles problemas del día a día pero no tendríamos claro nuestro rumbo, nuestros objetivos.

La planificación del tiempo define los logros que esperamos conseguir en un determinado plazo, normalmente esta planificación suele ser a medio y largo plazo.

Podemos decir que normalmente no se planifica porque no se tiene tiempo, pero no se tendrá más tiempo si no se planifica.

Gracias a la planificación estableceremos previsiones para así poder alcanzar los objetivos en lugar de limitarse a reaccionar a las circunstancias que se vayan presentando en el día a día.

Llevando a cabo una buena planificación del tiempo podemos obtener varias ventajas como ahorrar tiempo y energía, nos permitirá controlar nuestro propio rendimiento y poder modificarlo según objetivos. Además crearemos unos hábitos que nos beneficiarán para alcanzar las metas propuestas.

- Organización del tiempo (Couso, R. P. 2005).

La organización de nuestro tiempo tiene que ser una de nuestras tareas habituales, ya que si realizamos una correcta organización del mismo nos repercutirá buenos resultados.

Cuando hablamos de organización del tiempo estamos refiriéndonos a corto plazo, a nuestra planificación diaria, no a un futuro lejano, si no a lo que vamos a hacer y en qué orden a lo largo del día, según la vayamos poniendo en práctica, estableceremos métodos que con el tiempo se convertirán en rutinas.

Estableceremos una sucesión de normas diarias para organizar el tiempo:

- Tener planificada la jornada laboral antes de empezar e identificar los objetivos que deberemos de cumplir:

Realizaremos esta actividad en los últimos minutos de la jornada laboral del día anterior, nos dedicaremos a planificar el día siguiente, así sabremos qué hacer con las actividades diarias elegidas de modo deliberado en lugar de limitarse a reaccionar con las que se van presentando.

- Planificar las actividades importantes:

Elaboraremos la planificación teniendo como referente las actividades importantes que trataremos de llevarlas a cabo lo mejor posible y dedicando el tiempo suficiente para que estas no lleguen a ser urgentes. Tendremos en cuenta que siempre aparecerán urgencias pero trataremos de resolver estas urgencias en el menor tiempo posible o delegarlas para así poder centrarnos en las más importantes.

- Realizar un planificación real:

Abarcaremos los temas importantes en primer lugar reservando momentos para cada uno de ellos. Si planificamos de manera excesiva, al final de la jornada laboral observaremos que gran parte de las tareas no se han podido terminar.

- Sincronizar actividades según rendimiento:

Sabemos que no mantenemos el mismo rendimiento todo el día, por eso programaremos las actividades más importantes en tus horas de mayor rendimiento para poder llevarlas a cabo de manera correcta.

- Intentar agrupar actividades relacionadas:

Agrupando actividades relacionadas reduciremos el tiempo para prestarles atención y aumentará nuestro rendimiento.

- Asignar a cada actividad el tiempo suficiente, no un tiempo excesivo:

En este punto tendremos en cuenta la Ley de Parkinson anteriormente mencionada, esta ley trata de explicar que cuándo nos mandan a realizar una actividad y en ella no se establece una fecha de entrega, en

dicha actividad nosotros ocupamos todo nuestro tiempo disponible para realizar la actividad, no utilizamos el tiempo que realmente necesitamos. Para ello fijaremos tiempos a la hora de realizar las actividades.

- Utilizar la regla 80-20 o Principio de Pareto:

Aplicaremos el Principio de Pareto anteriormente mencionado para planificar la jornada. Aproximadamente un 80 por ciento del tiempo productivo de nuestra jornada, tendremos en cuenta que de ese 80 por ciento utilizaremos el 10 por ciento para aquellas actividades que necesitan toda nuestra atención y en este tiempo no deberemos de tener interrupciones. El restante 20 por ciento sin planificar lo dejaremos para resolver posibles imprevistos y actividades no planificadas.

- Evaluar al final del día objetivos y actividades realizadas:

Al llegar al final de la jornada laboral evaluaremos el día para intentar llegar a distintas conclusiones. Nos preguntaremos si las actividades llevadas a cabo han contribuido con los objetivos, si nos han ocupado mucho tiempo y si es posible su delegación.

- Programación (Puchol, L. 2010, pp. 386 – 388).

Planificar es decidir que se ha de hacer, el cómo hacerlo, cuándo y con qué recursos. Por otro lado, lo importante aquí es saber los objetivos que se quieren alcanzar, las diferentes actividades que realizaremos para alcanzarlos y tener en cuenta los recursos que creamos que vayamos a necesitar.

Programando podemos obtener una serie de ventajas como evitar urgencias, trabajar solo en lo importante y ayuda a mantener el control de las acciones.

3.3. LADRONES DEL TIEMPO.

Cómo hemos apuntado anteriormente, los ladrones del tiempo los podemos identificar cómo una serie de circunstancias o problemas que nos hacen perder el tiempo.

Según González, M. (2007, pp. 37) los ladrones del tiempo se pueden clasificar en factores internos y factores externos.

Los factores internos son aquellos que dependen sólo de nosotros, es decir, nuestro comportamiento. En cuanto a los factores externos son aquellos que dependen también de otros como puede ser la organización o diferentes herramientas como móviles que puedan causarnos pérdidas de tiempo.

EJEMPLOS DE FACTORES INTERNOS:

- Falta de métodos de trabajo: El directivo deberá utilizar métodos de trabajo sistemáticos para intentar perder el mínimo tiempo posible a la hora de realizar sus tareas.
- Funcionar por impulsos: Muchas veces priorizamos nuestras preferencias a la importancia de las actividades y tendemos a posponer una serie de actividades que no nos gustan, por lo que deberemos controlar dichos impulsos y realizar cada actividad en el momento adecuado.
- Dificultad a la hora de delegar: Debido a la falta de confianza en su personal, el directivo tiende a realizar todas las tareas y evita delegarlas. El directivo deberá aprender a delegar para poder tener tiempo suficiente para ejecutar su tarea correctamente.
- No anotar tareas: Debido a sus muchas actividades y excesivos problemas es fácil que se le olviden muchos de ellos por lo tanto es importante que el directivo haga anotaciones en algún formato tipo agenda.

- Aplazar las tareas para más tarde: Aplazando las tareas para más tarde lo que conseguiremos es quedarnos sin tiempo y si lo que aplazamos son tareas importantes, al final las realizaremos rápidamente y sin dedicarle el tiempo que tendríamos que haberle dedicado.

EJEMPLOS DE FACTORES EXTERNOS:

- Mala comunicación: El directivo tendrá que transmitir la información de manera clara y detallada. Aquí juega un papel importante las habilidades de comunicación tanto verbal como no verbal.

La verbal utiliza más los mensajes orales, teléfono y mensajes escritos que se pueden utilizar con diferentes tecnologías. En cambio la comunicación no verbal hace hincapié en el uso de expresiones faciales y en el lenguaje corporal para enviar un determinado mensaje.

Si a la hora de delegar se produce una mala comunicación o una posible falta de atención cuando se recibe una tarea y ésta se realiza incorrectamente, habrá que repetirla, incluso modificarla y eso supondrá una pérdida de tiempo.

- No saber decir "NO": El directivo tiene que saber decir no, porque si no al final acabará haciendo todo lo que los demás quieren y no tendrá tiempo para realizar sus actividades o lo que realmente tiene que hacer. Para ello tendrá que aprender a atender visitas inesperadas y llamadas de larga duración, ya que estas pueden ser motivos de grandes pérdidas de tiempo.
- Teléfono: El teléfono móvil se ha convertido en una necesidad y para un directivo resulta fundamental, el directivo debe saber gestionar y saber cuándo tiene que hacer uso de él, como colgar llamadas de larga duración o incluso apagar el móvil en momentos oportunos.

CAPÍTULO 4. DELEGACIÓN.

4.1. DELEGACIÓN: VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Según Puchol, L. (2010, pp. 437 - 438) cuando el directivo ya ha aprendido a gestionar su tiempo y a organizarse correctamente todavía tiene que aprender a organizar a los demás, es aquí donde la delegación juega un papel importante.

Delegar conlleva conceder a un colaborador la misión de realizar una tarea, cediéndole autoridad y cierta responsabilidad para que pueda actuar pero conservando el directivo la responsabilidad final por el resultado. Entendemos autoridad como el grado de libertad que se le otorga al colaborador para que pueda utilizar su juicio en la toma de decisiones.

El directivo tendrá que priorizar de manera razonable y según su juicio la importancia de las distintas tareas. En primer lugar el directivo prestará más atención a las tareas de mayor importancia y así poder delegar en sus colaboradores las tareas de menor importancia, esta es una buena oportunidad para los colaboradores ya que les sirve para poder coger confianza y poder desarrollarse profesionalmente.

Aunque las tareas de menor importancia no se hayan realizado como al directivo le hubiese gustado no quiere decir que dicha tarea este mal realizada, mientras que la tarea tenga el contenido explicado a los colaboradores en todo caso esto será lo normal. Lo que no sería normal es que el directivo quisiera realizar todas las tareas por pensar que los colaboradores no podrían realizarlas correctamente. Por parte del directivo esta actitud no sería la correcta ya que saturaría su tiempo y no se centraría en las tareas importantes. Existen ciertas actitudes tanto por parte del directivo como del colaborador a la hora de llevar a cabo la delegación que juegan un papel importante para que esta se realice de la mejor manera posible. Según Dolan, S. L., Martín, I. y Soto, E. (2004, pp. 345 – 346) son las siguientes:

Por parte del directivo:

- **Receptividad:** un buen directivo aparte de delegar tareas y responsabilidades, también escuchará las posibles ideas que tengan los colaboradores y podrá aceptarlas por su creatividad o colaborar en su mejora.
- **Actitud para delegar.**
- **Actitud para permitir que otros cometan errores:** el director tendrá en cuenta la posibilidad de que el colaborador cometa algún tipo de error y deberá no verlo como un fracaso sino como parte de su aprendizaje.
- **Actitud para usar controles:** el directivo utilizará distintos métodos de control para intentar conseguir los objetivos de la organización como normas, medición de resultados.

Por parte del colaborador:

- **Actitud para asumir responsabilidades y cometer posibles errores.**
- **Actitud para confiar en sus superiores.**
- **Actitud para correr riesgos al establecer sus métodos.**

Por otro lado, el directivo una vez que haya delegado una tarea o actividad a un colaborador no puede desaparecer porque sigue teniendo responsabilidad sobre ella, aunque esa tarea se haya delegado, el directivo tiene responsabilidad ante su cargo o puesto de trabajo y tiene que responder ante él. Esta situación y la posible falta de confianza que tiene el directivo respecto a sus colaboradores pueden originar inseguridad y provoca que los directivos no puedan llevar a cabo una delegación continua.

Son varias las razones por las cuales algunos directivos tienen inseguridad y no delegan, entre ellas destacamos:

- **Precedentes negativos:** Se delegó en el pasado alguna tarea y el resultado de dicha tarea fue negativo. La consecuencia es el rechazo a delegar próximas tareas.

- Miedo: El directivo puede tener miedo a que el colaborador al que se le delegue la tarea la realice tanto peor como mejor que él.

Para poder disminuir esta inseguridad hacia sus colaboradores el directivo tiene que invertir tiempo en formar a sus colaboradores.

Una de las virtudes más importantes de la delegación es que permite al directivo centrarse en las tareas más importantes por la organización pero antes también es necesaria una previa planificación de la delegación.

Según Dolan, S. L., Martin, I. y Soto, E. (2004, pp. 327 - 334) si delegamos trabajo a nuestros colaboradores sin antes haber realizado una previa planificación eficaz, el trabajo delegado puede ser realizado incorrectamente y por lo tanto tendrá como resultado que el directivo retire la tarea delegada al colaborador sin darse cuenta de que dicho error puede provenir de una posible falta de planificación.

El objetivo de la delegación se basa en hacer posible la organización y que ésta funcione. Es poco probable que una sola persona pueda realizar todas las actividades para cumplir con los objetivos, también es improbable que a medida que una organización crece y se va haciendo grande, una sola persona desempeñe toda la autoridad sobre la toma de decisiones, por ello es necesaria la descentralización para un correcto funcionamiento de la organización.

La descentralización será mayor cuando más funciones, mayor importancia y mayor número de decisiones se tomen en los niveles inferiores de la organización y menos confirmaciones necesite un directivo respecto a una posible decisión que tenga que tomar.

A pesar de los posibles inconvenientes que pueden ocurrir con la delegación, ésta posee tanto ventajas como desventajas. Además, tiene un estrecho vínculo con los beneficios ya que cuando un directivo no delega está frenando la posibilidad de que la empresa pueda entrar en posibles nuevos negocios o

impidiendo una mejor expansión de sus actividades hacia otros sectores que el directivo máximo no puede controlar, es decir, disminuye la generación de ingresos. (Tabla 3).

Tabla 3. Ventajas VS Desventajas de la delegación.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Menos esfuerzo por parte del directivo.	- La toma de decisiones es una tarea más compleja.
- Más tiempo para el directivo para poder realizar más tareas importantes.	- Supone un mayor esfuerzo en tareas de comunicación.
- Los colaboradores pueden mostrar sus capacidades.	- Puede descender la calidad del trabajo.
- Estimula la creatividad.	- Hay que tener en cuenta el carácter de los colaboradores, ya que pueden dificultar el sistema.
- Posibilita el intercambio de conocimientos.	- Es menos atractivo para el directivo, ya que los posibles éxitos serán cosa de todo el grupo, no sólo de él.

Fuente: Dolan, S. L., Martín, I. y Soto, E. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. pp. 350.

4.2. TIPOS DE DELEGACIÓN.

Puchol, L. (2010, pp. 452 - 453) diferencia diferentes tipos de delegación.

1) Según el tiempo y actividad:

Permanente: El directivo asigna al colaborador una serie de tareas indefinidamente hasta que el directivo lo ordene.

Temporal: El directivo asigna una o varias tareas al colaborador, cuando el colaborador realiza dichos encargos podemos decir que se le termina la cesión de poder.

Plena: El directivo cede poderes al colaborador para que este pueda llevar a cabo una tarea determinada, en principio dicha tarea no tiene limitación de tiempo para realizarla.

Parcial: El directivo asigna una parte de una tarea a un colaborador, el resto de la tarea la puede realizar el director o puede delegarla en otros colaboradores.

2) Según las personas:

Singular: Se delega sólo sobre una persona.

Conjunta: Se delega una misma tarea en dos o más colaboradores.

Colectiva: Más de un delegante.

3) Según los niveles:

Delegación de funciones: Trata de delegar en un colaborador la realización de una tarea en representación de un directivo. Dicha tarea la realizará en representación del directivo que la delegue. El colaborador deberá realizar la tarea bajo una serie de normas que no puede ignorar. Tiene la obligación de realizar la tarea pero no será responsable de los resultados finales. Si por algún motivo la tarea no tiene los resultados esperados, al colaborador sólo se le juzgará por la realización de la tarea, no por la eficacia de su contenido.

Delegación de responsabilidades: Este tipo de delegación implica realizar una serie de tareas más complejas, la responsabilidad por conseguir determinados objetivos o resultados son muy importantes para la organización. El directivo aparte de realizar las tareas de su puesto de trabajo como establecer metas, controles, es responsable de los diferentes resultados ante los altos niveles directivos.

Delegación de poder: La delegación de poderes es uno de los niveles más altos de la delegación, se delegan funciones, responsabilidades y se cede a la

persona a la cual hemos delegado, cierto poder para que pueda tomar decisiones que faciliten la consecución de objetivos o resultados.

4) Según el enfoque:

Enfoque tradicional: Lo encontramos en los niveles más altos de la dirección donde existe un control sobre las personas a las se les ceden poderes, pero donde mayor control encontramos es en función de los resultados.

Enfoque moderno: En el enfoque moderno se da un aumento de la delegación hasta los niveles más bajos de la escala jerárquica para intentar flexibilizar las estructuras y operaciones de la organización para así poder responder de una mejor manera a los constantes cambios. Las diferentes razones que defienden por qué utilizar este enfoque son para dejar claro que el saber de una organización no sólo lo vemos en los niveles más altos de dirección, sino que también los niveles más bajos saben lo que hacer y las decisiones que tienen que tomar. También podemos justificar el enfoque moderno en las empresas de servicios dado que el personal establece continuamente contacto con el cliente, el personal con este enfoque puede tomar con una mayor libertad decisiones que le permitan satisfacer de mejor manera las distintas necesidades de los clientes. (Tabla 4).

Tabla 4. Enfoque Tradicional VS Enfoque Moderno de la delegación.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE MODERNO
Subordinados trabajan para los directivos.	Los directivos deben de trabajar para los subordinados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. pp. 23.

4.3. PROCESO DE DELEGACIÓN EFICAZ.

El proceso de delegación es una herramienta que el directivo tiene que aprender a utilizar correctamente, como ya hemos mencionado anteriormente la delegación es el proceso de ceder cierta autoridad y responsabilidad pero conservando el directivo en todo momento la responsabilidad por el resultado. Delegar es una de las habilidades principales para poder llevar a cabo una buena gestión del tiempo, para realizar una delegación eficaz es necesario seguir un proceso en el cual deben ser contemplados los siguientes puntos.

Tabla 5. Proceso de delegación.

DELEGACIÓN
1- Que delegar.
2- A quién delegar.
3- Cómo delegar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. (3e). Madrid: Editorial Díaz de Santos. pp. 439.

El directivo comenzará el proceso de delegación analizando con detenimiento y reconociendo sus tareas y cuáles puede delegar, analizando con detenimiento las tareas que estén a su cargo para así poder reconocer cuales puede delegar. Encontramos una serie de tareas que el directivo puede delegar:

- Tareas que no necesitan habilidades únicas relacionadas con su posición.
- Tareas más repetitivas y rutinarias como cálculos extensos, informes y recopilación de información.
- Tareas relacionadas con la creatividad.

Por otro lado encontramos una serie de tareas que no deberán ser delegadas, estas son las tareas que pueden perjudicar a la determinación de políticas, establecimiento de objetivos, liderazgo, control y clima.

El segundo paso será decidir a quién delegar las tareas, podemos ayudarnos de tres factores para decidir a quién delegar las tareas, estos tres factores son: interés que tenga el empleado a la hora de llevar a cabo las tareas, su habilidad y la carga de trabajo.

El último punto de este proceso de delegación será, ¿cómo delegar?

El directivo comunicará claramente al colaborador la tarea que debe realizar. Cuando la delegación se realiza de manera detallada, clara y escrita, resultará mucho más fácil que el colaborador la comprenda y la pueda realizar correctamente. En cambio cuando la delegación se lleva a cabo de una manera oral, amplia y no muy clara, coloca al colaborador en una situación de incertidumbre ya que provoca que los colaboradores realicen pruebas y cometan errores que puedan ser poco beneficiosos para la actividad de la organización.

También el directivo comunicará tanto el tiempo como los recursos con los que dispone para realizar dichas tareas.

Además, para que la delegación se lleve lo mejor posible existen una serie de factores y condiciones prácticas que el directivo tendría que realizar para tener un mejor trato con sus colaboradores para así poder llevar a cabo una delegación eficaz. (Tabla 5).

Según Dolan, S. L., Martin, I. y Soto, E. (2004, pp. 327 - 334), existen una serie de factores para llevar a cabo una delegación eficaz.

En primer lugar tendremos en cuenta el principio de autoridad discrecional, ya que es importante saber con claridad lo que se ha delegado por ello utilizaremos la distinción entre contenido prescrito y discrecionalidad del tiempo de un directivo. El trabajo prescrito es aquel que se llevara a cabo de una manera más planificada y mecánica. El trabajo discrecional de un directivo es aquel en el que se espera que el directivo utilice su propio juicio. Cuando el directivo usa

el trabajo discrecional con sus colaboradores determinará el acceso que el directivo dará al colaborador, es decir, cuando puede actuar en su nombre y cuando no.

Es importante que el directivo defina con claridad sus prioridades, es decir, crear sus propias normas para valorar de manera más fácil las tareas que está realizando y sobre las que puede delegar o está delegando. Crearán una serie de normas como métodos para distribuir el trabajo, puntos fuertes y débiles de los directivos frente los colaboradores, velocidad de respuesta que necesite un directivo, sistemas de evaluación, seguimiento de resultados, disponibilidad de los diferentes colaboradores y posibles consecuencias de los errores. Esta serie de normas servirán también como herramientas de control.

La delegación al principio exigirá mucho tiempo al directivo, deberá formar correctamente a los colaboradores, ya que no es lo correcto delegar cierta autoridad a un colaborador que no sabe lo que realmente tiene que hacer, por eso es necesario el proceso de formación, ésta deberá de combinar conocimientos de las habilidades necesarias para que el colaborador sepa utilizarla correctamente y lleve a cabo de una manera eficaz la tarea.

También tendremos en cuenta que existen una serie de restricciones que hacen que no se delegue correctamente aun reconociendo el directivo las ventajas que conlleva utilizar la delegación y conociendo las distintas habilidades para poder llevar a cabo una correcta delegación. (Tabla 6).

Algunas de las restricciones que hacen que el directivo no delegue como a él le gustaría son:

- Falta de recursos.
- Falta de personal con la capacidad deseada.
- Exceso de presiones.
- Demasiada ambición por parte de los colaboradores.
- Demasiada autoridad de los directivos.

Tabla 6. Factores para llevar a cabo una delegación eficaz.

Factores
1. Autoridad discrecional.
2. Definir prioridades.
3. Establecer herramientas de control.
4. Formar correctamente a los colaboradores.
5. Tener en cuenta las posibles restricciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan, S. L., Martín, I. y Soto, E. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. pp. 341.



CAPÍTULO 5. LA GESTIÓN DE REUNIONES.

5.1. ELEMENTOS CONDICIONANTES DE LAS REUNIONES.

Entendemos como reunión una actividad que se realiza por un grupo reducido de personas, dos o más con un objetivo en común relacionado con la empresa. El fin de las reuniones es tomar algún tipo de decisión importante, informar, debatir, preparar planes de trabajo.

Según Couso, R. P. (2005, pp. 59) los directivos y mandos intermedios de la organización dedican mucho tiempo a las reuniones, ya que estas son el reflejo diario del trabajo en equipo y son muy importantes para coordinar las distintas tareas que se pueden llevar a cabo en la organización, así como para la posible toma de decisiones en la que se necesita que estén presentes los miembros de la organización.

Para poder llevar a cabo una correcta gestión de las reuniones deberemos tener en cuenta el tiempo dedicado, la calidad del tiempo dedicado, su productividad y plantearnos la posibilidad de adoptar un método que nos permita alcanzar el éxito perseguido.

Según Puchol, L. (2010, pp. 31 - 33) encontramos una serie de aspectos que influyen en una reunión y que tendremos que tenerlos en cuenta.

Coordinación: El coordinador suele ser el convocante de la reunión, clarificará, controlará los tiempos y motivará el dialogo. (Tabla 7).

Tabla 7. Cualidades y acciones del coordinador de una reunión.

CUALIDADES Y ACCIONES QUE DEBE POTENCIAR	DEFECTOS Y ACCIONES QUE DEBE EVITAR
Coordinar o dirigir la reunión.	Deseo de demostrar superioridad.
Adaptarse al grupo.	Imponer ideas.
Escuchar a los demás.	Falta de afinidad con los miembros del equipo.
Seguridad.	Impedir que se expresen los participantes
Favorecer discusión.	Falta de seguridad.
Crear buen clima.	No escuchar.

Fuente: Puchol, L. (2010) *El libro de las habilidades directivas (3e)*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. pp. 31.

Comunicación: Es importante una buena comunicación entre los asistentes de la reunión para poder obtener con esta unos buenos resultados. Encontramos una serie de circunstancias que favorecen y otras que dificultan la comunicación. (Tabla 8).

Tabla 8. Comunicación en una reunión.

FAVORECE	DIFICULTA
Si existe afinidad entre los participantes.	Si escuchamos sólo lo que nos interesa.
Si se muestra interés por la información.	Si no entendemos significados de palabras.
Si se mantiene el contacto visual.	Si encontramos constantes interrupciones.
Si encontramos posturas activas.	Si encontramos contra argumentaciones constantemente.

Fuente: Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas (3e)*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. pp 32.

Los asistentes: Suelen desempeñar un papel en la reunión, cada uno de ellos cuenta con su propia personalidad. Debemos de ser hábiles y ayudarnos de aquellos que van a facilitarnos nuestra labor como pueden ser el líder, secretario o experto. Por otro lado también encontramos roles negativos como el crítico, manipulador o pesimista.

El ambiente: El ambiente en el que se desarrolla una reunión tiene una gran importancia en el transcurso de ella, normalmente se suele descuidar o dejar en un segundo plano pero este es muy importante debido a que puede condicionar el ánimo de los asistentes, ya que si estamos a gusto tendremos más ganas de trabajar.

Para favorecer un buen ambiente deben existir diversos factores para potenciar la comunicación entre los asistentes. Deberá existir un entorno agradable con una buena temperatura, disposición y comodidad de los asientos, mesas redondas para que todos los asistentes puedan verse y la duración de la reunión estará en función de la finalidad de la misma. Una reunión dedicada a repartir tareas no requerirá más de 45 minutos, una reunión con carácter decisorio durara alrededor de una hora y media, en cualquier caso no debe de exceder de dos horas, si por algún causal nos excediéramos tendríamos que realizar un descanso de 15 minutos.

5.2. TIPOS DE REUNIONES.

Según Ander Egg, E. (1992, pp.16) encontramos diferentes tipos de reuniones dependiendo de los objetivos que tenga cada convocatoria, es muy importante saber que no hay que mezclar en una misma reunión objetivos diferentes.

La clasificación que nos propone Ander Egg, E. es la siguiente. Podemos encontrar reuniones formativas, la finalidad de estas es formar a los convocados, dotándoles de ciertos conocimientos, actitudes y habilidades. En estas reuniones se suelen utilizar diferentes herramientas para ayudar al aprendizaje como juegos, estudios de casos, etc. Por otro lado, encontramos las reuniones informativas, el objetivo de este tipo de reuniones es que los

participantes reciban una información facilitada por el convocante y explicada, el convocante resolverá también posibles dudas.

También podemos diferenciar las reuniones de intercambio de puntos de vista, este tipo de reuniones se realizan con el fin de que los participantes muestren sus opinión o experiencias a un tema o posible problema.

Otro tipo de reunión que podemos encontrar son las reuniones de negociación, este tipo de reunión las encontramos cuando hay diferentes partes en desacuerdo, estas reuniones se organizan para poder llegar algún tipo de acuerdo y poder dejar atrás las posibles situaciones de conflicto.

Ander Egg, E. también nos habla sobre las reuniones centradas en el grupo, nos explica que estas reuniones se realizan para poder comprobar el funcionamiento del grupo de trabajo. La finalidad de estas es sacar conclusiones sobre las relaciones internas de los trabajadores. En este tipo de reunión se suelen utilizar diferentes herramientas como las dinámicas de grupos.

Por otro lado Vera, J. M. A. (2013, pp. 233 - 234) considera que hay que distinguir entre dos tipos importantes de reuniones; las internas que son las celebradas por la empresa y que solo cuenta con participantes de las misma, en la que podemos distinguir tres tipos de reuniones internas.

- Operativas: Son reuniones que tienen como objetivo dar instrucciones a los trabajadores, normalmente suelen ser reuniones cortas y son aconsejables para que cada trabajador conozca la tarea que tiene que realizar tanto ellos como las de sus compañeros.
- Tácticas: Este tipo de reuniones suelen ser muy frecuentes, se suelen celebrar para dar soluciones a problemas o a posibles conflictos.
- Estratégicas: Estas reuniones suelen realizarse pocas veces al año, son reuniones elaboradas por los responsables de establecer la estrategia de la

empresa, este tipo de reuniones suelen tener una duración especial ya que son muy importantes.

Vera, J.M.A. también nos habla de otro tipo de reuniones las mixtas, en las que los participantes suelen ser personas de dos o más empresas. Este tipo de reuniones suelen tener un carácter distinto y otro tipo de dinámica.

Como hemos observado podemos encontrar diferentes tipos de reuniones, pero para que las reuniones puedan conseguir los objetivos por los cuales se celebran tienen que ir precedidas de una serie de fases.

5.3. FASES DE UNA REUNIÓN.

En toda reunión se dan una serie de fases que se han de preparar por parte del convocante de la reunión, estas fases son las siguientes;

Preparación de la reunión:

Gan, F. y Triginé, J. (2006, pp. 410) exponen que la preparación de la reunión es muy importante para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Para garantizar una buena preparación tendremos que dedicar tiempo a un estudio previo, este estudio nos ayudará a elaborar la reunión de un modo correcto y nos impulsará a conseguir los objetivos por los cuales se celebra.

A continuación nos plantearemos los objetivos, nos preguntaremos ¿qué buscamos con la celebración de la reunión? Dicha respuesta nos la tiene que dar los objetivos, que deben de ser los resultados que se desean obtener al término de la reunión. Estos tienen que ser claros, alcanzables y tendremos que buscar y seguir algún método para poder conseguirlos.

Elección de los participantes:

El segundo punto a tratar en las fases de las reuniones es la elección de los participantes.

López de Blas, M. y Sarasúa, A. (1993, pp. 49 - 50) manifiestan que dicha elección es muy importante ya que el buen transcurso de la reunión no dependerá tanto de la capacidad profesional de los participantes sino de la aportación que puedan ofrecer en los temas que se van a tratar, para ello analizaremos sus características, experiencia profesional y actitud. Intentaremos reunir personas compatibles a la reunión y que el número total de participantes dependerá del tipo de reunión que se realice.

Planificación:

Después de la elección de los participantes el siguiente punto a tratar es la planificación. Couso, R. P. (2005, pp. 62 - 65) alega que debemos planificar en función del objetivo de la reunión.

Cuando hablamos de la planificación en la reunión nos referimos a la elaboración del orden del día de la reunión. El orden del día determinará el orden en el que se van a tratar las diferentes cuestiones y temas en la reunión así como el tiempo que tendremos asignado para cada tema, también debemos adecuar el lenguaje según las necesidades e intereses de los participantes.

Convocatoria:

El siguiente punto será la convocatoria, según Coca, M. D. M. (2010, pp. 9 - 10) la convocatoria de la reunión puede ser formal o informal dependiendo de los objetivos y contenidos. La convocatoria informal propondrá más problemas ya que la gente no se siente obligada a asistir, mientras que la formal tanto en forma, es decir, preparación, exposición, manera de convocarla como método crearán una garantía.

A la hora de convocar la reunión tendremos que valorar los objetivos y contenidos de la misma ya que no es normal hacer pasar por formal algo que no tiene importancia. También facilitaremos información de la reunión como por ejemplo objetivos por los que se ha convocado la reunión, personas convocadas, orden del día, lugar y además, tendremos que tener preparada la información que vayamos a explicar o facilitar a los asistentes.

Desarrollo de la reunión:

El último punto a tratar en esta serie de fases de las reuniones es el desarrollo de la reunión, según Puchol, L. (2010, pp. 37 - 40) iniciada la reunión empezaremos a tratar por orden los temas propuestos.

En la tabla se refleja algunas de las funciones que realiza el coordinador o que deberían durante el desarrollo de la reunión. (Tabla 9).

Tabla 9. Funciones del coordinador.

ALGUNAS DE LAS FUNCIONES DEL COORDINADOR

1. Dirigir la reunión según el orden del día.
2. Controlar el tiempo.
3. Fomentar participación de los asistentes.
4. Solucionar dudas.

Fuente: Elaboración propia.

Otro papel importante en la reunión es la del secretario. Se encargará de tomar notas de lo que se está diciendo en la reunión, anotará los diferentes acuerdos adoptados, podrá realizar observaciones al coordinador en momentos de discusión y redactará el acta.

El acta de una reunión es el documento por escrito que reconoce los temas tratados y los diferentes acuerdos que se han llevado a cabo en una reunión. La finalidad del acta de una reunión es afirmar lo ocurrido, dar validez a lo

pactado y en ella se deben recoger puntos esenciales de manera clara, breve y precisa.

El acta debe contener:

- Fecha de reunión.
- Asistentes.
- Nombre de las personas encargadas y procedimientos de su elección.
- Resumen de los puntos explicados en el orden del día.
- Votaciones.
- Procedimientos.
- Firma del secretario o responsable de la reunión tras la aprobación de los asistentes.

La reunión llegará a su fin cuando se hayan fijado los diferentes acuerdos, solucionado dudas, aclarado quien realiza las distintas tareas, establecido fechas de finalización de las tareas y se haya redactado correctamente el acta.

Terminada la reunión, el coordinador realizará un estudio de los resultados obtenidos, de los diferentes métodos de trabajo utilizados y comportamiento de los participantes. Todo esto deberá estar reflejado en un informe para así poder hacer reflexión sobre el trabajo como responsables de la reunión. Este informe proporcionará información para ir mejorando y ver con mayor claridad aciertos y detectar con mayor facilidad errores.

5.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS REUNIONES.

Las reuniones incrementan la tarea básica de un equipo y provocan que se alcancen mejores ideas, planes y decisiones, que de manera individual, también sirven como recurso para compartir información, desarrollar el compromiso con la tarea y de motivación para los trabajadores (Costa y López, 1997).

Con la celebración de reuniones se consigue comprometer más a los trabajadores ya que cuando una persona toma decisiones que pueden modificar su trabajo, se ve mucho más implicado en el proyecto y en la actividad que está desempeñando. Se puede decir que no solamente debe realizar su tarea, sino que además puede dar su opinión sobre los métodos de trabajo, incluso proponer otros.

Demory, B. (1997, pp. 9 - 10) expone una serie de aspectos a destacar sobre la utilidad de las reuniones. (Tabla 10).

Tabla 10. Ventajas de la gestión de reuniones.

VENTAJAS
1. Sirven para difundir los métodos de trabajo.
2. Ayudan a determinar el tiempo a dedicar a cada tarea.
3. Favorecen al grupo ya que ayudan a solventar posibles bloqueos.
4. Aumentan el nivel de compromiso.
5. Ayudan a reducir las distancias jerárquicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Demory, B. (1997). *Dirija sus reuniones*. Barcelona: Ediciones Granica. pp. 9

Por otro lado, Peñafiel, E, Serrano, C. (2010, pp. 196) nombran algunas de las dificultades más frecuentes de las reuniones. (Tabla 11).

Tabla 11. Desventajas de la gestión de reuniones.

DESVENTAJAS
1. Se producen constantes interrupciones.
2. Desviación del tema por parte de algún miembro.
3. Conversaciones inoportunas por parte de los participantes.
4. Silencios prolongados por parte del grupo.
5. Se puede producir una prolongación excesiva de la reunión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Peñafiel, E., Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. Madrid: Editorial Editex. pp. 196.

En resumen, lo que se ha querido transmitir con el capítulo de la Gestión de reuniones, son una serie de pautas a tener en cuenta a la hora de realizar una reunión. Es importante tener en cuenta que el fin de las reuniones es informar sobre algún tema, intentar dar soluciones y la posible toma de decisiones sobre temas importantes para la organización. Con las herramientas proporcionadas en el capítulo se trata de intentar utilizarlas para poder alcanzar unos resultados de una manera satisfactoria.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

Durante la realización de este trabajo he podido analizar, reflexionar y estudiar sobre la importancia del directivo en la organización, dado que no es sencillo ponerse en el lugar de éste y conseguir los diversos objetivos planteados por parte de la organización.

Tras haber aportado información acerca de tres habilidades directivas para el directivo como son la gestión del tiempo, delegación y gestión de reuniones realizaremos una serie de conclusiones relacionadas.

El tiempo es un recurso muy valioso tanto para el directivo como para la organización, el directivo tendrá disponible este recurso pero lo que realmente marcará la diferencia para poder conseguir los objetivos planteados por parte de la organización es su gestión. La gestión del tiempo es una de las habilidades fundamentales que el directivo tendrá que aplicar. Manejándola correctamente el directivo tendrá mucho ganado para alcanzar los objetivos propuestos.

Administrar correctamente el tiempo que tenemos disponible a lo largo de la jornada laboral nos ayudará para poder llevar a cabo una correcta planificación, organización y programación del tiempo. También con la ayuda de diferentes herramientas podremos saber a qué actividades dedicar un mayor tiempo.

Es fundamental para llevar a cabo una correcta gestión del tiempo corregir los posibles malos hábitos que el directivo pueda tener como por ejemplo el uso inadecuado del teléfono, una mala comunicación, no saber decir no y la dificultad a la hora de delegar.

Delegar es necesario para el directivo puesto que una sola persona no puede realizarlo todo y querer tenerlo todo controlado, por ello es elemental que el directivo delegue. La delegación tendrá que realizarse de manera adecuada ya que al delegar una tarea estamos cediendo autoridad pero el directivo seguirá teniendo responsabilidad sobre la tarea delegada y sobre sus resultados.

El directivo tiene que tener claro que hay cierto tipo de tareas que no podrá delegar por eso es conveniente seguir un proceso de delegación. Este proceso

de delegación nos facilitara saber qué tipo de tareas podemos delegar y cuáles no. También nos ayudara a saber a quién delegarlas, es decir, a personas que tengan interés, si la tarea esté relacionada con su campo. Y por último la manera de delegarlas, escrita u oral, clara para que el colaborador la pueda realizar sin problemas.

La última de las habilidades tratadas en este trabajo de fin de grado pero no menos importante es la importancia de la gestión de las reuniones, ésta es una habilidad muy valiosa dado que bajo mi punto de vista las reuniones son vitales porque en ellas es donde se toman las decisiones más relevantes para la empresa, por ello es necesaria una buena gestión de ellas.

Recopilando información acerca de la gestión de las reuniones he podido observar que un inconveniente de las reuniones es que muchas veces son identificadas como ladrones de tiempo, ya que muchas veces se convocan reuniones cuando los objetivos no están claros o al estar planificadas de manera incorrecta transcurre mucho tiempo y no se obtienen conclusiones.

Por ello una correcta planificación de la reunión nos ayudará a que la reunión no sea considerada como una pérdida de tiempo.

Una reunión planificada es en la que se fija el día, la hora y los objetivos a tratar bien definidos. Debemos controlar el tiempo de cada tema sin interrupciones para poder discutir al final las posibles dudas sobre los temas planteados y llegar a buenas conclusiones. Una vez finalizado el debate se elaborará el acta de reunión donde se recogerá información acerca de todos los temas tratados y decisiones tomadas. Dicho acta será facilitado a los integrantes de la reunión, esta planificación ayudará al directivo a que las reuniones no se vean como ladrones del tiempo.

Para finalizar expresar que este trabajo me ha servido tanto personalmente como profesionalmente ya que he podido desarrollar y mejorar mis capacidades de redacción. Además he aprendido a valorar y gestionar mi tiempo tanto en el trabajo como en mi vida privada.



BIBLIOGRAFÍA

Ander Egg, E. (1992). *Cómo hacer reuniones eficaces*. Buenos aires: Magisterio del Río de la Plata.

Camisón, C., Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson.

Coca, M. D. M. (2010). *El libro para conducir reuniones con éxito*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Costa, M., López, L. (1997). *Los secretos de la dirección: manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Madrid: Pirámide.

Couso, R. P. (2005). *Organización del trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos en la empresa*. Vigo: Ideas propias.

Covey, S. R., Felipe, A. y Badillo, A. (2008). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Demory, B. (1997). *Dirija sus reuniones*. Barcelona: Granica.

Dolan, S. L., Martín, I. y Soto, E. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión 2000.

García, M. J. G. (2006). *Gestión eficaz del tiempo*. España: Innovación y Cualificación.

Gan, F., Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

González, M. *Gestión y dominio del tiempo*. Revista electrónica Educación y futuro. Vol.17 (2007), 177 – 200.

Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

López de Blas, M., Sarasúa, A. (1993). *La toma de decisiones. Organización y dirección de reuniones*. España: Centro de publicaciones, Ministerio de Educación y Ciencia.

Peñafiel, E., Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. Madrid: Editorial Editex.

Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas (3e)*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Vera, J. M. A. (2006). *Marketing personal*. Madrid: Esic Editorial.

Vera, J. M. A. (2008). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés (4e)*. Madrid: Esic Editorial.

Vera, J. M. A. (2013). *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: Esic Editorial.

Zornoza, C., Dalmau, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación.

Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Madrid: Pearson Educación.

Páginas web:

<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=TU1KCfY|TU2nLT04>.

<http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Planificacion.pdf>

<http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/wp-content/blogs.dir/35/files/2013/03/MATERIAL-ALUMNOS.pdf> pag 13-14-15

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490808044&Signature=sN52pkDEAOXIWfFuUSA8zLyY01A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf

<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf>

https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/09/gestion_del_tiempo.pdf

