

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
(UNAN -LEON.)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**



**Departamento de Administración de Empresas**

**Monografía para optar al Título de:  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Tema:** Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017.

**Autores:**

- ❖ Br. Mejía Meza María Auxiliadora.
- ❖ Br. Morales Mairena Fátima Patricia.
- ❖ Br. Ramírez Delgado Diana Judith.

**Tutor:** Lic. Osmin Juárez Burgos

León, Septiembre 2018

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*



## **DEDICATORIA**

A **Dios Padre** todo poderoso, quien nos concedió el don de la vida, y nos brindó sabiduría y paciencia para enfrentar los retos que se nos han presentado en el transcurso de ésta y que nos llenó de fuerza y valentía para seguir adelante y poder culminar con éxito nuestros estudios profesionales.

A nuestros **padres**, a quienes le debemos nuestra vida, que con su genuina e infinita amistad y apoyo incondicional nos ha ayudado a salir adelante, buscando siempre el mejor camino.

A nuestros **maestros**, que con su sabiduría y dedicación pusieron todos sus esfuerzos para llenarnos de conocimientos y valores éticos y morales para poder integrarnos en nuestra sociedad, por su afán de instruirnos por el camino del bien y por inculcarnos aspiraciones de servir fielmente a nuestra Nicaragua; en especial al **Licenciado Osmín Juárez**, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.



## **AGRADECIMIENTO**

Hijo mío, si recibes mis palabras.

Y mis mandamientos guardares dentro de ti, haciendo estar atento tú oído a la sabiduría; si inclinaras tu corazón a la prudencia, si clamaras a la inteligencia,

Y a la prudencia dieras tu voz, si como a la plata la buscares,

Y la escudriñares como a tesoros, entonces entenderás el temor a Jehová,

Y hallarás el conocimiento de Dios. Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

### **Proverbios 2:1,6**

Le damos gracias a nuestros padres que nos han apoyado y nos han guiado por el buen camino, también damos gracias a todas aquellas personas que han estado junto a nosotros. Agradecemos también a nuestros maestros por la enseñanza que día a día nos han brindado e inculcado valores que nos han y nos seguirán sirviendo en nuestra formación personal e integral.

De igual manera a nuestros compañeros de clase por brindarnos su amistad a lo largo de estos cinco años ; y a todo el personal general de nuestra Alma Mater, que de una manera u otra nos ayudaron a lograr este éxito y deseándoles que siempre sigan brindando a los estudiantes enseñanza de calidad y buenos valores.



## INDICE

| <i>Apartados</i>                        | <i>Página.</i> |
|-----------------------------------------|----------------|
| <i>Introduccion:.....</i>               | <i>1</i>       |
| <i>Antecedentes:.....</i>               | <i>2</i>       |
| <i>Planteamiento del problema:.....</i> | <i>10</i>      |
| <i>Justificación :.....</i>             | <i>11</i>      |
| <i>Objetivos :.....</i>                 | <i>12</i>      |
| <i>Marco teórico :.....</i>             | <i>13</i>      |
| <i>Marco referencial :.....</i>         | <i>50</i>      |
| <i>Diseño metodológico :.....</i>       | <i>54</i>      |
| <i>Análisis de resultados :.....</i>    | <i>64</i>      |
| <i>Conclusiones :.....</i>              | <i>79</i>      |
| <i>Recomendaciones:.....</i>            | <i>82</i>      |
| <i>Bibliografía :.....</i>              | <i>84</i>      |
| <i>Anexos :.....</i>                    | <i>85</i>      |



## **I. INTRODUCCION**

El tiempo y su análisis desde el punto de vista de la administración de las empresas no es tema nuevo; sin embargo, su importancia aún no ha calado profundamente, en la lista de prioridades de las personas, que pasan gran parte de su vida preocupadas por el uso que hacen de él.

Con el propósito de aportar ideas para el manejo eficiente del recurso "tiempo", se planteó en este trabajo realizar un análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017. Para ello se comienza con un análisis conceptual del tiempo como recurso, donde se hace un recuento de los puntos de vista con que ha sido evaluado tanto por grandes pensadores especialmente los aportes realizados por Peter Drucker, como un pionero dentro del campo administrativo.

Seguidamente se pasa a investigar las actitudes personales ante el tiempo, dentro de un grupo de cuatros personas que laboran en el área administrativa de la empresa manisera Santa Luisa para tal fin se diseñó un instrumentó que contiene las siguientes variables: Uso del tiempo laboral, Control del tiempo, Autoevaluación del tiempo, Matriz de administración del tiempo y el Detector de distractores del tiempo.

El tipo de investigación es Descriptivo ya que se investiga la opinión de los colaboradores administrativos, el método de selección de la muestra: Es la técnica del censo por ser una población pequeña y tener acceso a ella. La tesis monográfica está estructurada en once apartados: Introducción, Antecedentes, Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos, Marco teórico donde se encuentran los fundamentos teóricos de la investigación, en el Diseño metodológico se explica los procedimientos de elaboración de la investigación, Análisis de resultados donde se presentan e interpretan los principales resultados, Conclusiones, Recomendaciones , Bibliografía y Anexos.

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



## II. ANTECEDENTES

En el intento de comprenderse a sí mismo, al mundo que lo rodea y al origen de ambos, el hombre ha creado mitos cosmogónicos donde el tiempo, representado por eronos/Saturno, juega un papel transcendental con la guadaña, que simboliza la muerte y la necesaria evolución de las cosas, por el hambre devoradora de la vida.

La mitología griega y romana ha asignado al tiempo el papel de dirigir y regular el orden de la naturaleza, para lo cual insaciablemente devora todo, sin ninguna piedad, sin apegarse al pasado, construyendo constantemente el futuro y siendo vencido solamente por la memoria, en un inútil esfuerzo por preservar el pasado en forma de recuerdos.

Dentro del campo administrativo **Peter Drucker** ha sido uno de los primeros tratadistas en analizar el tiempo como otro de los recursos de la empresa y la administración del mismo como un talento especial que debe poseer cualquier ejecutivo que desee desarrollar efectivamente su labor.

**Drucker** analiza el tiempo en términos de conceptualizarlo como un recurso singular, el cual no puede ser alquilado, arrendado, obtenido o comprado, con provisión inelástica, sin precio, sin capacidad de almacenamiento, perecedero, escaso, irreemplazable y presente en cualquier situación. **(Drucker 1990:34).**

No se encontraron investigaciones previas al tema desarrollado de la tesis en la empresa en estudio pero si se encontró información a nivel internacional que constituyeron el antecedente investigativo y fueron los siguientes;

**Bocaletti, (2000).** En la tesis denominada: Administración del tiempo, efectividad de un programa de capacitación para mejorar en 12 áreas Básicas; utiliza como sujetos de investigación a una población integrada por 24 mandos medios de la gerencia de la planta de una empresa, con el mismo nivel académico. Estas personas pertenecían a una empresa dedicada a la producción y distribución de productos enlatados.

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*

---



Se llegó a la conclusión mediante los resultados de la investigación, que el curso de capacitación mejoro la administración el tiempo de los mandos medios que cualquier departamento de recursos humanos puede utilizar esta capacitación para actualizar y mejorar el desempeño de los mandos medio de la empresa. Esto beneficia a la empresa contribuyendo con el mejoramiento del individuo.

**Cruz (1996).** En el libro. La carrera contra el tiempo y como ganarla, menciona que, tanto el triunfador como el fracasado cuentan con 24 horas al día, y que por tanto una de las mayores diferencia entre ellos radica en la manera como cada uno administra el tiempo. El verdadero control del tiempo solo se logra cuando se identifica los valores, sueños, metas a corto y largo plazo, y se utilizan para asignar prioridades a todas las acciones y actividades diarias

**Ramírez. (2007).**En el artículo denominado claves para optimizar el tiempo en el trabajo menciona que la capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en los trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización. Un profesional polivalente que ejecute muchas tareas en poco tiempo siempre es rentable. Pero alcanzar ese nivel no es fácil. El primer paso para lograrlo consiste en reflexionar sobre cuál es la misión en la empresa y qué objetivos se deben cumplir en ella. El siguiente es analizar las tareas concretas que habrán de llevarse a cabo para lograr esos objetivos y decidir cuáles corresponde ejecutar directamente y cuales se deben delegar o pueden traspasar a otros departamentos, aunque por algún motivo alguien las ha asignado.

El autor también menciona que la agenda es una herramienta básica diaria, ordenándolas de forma lógica. Los ladrones de tiempo son esa suma de imprevistas que resta minutos e incluso horas de trabajo efectivo, detectarías inesperadas, reuniones, papeleo, lectura y desorden.



**Nuñez, (2006).** En la revistas industria de fecha 15/04, en el artículo: cómo manejar el tiempo en los negocios, menciona que los empresarios generalmente se encargan de realizar una multiplicidad de tareas, empleando a la mayor parte del tiempo en funciones que pueden delegar a su personal y siempre les falta tiempo para reflexionar acerca de las cuestiones fundamentales. El punto de partida para realiza un eficaz empleo del tiempo, consiste en dividir las tareas en dos; aquellas que dependen de factores controlables y las que dependen de factores imponderables, además, se deben considerar las tareas que se pueden manejar y establecer una jerarquía en cuanto a su importancia.

No se debe comenzar el día realizando tareas secundarias, es necesario concentrar el esfuerzo en ocupaciones que atienden a los objetivos principales y una vez que se fije la escala de prioridades, se hace una lista de tareas y se ordenan en forma cronológica. Además es necesario que se separe lo urgente de lo importante y concentrarse en las cosas fundamentales.

Una herramienta útil es realizar un plan, el cual permitirá asignar responsabilidades, fijar un cronograma para la realización de tareas, aliviar las tensiones del trabajo personal y verificar avances hacia el logro de objetivos.

**Rimola, (2006-9).** En prensa Libre de fecha 24-04, en el artículo: efectos negativos por perder el tiempo, menciona que el tiempo es para usarlo y disfrutarlo, pero también puede enfermar, especialmente cuando no se controla, cuando existe la sensación de que hace falta o cuando no se sabe cómo emplearlo mejor. Entre otras sensaciones, una mala administración o pérdida del tiempo puede provocar alteraciones como: estrés y sus efectos físicos, tensión e irascibilidad, desmotivación y apatía. Los efectos colaterales del mal uso del tiempo son muchos y en ocasiones difieren según la naturaleza o carácter.



Las siguientes actividades representan otras formas de aprovechar el tiempo: programar una actividad que luego no puede llevarse a cabo por causas ajenas a la voluntad, efectuar proyectos laborales, de pareja o con la familia. Tener ideas, plasmarlas y recrear los pensamientos.

Llevar a cabo actividades de distracción o de diversión cuando se dispone de tiempo para ello y su ejecución no es obstáculo para cumplir todas las obligaciones pendientes, invertirlo en todo tipo de trámites, protocolos, actos burocráticos o visitas. Esperar, hacer fila, sea cual fuere el sentido o propósito de hacerlo. Ordenar documentos o limpiar el escritorio en el trabajo para eliminar papeles sin utilidad.

**Rimola, (2006).** En prensa libre de fecha 17/04, en el artículo: Aprende a medir el tiempo menciona que los expertos afirman que un reloj solo debe ser la referencia del tiempo disponible para cada persona y no del transcurrido. De esta forma se puede vivir pensando en proyectos futuros, en lugar de lamentarse por lo que todavía no se ha logrado.

El autor divide el tiempo de la siguiente forma:

Tiempo útil: Se caracteriza por dar resultados a corto o mediano plazo, entendiendo que en esta frase todo el esfuerzo y energía se verán recompensados de alguna manera. Se debe evitar caer en el error de pensar que el tiempo útil es el destinado tan solo para trabajar, también lo será el invertido en desarrollar tareas del hogar, estudios y ayuda social. Así mismo forma parte de esta categoría el invertido en la familia, ya sea mediante la atención de los padres, hijos o incluso de la pareja.

Tiempo de transición: A través de él se obtienen resultados a corto plazo. Aquí se debe incluir aquellas fracciones destinadas a pequeñas acciones. Es importante estar consciente de su existencia y no verlo como una pérdida, sino como un paso necesario para alcanzar otras acciones con un sentido o valor mayor.



**Molina.(2002).** En Prensa Libre de fecha 21/10 en el artículo: Que es el tiempo menciona que el tiempo es el elemento más valioso del que se dispone. En realidad, en un sentido, es con lo que se cuenta para alcanzar las metas propuestas. A cada hombre se le da solamente una vida. En un día determinado todos tienen el mismo. Por lo tanto, se debe dar más importancia a la calidad de tiempo que a la cantidad. En sentido práctico, el tiempo no es más que una sucesión de acontecimientos.

El tiempo no es más que el curso en el que se desplazan las cosas que los habitantes de la tierra realizan todos los días de su existencia.

La necesidad de llevar control estricto del tiempo es debido a que las vidas están entrelazadas con las del resto de seres humano. El concepto de administrar y el valor del tiempo varían en comparación con otras culturas. En algunos países por ejemplo. Llegar cinco minutos tarde a una cita supone una falta por la que se debe dar una detallada excusa, mientras que en otra nación se puede llegar una hora tarde sin que nadie lo tome a mal, ya que es costumbre de todos hacerlos. Estos conducen a pensar que el tiempo es relativo, como afirmo el científico Einstein.

**Córtese (2007).** En el artículo denominado Administración del tiempo, afirma que la administración del tiempo es un principio muy importante; no se puede gestionar el tiempo, lo único que se puede hacer es que cada persona se administre en relación con el reloj es decir, organizar inteligentemente, para ello se debe comenzar por comprender dos puntos importantes. Que el tiempo es el único bien real que se tiene y es el ahora, es el presente y es el hoy. También afirma que a un método para administrar el tiempo que consiste en:

- 1) Planificar: Hacer una lista de objetivos a cumplir. Todos los expertos dicen que los minutos más productivos del día son los dedicados a planificar.
- 2) Priorizar: Decir cuáles de ellos son los más importantes para que encabecen la lista.



- 3) Agenda: Determinar cuándo se hará cada uno de los puntos. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.
- 4) Seguimiento: hacer las cosas de acuerdo a lo planeado y verificar los pasos de cada objetivo.

**Fleitman (2006).** En el artículo: Administración del tiempo, menciona que la administración del tiempo se debe conceptuar como una manera de ser y no una forma de vivir, se puede considerar como uno de los recursos más importantes y críticos de los ejecutivos.

Entre alguna de las características del tiempo se puede mencionar que puede ser un enemigo o un aliado si se logra organiza, puede ser un recurso escaso si no se controla en función de las prioridades que se le asigne, puede ser un amigo o un enemigo en el logro de efectividad. Los problemas más comunes para administra el tiempo son: La escasez del tiempo, que resulta de una mal administración o una carga de trabajo mal planteado y distribuido, confusión de prioridades con cosas de segunda importancia. Metas diarias muy encima de la capacidad de cumplirlas.

**Pérez (2005).** Disponible en [www.wikeleamin.com/administracion\\_deltiempo-wkc3522.htm](http://www.wikeleamin.com/administracion_deltiempo-wkc3522.htm). En este artículo denominado: Conciencia de la administración del tiempo, menciona que la administración del tiempo es el arte de hacer que sirva para beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no existe en si la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos en todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo realmente significa que cada persona debe administrarse a sí misma, de tal manera que se pueda optimizar el tiempo que se tenga.



**Beas. (2007).** En el artículo denominado eficiencia Vs. Eficacia, menciona que en términos generales la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado la eficiencia.

Así mismo, se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recurso económico, material y humano; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que hace. Sin embargo, en las organizaciones no basta con ser únicamente eficientes.

Cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, se dice que es eficaz, entonces la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para eficaz se debe priorizar las tareas y realiza en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo se debe de asegurar que lo que se haga valga la pena conduzca a un fin.

**Kaufman, (2003)** En el artículo denominado eficacia de las personas menciona que ninguna compañía puede lograr sus objetivos sin que sus integrantes logren los suyos. kaufman doctora en psicología y directora del taller menciona que la ampliación de 7 hábitos de eficacia beneficia el éxito de las empresas porque se rompe con conductas y tendencias ineficaces, crea altos niveles de confianza, desarrolla fuertes relaciones interdependientes, une a los equipos bajo una visión compartida y promueve la mejora continua.



## **Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---

La base de la que parten estos hábitos es la interdependencia o trabajo en equipo donde lo centran en la persona el primer hábito es de ser productivo es decir hacer responsables a las persona de su propia vida centrándose a en el círculo influencia y no en el de preocupación el segundo es tener un fin en la mente aplicando el tercer hábito priorizar lo que permite completar la victoria privada a partir del autoconocimiento se accede al cuarto quinto y sexto hábitos los cuales posibilitan la evolución de la independencia a la interdependencia concretar el imprescindible trabajo en equipo creando sinergias y aplicando el séptimo hábito es la renovación el cambio de los distintos niveles de vida.



### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La preocupación por el tiempo ha sido una constante en la historia del ser humano, la que ha sido reflejada de diversas maneras en su quehacer intelectual, en un intento de controlarlo y hacer el mejor uso posible del mismo. Ese uso está convidando tanto por las diferencias culturales que se presentan para su medición, como por las diferencias personales que inducen a cada uno a actuar de manera distinta ante un problema común.

La forma en que se distribuyan esas 24 horas diarias, tiene que ser la más adecuada para cada persona, por lo que debe administrarse bien el tiempo o sea "utiliza eficientemente los recursos que se poseen, incluyendo el tiempo, de tal modo que se puedan alcanzar con eficacia las metas importantes" (Ferner 1992: 27).

Más allá del tiempo, de lo que más se habla en la actualidad es de cumplimiento. El tiempo, como es escaso se debe administrar adecuadamente. Es cierto que los que trabajadores, hacen determinadas tareas, pero al final, la decisión de cómo emplear el tiempo es individual. Además, el tiempo es un amigo justo. Nos da a todos el mismo número de horas. El cómo aprovechar esas horas y el partido que saquemos a esas horas depende de nosotros.

De lo anterior expuesto se presenta la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo Administran su tiempo laboral los trabajadores del área Administrativa de la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017?**



#### **IV. JUSTIFICACION**

En el ambiente organizacional predominante en la sociedad Occidental, se le concede muchísima importancia al presente, tiempo en el cual se deben llevar a cabo las actividades inmediatas, ya que con base en esa ejecutoria es que se va a medir la efectividad empresarial.

Para el campo administrativo, la actitud que las personas posean ante el tiempo reviste particular importancia en áreas de que su uso diferente puede tener consecuencias, tanto favorables como desfavorables, sobre el desarrollo a largo plazo de cualquier empresa.

En un sentido empresarial, el presente trabajo tiene como objetivo fundamental: Analizar el uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa de la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017, a fin de contribuir a orientar los correctivos necesarios, reorientando aquellas normativas que en la materia de objeto de estudio garanticen un efectivo desempeño de los recursos humanos.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación es importante porque se analizará de manera minuciosa los elementos que contemplan la utilización eficaz de la administración del tiempo. Desde el punto de vista práctico, la investigación radica en proporcionar a la empresa Santa Luisa Manisera Productora un instrumento que le permita conocer información real acerca de la distribución eficiente del tiempo laboral de los trabajadores administrativos; al mismo tiempo facilitará la decisión a la alta gerencia en función de crear mecanismos que garanticen a los trabajadores una optimización de su tiempo laboral.

Por último, el trabajo escrito permitirá verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



## **V. OBJETIVOS.**

### **5.1 Objetivo General.**

Analizar el uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa de la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017.

### **5.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar el uso del tiempo laboral que realizan los trabajadores del área administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora.
- Determinar las medidas de control del tiempo utilizados por los trabajadores en el área administrativa de la empresa Santa Luisa Manisera Productora.
- Autoevaluar la utilización en el uso del tiempo laboral de los trabajadores del área administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora.
- Aplicar la matriz de administración del tiempo en cada uno de los trabajadores del área administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora.
- Detectar los principales distractores del tiempo que afectan la gestión laboral en los trabajadores del área administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora.



## **VI. MARCO TEORICO**

### **Administración del Tiempo.**

#### **1.1.1 Naturaleza del Tiempo.**

**Davidson, (2000)** Menciona que para los efectos prácticos el tiempo relativo solo se es capaz de centrarse en una determinada cantidad de cuestiones, para mantener el control del tiempo resulta imprudente no tener demasiadas cosas que compitan por el tiempo y atención, uno de las claves para el uso eficaz del tiempo implica reconocer un principio fundamental expuesto por Robert fritz, autor de the path of least resistance.

El autor menciona que el momento más importante de la vida es ahora mismo esto quiere decir que en cualquier momento de la vida especialmente ahora mismo se debe admitir que solo se puede actuar en el presente si se reconoce que el momento más importante es ahora mismo y que el próximo es el más importante aun así sucesivamente se estará más propenso a utilizar el tiempo de manera juiciosa.

**Turla y Hawkins (2002)**, menciona que el tiempo es una cuestión enormemente personal comprometen la creatividad y el sentido común en rutinas diarias que luchan contra las interrupciones, el papeleo y las demoras, mientras suspiran por mayor libertad, mayor flexibilidad y más tiempo.

#### **1.1.2 Clasificación del Tiempo.**

**Palao) 2005** clasifica el tiempo de la siguiente manera:

**Tiempo útil:** Se caracteriza por dar resultados ya sea a corto o mediano plazo en esta fase de tiempo todo esfuerzo y energía se verán recompensadas de alguna manera.



**Tiempo invertido o de transición:** Es aquel que da un resultado de forma directa o a corto plazo es una fracción de tiempo que se convierte en un paso para realizar otras acciones.

**Tiempo ocio:** Es un tiempo ociosos es aquel que se dedica a hacer nada en concreto el uso de tiempo ocioso cuando es consiente deja de ser perjudicial el tiempo de ocio adecuado debería ser aquel que partiendo de la base que existe cuando es consiente deja de ser perjudicial el tiempo de ocio adecuado debería ser aquel que partiendo de la base que existe.

**Libre:** Se destina a realizar actividades que resultan interesantes gratificantes o placenteras las actividades son infinitas siempre y cuando al hacerlas no se dejen pendientes cosas más importantes.

**Tiempo libre:** Son aquellas fracciones de tiempo en las que no tiene obligación y ocupación alguna de tiempo es principio no tiene una utilidad determinada es evidente que durante sus fracciones sino un concepto de programación de esta forma cuando la persona toma conciencia de que dispone de tiempo libre debe determinar en que ha de ocuparlo esa sería una forma de aprovechar de tiempo

**Tiempo perdido:** Hay una pérdida involucrada de tiempo cuando alguien provoca a otra persona perder el mismo ya sea con una llamada telefónica inoportuna etc. El tiempo que la persona pierde porque quiere es aquel que no ha sabido ocupar por tanto se desaprovecha de forma involuntaria entre muchas sensaciones una mala administración de tiempo o pérdida del mismo puede provocar alternaciones como: Estrés y efectos de alteraciones físicas, Tensión e irascibilidad, Desmotivación y apatía, Incomprensión y sentimiento de fracaso.



### **1.1.3 Los Hábitos y el Tiempo**

**Turla y Hawkins (2002)**, mencionan que no se puede administrar adecuadamente el tiempo hasta que cada persona hay aprendido a administrarse a sí misma en parte a mala administración del tiempo es el resultado de hábitos nocivos que se han ido adquiriendo a través de los años los hábitos nos distinguen lo que es bueno de lo que es malo cualquier acción que se repita se puede convertir en un hábito una rutina diaria en la oficina puede convertirse en algo mecánico sencillamente porque siempre se ha hecho así normalmente se necesitan unas tres semanas poco deshacerse de un hábito se puede conceder como mínimo ese tiempo para desarraigar su anterior comportamiento sustituyéndose por una actuación más eficaz.

La zona de confort que manejan algunas personas también es un hábito el cual sienten incomodas unas de las principales dificultades por una buena administración del tiempo es el deseo de permanecer dentro de dicha zona de confort las zonas de confort resultan tan incomodas como los zapatos viejos acostumbra formas de hacer nuevas y más productivas exigirá cierta incomodidad inicial ciertos cambios en la rutina ampliar esa zona de confort significa crecer como persona incluso alcanzar un potencial mayor evitando quedarse estancado en rutinas establecidas por la misma persona llevar una vida más interesante y satisfactoria.

### **1.1.4 Mitos que Rodean la Administración del Tiempo**

**Davidson (2000)** relata que la administración del tiempo empezó básicamente con los trabajos de **Frederick Taylor y Frank Gilbert** con estudios de tiempo y actividad en el intento de obtener mayor productividad de los trabajadores por medio del examen en profundidad de sus lugares de trabajo actividades y recursos disponibles la administración del tiempo es subjetiva variando de una situación a otra.



Cada vez que una persona se enfrenta a textos artículos o documentos que no están relacionados con el trabajo o la vida de los mismos se añade potencialmente al exceso de todas aquellas cosas que compiten por el tiempo y atención y hacen que se perciba de manera más rápida el paso de las horas las personas pretenden que son capaces de abarcar más y más y más sin prestar atención a las limitaciones temporales de tiempo.

Otro mito de la administración del tiempo a cabo de cualquier función corporal como comer leer o hablar a una velocidad superior a lo que resulta cómodo solo se logra que la persona se lastime a corto plazo se puede salir adelante con este comportamiento a largo plazo se estará abocando a padecer estrés, ansiedad, ulcera y reducción de la inmunidad se necesita actuar a un ritmo que resulte cómodo.

Además la notación que se debe trabajar de forma más ingeniosa no más duro es un ritmo más esto significa que debería formarse poco tiempo en pensar en lo que tiene conseguir de forma que se parta en la buena dirección y se reúnan los recursos necesario trabajar durante más tiempo y estar abierto a nuevas ideas puede ayudar.

#### **1.1.5 La Falta de Tiempo**

**Elorduy (1998)** relata sobre un presidente de una empresa que pidió a un consultor que le ayuda a aclarar por qué le faltaba tiempo antes de llegar a ninguna conclusión fue analizar lo que hacían los ejecutivos y observo que le faltaba tiempo para resolver los problemas mediante la técnica de muestreo logro demostrarles a todos que era un problema a de voluntad porque tan solo cuatro actividades (dictar, cartas, contestar al teléfono, firmar cartas y corregir subordinados) malgastaban el 80% de su tiempo no conocía a nadie de la empresa que se dedicara de su tiempo a aplicar la normalización de tareas o averiguar la eficacia de su departamento en cuanto a materiales costes de productividad del personal etcétera así mismo midió el tiempo que se empleaba en las actividades creativas y vio que no llegaba ni siquiera al 5%.



**El autor menciona las siguientes causas más comunes de pérdida de tiempo:**

**Causas teóricas de pérdida del tiempo de la empresa.**

Falta de información, Comunicación lentas y absurdas, Interrupciones constantes, Desorganización de los colaboradores, Exceso de urgencias, Llamadas telefónicas, Exceso de burocracia, Errores de terceros, Salidas para resolver problemas, Exceso de reuniones.

**Causas reales de pérdida del tiempo en la empresa.**

Falta de organización personal, Confusión de prioridades, Escasa delegación en los colaboradores, Exceso de optimismo al apreciar las habilidades propias, Intentar abarcar un campo de actividades demasiados amplio, Poca puntualidades y control de horario, Dilación de las decisiones importantes, Precipitación en otras decisiones sin analizar a fondo el origen de los problemas.

**1.1.6 Organización del Tiempo**

**Palao (2005)** menciona que cuando empieza un día cualquiera se presentan una serie de tareas algunas habituales que se realizan mecánicamente y otras atípicas o poco frecuentes afrontarlas con éxito y sin que supongan una pérdida de tiempo es un reto importante por ello lo primero que hay que hacer e priorizar es decir establecer un orden a partir de la importancia de las cosas teniendo como condiciones los horarios urgencias y la sencilla o complicación de la resolución.

**1.1.7 Establecer Prioridades.**

**Davidson (2000)** menciona que es necesario identificar que es importante en la vida para estar mejor situación de enfrentarse a los restos y demandas del día de otro modo hacen desperdiciar el tiempo. Establecer y respetar las elecciones que se hacen y que son importantes, y el modo en que se prefiere emplear el tiempo en conseguir estas prioridades



es esencial a la hora de tener una vida plena y de administrar el tiempo eficazmente. Se deberían tener sólo unas cuantas prioridades en la vida.

El número varía según la persona. Sin embargo, en general, se debería tener solo unas cuantas prioridades. Al fin y al cabo, una prioridad es una parte de la vida identificada como importante. Si se tiene demasiadas prioridades, entonces, paradójicamente, no puede ser todas prioritarias. Si se tiene demasiadas prioridades no es probable que se conceda la importancia necesaria a cada una.

Las prioridades de la vida son exclusivamente de cada persona, sin embargo, las prioridades de la mayoría de personas entran dentro de unas cuantas categorías básicas. Las siete categorías básicas son: mentales, físicas, familiares, sociales espirituales, profesionales y económicas.

#### **1.1.8 Identificación de Prioridades**

**Davidson (2000)** menciona que para fijar las prioridades hay que seguir los siguientes pasos: Escribir todo aquello que resulte importante o se quiera conseguir revisar la lista unas horas después o incluso al día siguiente tachar todo aquello que tras la segunda lectura ya no resulte crucial. Combinar cualquier elemento que se parezca la meta consiste en reducir la lista de manera drástica.

Reestructurar redefinir y describir la lista si es necesario seguir intentando simplificarla, guardar la lista y sacarla al día siguiente o al otro luego revisarla como si se estuviera haciendo por primera vez crear una lista de trabajo con las prioridades del momento a medida que pase el tiempo habrá cosas que cambien de posición y que sean modificadas después de todo las prioridades se basan en lo que resulta importante para la vida están cambiando constantemente es lógico que las prioridades lo hagan también.



### **1.1.9 Metas para Reforzar las Prioridades**

Se pueden establecer distintas metas en apoyo de cada una de las áreas prioritarias elegidas una meta es muy específica proporciona fechas límite y cifras precisas a la hora de establecer una meta es esencial que sea lo más precisa posible.

Pautas a seguir a la hora de establecer metas:

- ✓ Asegurar que la meta establecida es algo que se desea hacer y no algo que se tiene que hacer sin embargo puede establecer metas aunque en un principio fuese una meta impuesta puede existir muy buenas razones por las que se desee alcanzar esa meta personalmente como unos mayores ingresos un espíritu más competitivo satisfacción personal o una promoción en el trabajo.
- ✓ Establecer metas en términos positivos empleando una terminología positiva.
- ✓ Escribir las metas ayuda consolidar los esfuerzos sirve como recordatorio visual y de confirmación de su importancia.
- ✓ Las metas de la mayoría de personas se olvidan a los pocos días o semanas de establecerlas existen muchas técnicas que se pueden emplear para mantenerse firme ante las metas. Por ejemplo, se podría intentar lo siguiente: Unirse a un grupo de personas que piensen de manera parecida, Aprovechar el poder de las fechas límite, Visualizar el alcanzar las metas, Crear sistemas de motivación.

### **1.1.10 Clasificaciones de las Tareas**

**Davidson (2000)** relata que en el mundo laboral de hoy día las personas se encuentran con demasiada frecuencia inmersas en tareas urgentes pero que vistas retrospectivamente no son importantes si se valoran las cosas más importantes de la vida según su clasificación de cada cual se empieza a encontrar el modo de que todo lo encaje se puede utilizar la analogía de llenar una jarra de cristal con piedras con guijarros y con arena correrá el riesgo de no poder meter todas las piedras hay que suponer que se empieza por

---

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*

---



meter las piedras segundas de los guijarros más pequeños y luego la arena de esta forma todo encaja en la jarra

En esta analogía las piedras representan las tareas importantes que constituyen las prioridades las guijarros representan las tareas secundarias que quizá sean urgentes pero no son importantes y los granos de arena representan las tareas que ni son importantes y los granos de arena representan las tareas que ni son importantes ni urgentes cuando se ocupa en primer lugar de las piedras ocurre algo mágico sigue habiendo sitio para los elementos secundarios y terciarios los cuales encajan en los espacios disponibles si se intenta hacerlo al revés con demasiada frecuencia se acabara por desentenderse de lo que es verdaderamente importante en la vida y se disparara la energía esforzándose en las minucias de la vida.

**Turla y Hawkins (2002)** mencionan que la clave para determinar las prioridades el orden en el que se debe hacer las cosas se contesta con las siguientes preguntas ¿cómo encaja en los objetivos a largo plazo en la orientación general de un proyecto?

Para realizar todas aquellas actividades que tienen un bajo rendimiento en el logro de los objetivos puede realizarse lo siguiente: Delegar actividades, Negociar con ningún otro compañero por ejemplo que conteste el teléfono, Sistematizar unas listas de control y buen activo, Ignorar algunas cosas es mejor no hacerlas (Ej. Leer el correo inútil etc.), Agruparlas hacer las llamadas telefónicas o despachar los papeles a una hora determinada.

#### **1.1.11 Principio de Pareto**

**Davidson (2000)** menciona que la relación entre urgencia e importancia salió a luz hace más de cien años gracias al economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) En 1897 Pareto descubrió una relación entre entradas y salidas que ha pasado a ser conocida la regla 80/20 o el principio de párelo descubrió que el 80 por ciento de lo que una persona logra surge de 20 por ciento del tiempo que emplea en ella la clave de la eficacia por tanto



consiste en identificar en todo el momento de 20 por ciento de las actividades que resultan más importantes (es decir que producen los mayores resultados)

Se aconseja que se dupliquen los esfuerzos sobre aquello que funcione bien si algo funciona también es mejor cambiar de dirección pronto y a menudo incluso entre las personas de éxito la mayoría no se implica lo suficiente en las actividades que se pueden por proporcionar el éxito incluso cuando saben cuáles son las actividades bien por costumbre bien por decreto mantienen un programa que concede casi el mismo tiempo y esfuerzo al mismo tipo de tareas a pensar cuantas veces se tuvo éxito en el trabajo en el último mes o cuatrimestre se pueden realizar las siguientes preguntas: ¿qué elementos estaban presentes? ¿Se podría esquematizar? ¿Que 20 por ciento de esos elementos fueron cruciales para el éxito? Igualmente en la profesión en las metas importantes a largo plazo al igual que en las diarias se necesita identificar los pocos elementos necesarios para aumentar considerablemente la probabilidad de éxito. La observación acerca de la relación entre inversiones y los resultados esencialmente dice que el 80 por ciento de la efectividad deriva del 20 por ciento de la actividad.

**Turla y Hawkins (2002)** mencionan que se debe de ir a diario tras las metas importantes que reportan altos beneficios y reducir al mínimo esos detalles triviales que consumen tanto tiempo la mejor manera de determinar cuáles son las actividades ideales es aplicar la regla del 80/20 que establece que aproximadamente el 20% de lo que se hace se reporta el 80% de los resultados se debe conocer ¿qué actividades reportan rendimientos más altos? ¿Qué es lo que proporciona mayor satisfacción personal? ¿Qué es lo que se puede hacer para servir mejor a la empresa?



### **1.1.12 El principio de Pareto en Pequeñas Empresas.**

**Davidson (2000).** Menciona que si él trabaja en un empresa de servicios ¿Cuáles son las claves para servir mejor a los clientes lo que les permite apreciar un aumento notable en los servicios de valor añadido.

No se puede ser todo para el cliente si se intenta es probable que se permite corriendo en todas direcciones si ir a ningún sitio en concreto las siguientes preguntas ayudaran a centrarse en los sujetos y en las metas al alcance de la mano: ¿Qué se puede ofrecer con mayor rapidez y facilidad que los demás?, ¿Cómo puede abrirse espacio es si mismo?, ¿Cómo se puede abrirse espacio por sí mismo?

¿Cómo se puede situar en la mente de aquellos a los que quiere servir y servirles de modo que permanezca fieles?

Para contestar estas preguntas hay que analizar qué es lo que hacen los mejores en su profesión y como improvisan. No es necesario hacer exactamente lo mismo que ellos se pueden hacer algo un poco diferentes un poco más innovador , un poco mejor la clave está en admitir las pocas cosas verdaderamente importantes que se necesitan para conseguir la fuerza mental y emocional que permita hacer el resto.

El principio de Pareto es una forma especial de grafico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes estableciendo

Un orden prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 88% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. Este gráfico se usa para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso. Evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el antes y el después.



A continuación se cita un ejemplo de la utilización de la gráfica de Pareto: Recolección y organización de los datos: aquí se define el problema que va a ser analizado y las categorías que se utilizarán para agrupar los datos. Problema: reclamo sobre tiempo en espera en atención a los clientes.

**Categorías:** falta de conocimiento del trabajo por parte de los empleados, muchas llamadas telefónicas, interrupciones constantes en los empleados, fallas del sistema, desorden, correo innecesario.

Definir el periodo de tiempo durante el cual los datos serán recolectados. Utilizar una lista de verificación para recolectar los datos en el periodo de tiempo que ha sido determinado.

Luego se construyen y denominan las barras, colocando las categorías en orden decreciente de frecuencia, de izquierda a derecha. Así mismo se traza una línea punteada que conecte el origen con la esquina superior derecha de la primera barra, así: Se suma, a la altura de la primera barra, la altura de la segunda, marcando con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la segunda barra.

Se suma a esta nueva altura la altura de la tercera barra, marcando con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la tercera barra, y así sucesivamente, hasta la última barra.

Después se enlazan todos los puntos marcados con una línea, dando continuidad a la línea punteada iniciada en el origen, para la curva de Pareto. Se ordenan los datos de la lista de verificación.



Luego se construyen y denominan la barra, colocando las categorías en orden decreciente de frecuencia, de izquierda a derecha. Así mismo se traza una línea punteada que conecte el origen con la esquina superior derecha de la primera barra así:

Se suma, a la altura de la primera barra, la altura de la segunda, marcando con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la segunda barra. Se suma a esta nueva altura la altura de la tercera barra, marcando con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la tercera barra y así sucesivamente, hasta la última barra. Después se enlazan todos los puntos marcados con una línea, dando continuidad a la línea punteada iniciada en el origen, para formar la curva de Pareto.

#### **1.1.13 Organización Personal**

**Turla y Hawkins (2002).** Mencionan que se ha discutido con muchos líderes de distintas profesiones el tema de la organización. Cada uno de ellos está de acuerdo en que cuando su escritorio u oficina, así como el entorno personal, esta ordenado, se sienten con mucha más energía al empezar el día. Al contrario cuando estos líderes llegan a su oficina por la mañana y se encuentran en un enorme desorden, de alguna manera se sienten derrotados.

En relación con la administración del tiempo y el mantener organizado el lugar de trabajo, al igual que sentirse plétórico de energía, es conveniente despejar el escritorio y alrededores cada noche al acabar el trabajo de la jornada, de modo que el día siguiente se encuentre en mejor forma. El ser organizado significa ordenar las pertenencias, el tiempo o la vida de modo que pertenezca cómodamente bajo control.

Cuando se ordena la oficina para obtener una mayor productividad, debe empezarse por el escritorio. Hay que tratarlo como un lugar sagrado. Todo lo que hay sobre la mesa debe estar ahí por algún motivo, y la mayor parte estará colocada de forma que sirva de apoyo a la forma de trabajo. Reducir la posibilidad de desorganización ocupándose de los papeles.



Revisar los elementos necesarios para trabajar y clasificarlos por orden de importancia. Si un documento es importante y urgente a la vez, debe ponerse encima de todo. Si un elemento es importante pero no urgente, hay que colocarlo a continuación.

Si simplemente es urgente debe ponerse después, y si no es, no urge, ni importante hay que recitarlo, o traspasarlo a otro. El hecho de clasificarlos por orden de importancia y de trabajar con cada uno de ellos hasta el final es el modo más eficaz de y rápido de abordar las tareas o proyectos.

**Turla y Hawkins, (2002).** Mencionan que organizar el lugar de trabajo es importante, ya que es un lugar en el que se pasan tantas horas en el mismo sitio, resultara extraordinariamente rentable conservar este sitio libre de obstáculos y distracciones. Cuando la zona de trabajo esté limpia y ordenada se obtendrá una mejor concentración, se trabajara más de prisa y se recordara las cosas durante más tiempo. Cuando está sometido a menos tenciones, se es más creativo y aumenta la capacidad para la resolución de problemas.

#### **1.1.14 Ahorro de Tiempo Personal**

**Bittel y Ramsey, (2001).** Mencionan que el tiempo tiene forma propia de encontrar las fugas del sistema; discurre con mayor rapidez de con la que se utiliza. Existen, sin embargo, varias formas en las que se pueden tapar esas fugas:

- ♦ **Controlar el teléfono:** Con frecuencia lo que comienza con un breve intercambio de información de negocios deberá en 15 minutos de chismorreo irrelevante. También se desperdicia el tiempo cuando se acepta una llamada no urgente durante una reunión, o se está tratando asuntos importantes de la empresa.
- ♦ **Limitar el parloteo:** no hay nada como una conversación de 20 minutos sobre el fin de semana para retrasar a in empleado desde ya en la primera actividad de trabajo un lunes por la mañana.



Decidir rápidamente en asuntos de poca importancia: un si o un no inmediato supone un ahorro de tiempo, ya que permite deshacerse del asunto sin tener que volver posteriormente sobre el mismo.

Comenzar temprano la jornada: muchos problemas de tiempo personal pueden evitarse comenzando la jornada de trabajo unos cuantos minutos antes de lo normal. Oponerse a las interrupciones: si se elaboran y cumplen los presupuestos y estimaciones de tiempo personal, pueden mostrarse, justificadamente, firmes en cuanto a exigir que las rutinas desordenadas, a no ser que se trate de un emergencia.

Evitar comprometer excesivamente el tiempo personal: un directivo tiene la obligación de contribuir al bienestar global de la organización, pero no debe llevar estas actividades demasiado lejos, en términos muy sencillos, un Directivo debe aprender a decir no cuando su programa este sobrecargado.

#### **1.1.15 Archivar.**

**Davidson,(200).** Menciona que la herramienta organizativa definitiva es la de archivar. Cuando se archivan elementos eficazmente, se adquiere la capacidad para localizar lo que se quiere en el momento en que se necesita. Como se dice, archivar no consiste en almacenar, consiste en recuperar. Se archivan cosas porque ayudan a ser más próspero en el futuro.

Resulta beneficioso crear un fichero rotativo diario y mensual. Al suponer que algo aparentemente interesante llega al escritorio en marzo, pero no se necesita hasta el 25 de abril. Si se tiene una carpeta archivadora para cada mes del año, se puede incluir en la carpeta de abril. El fichero periódico proporciona ubicación para una gran parte del material que esta sobre el escritorio y en el despacho, porque hay una fecha determinarla para revisarlo. Ya no está sobre el escritorio, ni sobre los mostradores, ni en la mente. Y aun



así no se ha perdido, solo esta temporalmente ubicado en un lugar de donde se podrá recuperar cuando sea necesario.

#### **1.1.16 Programar para la Obtención de Resultados.**

**Davidson, (2000).** Dice que ya sea utilizando herramientas tradicionales o software más sofisticado para la programación y administración de proyectos, es necesario planificarse. Planificar cuidadosamente los pasos que conducen al resultado deseado.

- ✱ Aumenta en gran medida la probabilidad de lograr el objetivo.
- ✱ Contribuye a una mayor producción.
- ✱ Constituye un concepto fundamental en la administración eficaz del tiempo.

Las tres formas básicas de administración de proyectos y/o programación incluye gráficos de objetivos, organizados y calendarios.

- a) **Método del gráfico de objetivos Davidson, (2000).** Menciona que este método es también conocido como gráficos de GANTT. Los gráficos de objetivos ofrecen una visión de conjunto de los progresos en una serie de tareas y proyectos con relación al tiempo, como se puede observar en el siguiente ejemplo:

Este cuadro es el ejemplo en el que supone que unas de las prioridades de un estudiante, es conseguir al próximo trimestre un aumento de sueldo para continuar con los estudios. Para alcanzar esta meta se ha identificado 5 proyectos que aumentan el valor de los servicios ante el jefe: Rehacer el manual de orientación para los nuevos contratados,

Conseguir publicar un artículo en unas de las tres mejores revistas de su industria, Empezar a escribir una carta mensual con noticias al día para los mejores clientes de la empresa, Completar el informe DEF tres semanas antes de la fecha límite, Participar en programas de intercambio claves, donde pueda hacer contactos importantes y recoger información crítica para su jefe.



En este grafico se plasma el tiempo de cada actividad semanal para tener una clara indicación de la fecha límite y del seguimiento de cada una de las actividades y así apoyar la consecución en conjunto de la meta. También se puede intentar separar cada en un gráfico de objetivos diferentes y anotar cuidadosamente cada sub-tarea, asignar tiempos de inicio y de finalización, emplear símbolos para añadir más detalles, y utilizar colores para marcar los progresos.

- b) **Método del organograma:** Aunque los organigramas se emplean ampliamente para transmitir la esencia de un proceso, también se puede emplear para lo siguiente: El seguimiento de los progresos de un proyecto, Ayudar a mantenerse fiel a un objetivo, Ayudar a alcanzar las metas.

Los organismos se pueden extender hacia abajo o hacia la derecha, para añadir una fecha limite a la parte superior o inferior del gráfico.

c) **Método del calendario:** Un método para apreciar el tiempo es el uso de un calendario para asegurar los progresos en la consecución de una determinada meta. Suponiendo que uno de los proyectos es el de elaborar un manual de orientación completamente nuevo para los recién contratados. El proyecto debe complementarse para el 30 de septiembre, así es que se escribe completar manual, en la casilla correspondiente al 30 de septiembre en el calendario. En cada uno de los casos, se debe marcar las fechas en el calendario y conectarlas con flechas que muestren la relación de las fechas.

Con este método se puede ver rápidamente que si falla en cualquiera de las fechas intermedias, se puede acelerar la finalización de la sub-tarea para la fecha intermedia siguiente. Cada fecha intermedia representa una mini fecha límite. Así pues, se tiene a disposición un sistema que asegura que el proyecto continuara según los planes.



## **Método del calendario**

### **1.1.17 Administrar el Tiempo por Medio de la Delegación**

**Davidson, (2000)**, dice que la administración es el arte de hacer que otras personas hagan cosas. Los administradores más eficaces tienen una gran habilidad delegar tareas y deberes en otros, y para asegurarse de que esas tareas se lleven a cabo con éxito. Delegar resulta importante para la carrera, dada la enorme cantidad de tiempo que se puede ahorrar delegando en otros.

**Roebuck, (2000)**, menciona que probablemente la delegación es la tarea de gestión del tiempo más importante, ya que se trata de maximizar tiempo al confiar a otras personas trabajos que pueden hacer. Una sola persona no se puede ocupar de todo.

Así mismo menciona que la delegación es la asignación de tareas a individuos o a equipos, y es eficaz cuando se dan los trabajos a las personas más adecuadas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo. La delegación eficaz permite rendir al máximo y desarrollarse para afrontar nuevos retos. En cambio sí es deficiente, el equipo se verá constantemente inmerso en la resolución de problemas y perderá tiempo valioso.

**Davidson, (2000)**. Dice que antes de delegar una tarea en otra persona, se deben conocer los siguientes aspectos en relación a las personas: a) ¿Cuál es su cargo de trabajo? b) ¿Cuáles son sus habilidades? c) ¿Qué tipo de supervisión necesita? d) ¿con que frecuencia necesita hacer seguimiento de esta persona?

Al saber todo lo posible sobre las personas a quien se delega, se tiene mayores posibilidades de delegar eficazmente y de alcanzar los objetivos. Lo mejor es asignar tareas que encajen con los intereses, habilidades y experiencias del trabajador. Si ya se ha trabajado anteriormente con una persona se tendrá un conocimiento relativamente bueno de su modo



de trabajar. ¿Necesita esa persona consultar regularmente para preguntar dudas o para recibir refuerzos, o es una persona auto suficiente, a la que bastan unas pocas instrucciones iniciales y luego recibir rienda suelta para hacer el trabajo?

**Turia y Hawkins, (2002).** Mencionan que el papel de la dirección es hacer que las cosas las hagan los demás. Delegar es el acto de autorizar a otras personas para que supervisen y lleven a cabo proyectos y tareas. El delegar libera a las personas para que puedan ser más productivas y creativas. Hace del gerente y sus subordinados un equipo y supone ellos una medida avance profesional. El delegar no libera al gerente de la responsabilidad. El delegar obliga a ser más organizado, ya que ha de bosquejar proyectos, asignar responsabilidades a aquellas personas más adecuadas para poseerlas, fijar fechas límites y comprobar el progreso de los subordinados con cometidos.

El antiguo adagio: si quieres algo bien hecho, hazlo tú mismo, niega a otras personas la oportunidad de avanzar malgastando el tiempo tratando que una sola persona haga todo. Hay que descomponer el proyecto en diferentes partes y decidir cuáles se pueden delegar. Hay que establecer medios de comprobación para revisar lo hecho y realizar las necesarias correcciones.

También existe la delegación ascendente, que es el resultado de un hiperdependencia por parte de los empleados, lo cual quizás haya fomentado el gerente mismo al no delegar desde el principio, en otros casos a los empleados les falta confianza en sí mismos.

**Davidson, (2000). Describe lo que se debe hacer al delegar.** Planificar cuidadosamente la delegación antes de llevarlo a cabo: el trabajo debe ser repartidos en tareas factibles y razonables para las cualidades del empleado que las va a llevar a cabo.



Ofrecer instrucciones claras: las instrucciones deben darse en una cinta de audio o video. No hay que desestimar el valor de grabar la conversación al repartir las tareas, sobre todo si se trata de algo que el trabajador nunca había hecho antes, o si se trata de una tarea larga y complicada con muchas subdivisiones.

Ser flexible en cuanto a la fecha límite: a veces, no hay alternativa a la de ofrecer una fecha límite cerrada. Sin embargo, para muchas tareas puede no significar gran cosa el momento en que acabe el trabajo.

Estar seguro de que el empleado dispone de los recursos necesarios para hacer el trabajo, no hay nada peor que asignar un proyecto a alguien, y verle fracasar en ello porque no tiene a su disposición el material, la plantilla, o cualquier otro recurso adecuado.

Supervisar el progreso de manera práctica, hay que estar disponible para resolver dudas y para guiar al empleado. El empleado necesitara al supervisor de vez en cuando para resolver dudas, preocupaciones, o simplemente para recibir algún consejo. Si es consciente de ello, se tendrá más posibilidades de ser eficaz.

Cuando se delegue hay que estar consciente de la carga del trabajo que ya tengan los demás y no aburrirlos con encargos.

**Davidson, (2000).** Describe lo que no se debe hacer al delegar: No hay que tener prisa, hay que evitar delegar en una persona sin explicarle adecuadamente, debido a las prisas.

No hay que dar instrucciones incompletas. Dejar fuera algo que pueda parecer obvio, puede significar el fracaso del trabajador.

No hay que ignorar las preocupaciones del empleado.



No hay que delegar en otros de manera arbitraria, hay que elegir para el trabajo una persona que sea capaz de planificar la tarea, ocuparse de ella eficazmente, y entregarla al tiempo.

No hay que pensar que existe una única manera de hacer las cosas, no hay que preocuparse si el modo de trabajar del empleado es distinto al propio, mientras que avance a los resultados deseados, siempre que no agote los recursos ni emplee un exceso de tiempo.

**Roebuck, (2000)**, describe los siguientes beneficios de la delegación:

- ‡ Maximizar los recursos de tiempo para poder realizar el propio trabajo.
- ‡ Asignar cada tarea a la persona más adecuada.
- ‡ Ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades y adquirir más conocimientos.
- ‡ Motivar más al equipo, ya que adquieren responsabilidad y se le confían trabajos.
- ‡ Permite al gerente realizar el papel como líder de equipo debido a la mejora del rendimiento de este.
- ‡ Mejora las habilidades de liderazgo para el gerente.

#### **1.1.18 Aprender a Decir “No”.**

En cuanto se le pide a una persona que haga algo en el trabajo, contesta automáticamente: claro. Si se le pide que asista a algún acto al que preferiría no asistir, se muestra de acuerdo en acudir a él. Muchos profesionales que no tienen ningún problema para decir que no en su vida privada, encuentran difícil hacerlo en su trabajo. Y esta dificultad les produce problemas en la administración del tiempo.

El denominador común en estas situaciones es falta de habilidad para rechazar la invitación de una manera educada y con tacto. Una cosa es que el jefe pida hacer un trabajo extra, o que el equipo se quede hasta tarde para ocuparse de algún problema que no se ha conseguido solucionar a pesar de los esfuerzos, y otra cosa muy distinta es practicar en todo



tipo de actividades pseudo laborales, a las que se es invitado en gran medida por el hecho de trabajar en ese ambiente.

#### **1.1.19 Perfeccionismo**

**Davidson, (2000).** Menciona que a veces la tendencia al perfeccionismo es adecuada. Un médico llevado a cabo una compleja operación, un piloto aterrizado en un avión jumbo, todos ellos necesitan intentar hacer el mejor trabajo posible. Pero incluso estas profesiones tienen momentos y situaciones en que el perfeccionismo es innecesario e injustificado.

En el trabajo, hay innumerables momentos a lo largo del día en que no se perfecto tiene más sentido desde el punto de vista práctico y economizador de tiempo, que tender a la perfección. Cuando recopila datos para tomar una decisión, puede que se le pase la oportunidad si espera a reunir toda la información. Si reúne demasiados datos, llega a un punto en que estará más confundido que informado.

Hay estudios que demuestran que el tiempo adicional empleado en llevar el proyecto de un 95 por ciento al cien por cien de perfección, no merece la pena en la mayoría de los casos. Intentar alcanzar la perfección (es decir, asegúrense de que el 5 por ciento final se hace adecuadamente) a menudo lleva tanto tiempo como el esfuerzo de alcanzar el 95 por ciento inicial.

#### **1.1.20 Reducir las Interrupciones**

Al reducir las distracciones y las interrupciones por parte de otros y de las personas mismas, se puede aumentar la concentración y mejorar la productividad. Las interrupciones pueden llegar si alguien llama a la puerta, llaman por el teléfono, dejan mensajes en el buzón de voz, envían correo electrónico, páginas web o faxes, pasan recordatorios, envían correspondencia etc.



Algunos elementos para mantener la concentración y las miras:

- ✓ Dejar todo el ruido fuera, cualquier ruido que interfiera con el ambiente, alterna potencialmente la capacidad de concentración.
- ✓ Reunir por adelantado los recursos necesarios, esto disminuirá la necesidad de levantarse para reunir lo necesario.
- ✓ Obtener el apoyo de otros.
- ✓ Comprometerse con la tarea que se tiene entre manos.
- ✓ Despejar el escritorio y oficina.

Algunas ideas para reducir al mínimo las interrupciones debidas a los demás: Pensar en algún sistema para que los empleados solo tengan que consultar la mitad de las dudas que tengan. Por ejemplo: cualquier respuesta que pueda encontrarse en los manuales, procedimientos, memorándum del equipo, etc., debería consultarse ahí antes que interrumpir a otra persona.

Cualquier pregunta que deba contestar, y que se pueda contestar de manera breve, plantearse de la forma menos invasiva. Si la pregunta puede esperar, que la hagan esperar hasta que haya acabado con la tarea que requiere máxima concentración. ¿Cuándo puede interrumpir uno de los empleados sin que el gerente se turbe? Cuando nadie más pueda resolver el asunto porque es serio, importante, y el gerente no permitiría que se manejara de otra forma.

Multiplicar el tiempo por medio de la delegación. Un buen empleado con la suficiente experiencia debería ser capaz de desviar muchas de las preguntas y preocupaciones que de otro modo le interrumpirán.

Si no es capaz de trabajar, comer, echarse la siesta, o ir a la sala de descanso, ni el teléfono móvil, no se es libre para trabajar y para vivir.



Si se está convencido de la necesidad de estar conectado todo el tiempo, es muy probable que se estén administrando por defecto o por exceso todos los aspectos del negocio o departamento, división o plantilla. Administrar por defecto no está bien. A corto plazo, para una campaña específica, y en un momento decisivo, está bien. A largo plazo impediría ascender en la empresa o en el propio negocio.

- a) **Interrupciones propias: Turla y Hawkins, (2002).** Mencionan que existen interrupciones creadas por la misma persona, para detectarlas se puede hacer las siguientes preguntas: ¿Esta desordenada la mesa? ¿Se prolonga a veces el rato para tomar café o para comer? ¿Se dan largas a las cosas? ¿Los empleados se definen durante la jornada a saludar o a charlar con los colegas? ¿Leen los empleados cosas que le han tentado cuando debería estar trabajando en otras cosas? ¿Se realizan llamadas particulares durante las horas de trabajo?.
- b) **Interrupciones contantes: Davidson (2000).** Describen que suponiendo que en el lugar de trabajo la norma son las interrupciones constantes, ¿Cómo se puede ser eficaz, llevar a cabo una buena administración del tiempo, y seguir manteniéndose cuerdo? Por ejemplo, cuando se está a punto de embarcar en un avión y se oye un aviso de que el vuelo ha sido cancelado. Los pasajeros de la sala de embarque se motivan, corren hacia la azafata de tierra, y exigen ser embarcados en el próximo vuelo inmediatamente. ¿La azafata se encarga de 5 ò 10 pasajeros al mismo tiempo? No. Se centra en el pasajero que esta de primero en la fila, ojeando la pantalla del ordenador en busca de posibles alternativas. Se centra en el nuevo itinerario de ese pasajero hasta que lo haya completado.



El proceso puede llevar 3 minutos o 10. La eficaz azafata sabe que no hay modo más rápido de manejar esta pequeña crisis que permanecer tranquila y manteniendo el control de la situación para prestarse toda su atención al pasajero en cuestión.

De la misma manera, para cada asunto con el que se enfrente, el mejor modo de actuar consiste en eliminar las distracciones, reducir las interrupciones, y conceder la atención plena y completa a la tarea que tiene entre manos, para así poder concentrarse mejor y llevar a cabo el mejor trabajo posible.

### **1.1.21 El Tiempo y las Relaciones Humanas**

El empleo del tiempo destinado a las relaciones personales tiende a simplificarse gracias a las nuevas tecnologías que agilizan en gran medida las comunicaciones.

El buen uso del tiempo en las relaciones humanas pasa por el cumplimiento de unas pautas esenciales:

- ☞ Saber con quién se desea hablar.
- ☞ Tener claro como es la persona con la que se mantiene la conversación.
- ☞ Conocer, de antemano, los temas que se van a abordar.
- ☞ Establecer y respetar el tiempo que se va a destinar a determinadas relaciones.
- ☞ Ser muy respetuosos con el tiempo de los demás como con el propio.
- ☞ Estar preparados para finalizar una conversación, sin caer en la mala educación.
- ☞ Concertar nuevas citas y tomar nota sin dejar futuros encuentros en el aire.

### **1.2 Eficacia**

**Weiss (1994).** Menciona que una persona eficiente es aquella que realiza una tarea de forma correcta. Una persona eficaz es en cambio la que realiza la tarea correcta de manera correcta; es decir, aquella que alcanza un objetivo predeterminado utilizando métodos apropiados.



### 1.2.1 Principios de la Eficacia

**Elourdy, (1998).** Menciona que hay quien no cree en la eficacia como una ciencia, y asegura que la persona eficaz lo es por suerte o por las circunstancias. El autor cree que hay algo de ciencia y mucho de suerte, y como ambas cosas influyen en el hombre como ser racional con la capacidad de perfeccionarse, se hace un intento de desglosar los principios que se entiende constituyen los fundamentos de la eficacia. La voluntad de ser eficaz es la facultad de la persona que quiere educarse para serlo.

Este es el decálogo fundamental de la eficacia, fijada por las enseñanzas de la experiencia y de la historia: Voluntad, Actualización de procedimientos, Planeación, Medición y control del plan, Recurso humano, Delegación, Utilización de recursos, Orden, Supervisión.

**Voluntad:** La voluntad de ser eficaz es la facultad de la persona que quiere educarse para serlo. No es cierta, por lo tanto, la afirmación de que: quien vale, vale para todo, se ha podido comprobar que una misma persona es eficaz en una función y un desastre en otras.

Una persona es más eficaz cuando quiere serlo que cuando se le impone. Las motivaciones de las personas son muy diversas, por los que deben adecuarse convenientemente a cada una. Algunas se mueven por motivos simplemente materiales, pero son más numerosos los que mueven, en general por motivos trascendentales; es decir, los que se elevan del plano material y quieren formar equipo o conseguir otros objetivos aparte de la propia satisfacción personal.

**Actualización de procedimientos:** **Elourdy, (1998),** dice que los progresos tecnológicos pueden funcionar hoy, pero mañana quedaran obsoletos o, simplemente serán menos eficaces. Se puede considerar eficaz una tarea cuando se realiza con mayor rapidez, produce más satisfacción a quien la ejecuta o resulta más trascendente para los destinatarios.



Su mérito de ejecución y que sin embargo hoy no podrían enseñarse por su falta de eficacia. Sino que debe incluir a un sistemático análisis en busca de su perfeccionamiento.

**Planeación:** Es natural carecer de motivación cuando no se conoce el plan de actuación. Improvisar puede ser atractivo, pero lo eficaz es conocer el plan de trabajo y las circunstancias con las que el responsable puede llegar a encontrarse; por lo tanto, no debe dejarse nada a la improvisación porque, en caso contrario, el resultado será mucho más costoso. La eficacia de un plan dependerá de su elaboración.

Y está comprobado que un problema, cuando se define, está ya medio suelto. Además un plan es tanto mejor cuando más desarrollado este. Hasta poder llegar a descomponerlo en micro movimientos. Para perfeccionar un plan, debemos motivar al encargado de su elaboración. Por aquello al ejecutar la opción de llevar a cabo un plan concertado, es decir, permitiendo a ambos hacer un análisis individual y pactando después lo que será el plan.

**Medición y control del plan:** La persona ejecutora de un plan debe saber si su superior está conforme con el desarrollo del mismo. En estos casos, es eficaz medir la actuación del ejecutor, porque resulta humanamente gráficamente que se considere su avance. No hay duda de que la mejor colaboración la lograría quien sea capaz de aumentar los deseos de seguir el plan a través de perfeccionamientos sucesivos, obteniendo de cada corrección una reacción más positiva por parte del ejecutor.

**Recurso humano:** Las empresas son diferentes, porque si existe en el mismo sector de actividad dos empresas idénticas en métodos y recursos, una siempre será prospera y la otra no tanto. Y volviendo a los motivos que hacen que una empresa sea líder en su sector, se comprueba que son las personas las que hacen diferentes. Por ello es tan importante el principio de que las empresas son edificantes, no por sus tecnologías y recursos, sino por las personas que las integran.



Nunca debe dejarse al azar el que las personas que operan en una empresa queden sujetas a simples técnicas de organización, sino que es precioso intervenir y motivarlas para ser más edificantes. Superarse es cuestión de motivación, y una empresa motivada hará una mayor cantidad de cosas y las hará mejor que si esa misma empresa estuviera desmotivada.

**Delegación:** Partiendo de que cada persona es diferente, y de que se precisan aptitudes y gas de trabajar con eficacia, se debe buscar, antes de actuar, a las personas capaces de conseguirlo. Se debe asignarles la tarea adecuada, a la vez de que ejerce sobre la motivación que mayor efecto les cause.

**Utilización de recursos:** La eficacia debe entenderse como el empleo mínimo de recursos para un fin determinado. Se está acostumbrado a hablar de recursos escasos y, sin embargo, la situación más frecuente en el mundo es más bien otra, ya que se usan más recursos de los necesarios, si un trabajo puede hacerlo un peón, no hay que utilizar a un especialista, y un jefe no debe encargarse de lo que se puede hacer su subordinado.

Dicho de otro modo, no hay que emplear un capital excesivo porque los recursos suelen ser muy agraviosos, además de escasos; usar siempre los mínimos, incluso en el plano humano, es un principio de economía y eficacia. Por lo tanto, teniendo todo esto en cuenta de antemano, recurso mínimos, deben entenderse como los recursos necesarios y nada más.

**Orden:** El orden es una condición imprescindible para la eficacia, de lo cual se infiere que esta se lograra si cada persona tiene su cometido y viceversa. Lo peor de una organización que desee ser eficaz es el desorden, aunque el hecho de que todo está en su sitio no pueda cambiarse para hacer más eficaz una tarea

**Supervisión:** Este principio lleva a la necesidad de asignar a alguien como juez de las actuaciones de los ejecutores de una tarea. Dicho juez debe tener ascendiente sobre quien ejecuta, y saber hacer las cosas de forma eficaz. Nadie es, además, capaz de auto corregirse sin esfuerzo, y es bueno que haya alguien que corrija cualquier desviación de una tara.



No obstante, todos estos principios son discutibles en algunos casos excepcionales, como el de los trabajos artísticos, por ser implacables, incontrolables, y por precisar despilfarros de imaginación. Las labores directivas son, en gran medida, una cuestión de arte, una mezcla de imaginación, intuición e inspiración. Por lo que planificarlas y controlarlas implica una difícil tarea.

Nada, ni nadie es capaz de ser eficaz solo son esos principios. Cuando en verdad se quiere ser eficaz o crear organizaciones, es importante mantener una actitud inquisitiva, que haga analizar todos esos principios y que nunca haga

Despreciar algo que ayude a mejorar lo que ayer aceptaba como óptimo. Las reconversiones son labor de todos los días, y la mejora de cualquier cosa, por pequeña que sea, es un paso para la reconversión permanente que se debe introducir en cualquier actividad.

### **1.2.2 Rutinizar**

**Elourdy, (1998).** Menciona que la eficacia directiva está muy ligada al verbo rutinizar. Se llama así a la normalización de todo cuanto se prevee que se repetirá. Si el afectado por una operación de negocio o de soporte de la organización idea un método mejorado, tiene que normalizarlo, lo cual consiste en tipificar y especificar las fases del proceso y hacer rutinizado este método mejorado. Esa normalización obliga a la puesta en práctica de la forma de realizar cada operación, cada tarea y cada práctica repetitiva. Es fácil si el afectado pone voluntad.

### **1.2.3 Cambios Hacia la Eficacia**

Nadie hace algo si realmente no desea hacerlo. Cuando a un jefe se le ocurre una mejora de método, ya sea administrativo, de proceso de fabricación, de control de actividad. Por esa rutinización antes descrita, el subordinado opone una lógica resistencia al cambio



Para vender la nueva idea hay que educar a los afectados, lo cual supone ser maestro de personas maduras con actitud negativa. Lo primero que ha de hacer este vendedor de ideas, es aplicar un proceso de tres fases:

1. Convencer de las ventajas y eficacia del nuevo método,
2. Facilitar las condiciones que permitan su aprendizaje,
3. Actuar el como padrino de esa etapa de aprendizaje.

Si se consigue, se habrá logrado algo muy difícil denominado rectificación de la conducta, y que significa que el afectado por el cambio lo acepta y ejecuta por propia voluntad. El equipo directivo podría llegar, así a la eficacia.

#### **1.2.4 Perfeccionismo**

**Elourdy, (1998).** Relata en la eficacia hay que mantener el principio de que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Y es conveniente que los perfeccionistas se acoplen a la medida del resto.

Todo es perfectible, pero es mejor que no haya perfeccionistas. Este tipo de personas no triunfa en las empresas porque no hacen las cosas que son importantes, lo urgente los hace olvidarse de lo impredecible. La eficacia directiva consiste en medir los objetivos encomendados a las colaboraciones, los objetivos cuantificables, aunque el identificador de control no refleje esos objetos intermedios que el perfeccionista dirá que necesita conoce.

#### **1.2.5 Fundamentos de la Eficacia Personal y Organizacional**

**Covey, (1997).** Menciona que las columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento son 1. Paradigmas 2. Principios 3. Proceso de cambio 4. Hábitos de efectividad.



### **1.2.6 Paradigmas**

Los paradigmas son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de perfección, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

### **1.2.7 Principios**

Los principios son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la eficacia y que no pueden quebrarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, los principios son el territorio. Unos de los principios de la ley más importantes es el de la cosecha. Bastaría para comprenderlo al hacer la siguiente pregunta ¿se puede cosechar aquello que no se ha sembrado con el esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

Cuanto más estrechamente los mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en la efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar las actitudes y conductas.

### **1.2.8 Proceso de Cambio**

**Covey, (1997).** Relata que el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia afuera y se sustenta en los principios. La persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad.

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*

---



Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

### **1.2.9 Hábitos de Eficacia**

Los hábitos son factores poderosos en la vida, dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan el carácter y generan la efectividad o ineffectividad.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos:

1. Conocimiento, responde al que hacer y por qué:
2. Capacidad, responde al cómo hacer:
3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en la vida.

Por ejemplo: el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1. ¿Qué se debe leer y por qué?; 2. ¿cómo se debe leer?; 3. ¿se desea leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la intersección.

**A continuación se mencionan los siguientes hábitos de la eficacia personal y organizacional.**

**Responsabilidad:** Este hábito representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el

Hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*

---



Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, son los siguientes: Valorar positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana significara también la mayor libertad personal.

Aceptar nuevos retos que desafíen a cuestionar y romper la precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.

Superar con decisión y valorar las barreras internas y externas que impiden actuar en forma proactiva.

Anticiparse al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.

Actuar con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.

Reafirmar día a día la responsabilidad que tiene su propia vida.

**Administración personal:** Este hábito refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria. El poder de una visión de futuro es increíble. Este hábito hace posible que la vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que se requiere lograr permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en la vida. Después de todo para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración personal, son los siguientes:

- ☆ Definir en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.



- ☆ Decidir sobre aquello que no es urgente pero si importante en la vida, y determine actuar en consecuencia.
- ☆ Precisar los roles y objetivos, esforzarse por cumplirlos y renovarlos.
- ☆ Establecer un modelo de conducta que permita ser plenamente interdependiente.
- ☆ Efectivizar los resultados definiendo previamente la jerarquía de las obligaciones.
- ☆ Trabajar y comprometerse diariamente sobre la victoria privada.
- ☆ Practicar a diario el uso de un planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia

**Priorizar:** Este hábito interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: desde la primera, basadas en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo.

La cuarta que se encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes:

- 1) Urgente e importante: administración por crisis;
- 2) No urgente e importante: administración reactiva;
- 3) Urgente y no importante; administración reactiva;
- 4) No urgente y no importante: administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la eficacia.



Bien común: **Covey, (1997)**. Menciona que este hábito ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana:

- 1) ganar / ganar:
- 2) gano / pierde:
- 3) pierdo / ganas;
- 4) pierdo / pierdes;
- 5) gano;
- 6) ganar / ganar o no hay trato, Cada una de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad independiente es el único viable.

Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero y la práctica desafortunada de las negociaciones, después.

Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.



**Comunicación:** Este hábito describe a la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar a los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionadas con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática. Son los siguientes:

- ‡ Aprender mentalmente a ponerse en el lugar del otro para empezar a comprenderlo.
- ‡ Preguntarse si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- ‡ Reconocer que para comprender al otro deberá a escucharlo con la mente abierta.
- ‡ Entender al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- ‡ Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- ‡ Realizar depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- ‡ Aprender a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.



**Interdependencia: Covey, (1997).** Describe que este hábito implica la interdependencia y es el producto social de los individuos, familiares, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes.

También podría afirmarse que el cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguiente: Sinergizar actuando con proactividad, competitividad y creatividad en el equipo de trabajo.

- Seleccionar la tercera idea superior en los grupos humanos en los que se participe.
- Alcanzar nuevos logros y proporcionar la innovación
- Superarse a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de la personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actuar proactivamente para ayudar a la información de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Aceptar la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita exportar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Integrarse a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

**Mejora continua: Covey, (1997).** Menciona que este hábito ofrece un horizonte de superación personal en todos y cada una de las áreas de la personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal de las dimensiones físicas, mentales, socioemocional y espirituales.



La historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar arboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por su mente que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación.

Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

- A.** Descansar plácidamente las horas necesarias para reponer las energías físicas y mentales.
- B.** Leer estudiar y reflexionar. Todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- C.** Mejora todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- D.** Alimentarse en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- E.** Desarrollar su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- F.** Ofrecerse a sí mismos la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- G.** Cultivar una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.



## **6.2 MARCO REFERENCIAL.**

### **Breve Reseña Histórica**

La empresa Agrícola Santa Luisa S.A., inició con 20 manzanas de maní en Chinandega, hace 35 años. Hoy tiene aproximadamente 5,000 manzanas en producción con ese rubro, distribuidas en Chinandega, León, Managua, Tipitapa, Granada y Nandaime.

Según Pablo Zacarías, gerente de Operaciones de la empresa, un cúmulo de conocimientos acerca del maní los ha llevado al éxito, lo que les permite hoy día afrontar con mayor confianza los desafíos de los precios internacionales y el clima.

Como empresa tiene 30 años en el negocio y hemos venido adquiriendo experiencias de ese tipo. Obviamente, hay que tener cuidado, pero esperamos y confiamos que todo va a salir bien tomando las medidas para realizar las reservas del caso, nuestras expectativas como empresa es no reducir áreas, basados en los trabajos que hemos venido haciendo en los años anteriores. Me refiero a la selección de tierras que son más aptas para el cultivo del maní de mejor rendimiento.

### **Misión**

Ser una empresa Nicaragüense especializada en la operación integral del maní, nuestros productos y servicios, así como también los clientes a quienes los dirigimos.

### **Visión**

- Consolidar el maní a través de una política de calidad diferenciada de nuestro productos y servicios superando las expectativas de nuestros clientes.
- Lograr liderazgo en el istmo centroamericano en la comercialización de maní igual que el que ostentamos en Nicaragua.



### **Valores.**

- A. Transparencia:** Desarrollamos nuestras operaciones comerciales sobre una base transparente, de mutuo beneficio con los clientes y con visión de largo plazo.
- B. Capital Humano:** Promovemos un clima de trabajo sustentado en la equidad, la honestidad, el respeto por las personas y la disciplina basadas en deberes y derechos.
- C. Respeto a las leyes:** Cumplimos en su totalidad nuestras obligaciones de carácter fiscal, laboral, legal y ambiental y todas aquellas que están contempladas dentro del reglamento que nos compete.
- D. Conciencia social:** Queremos aportar al desarrollo integral del hombre, de nuestra región y país.

### **Política de Calida**

Atendiendo a las directrices de nuestra misión, principios y valores asumimos los siguientes compromisos con la comunidad, los clientes, accionistas, empleados y productores de mani, como premisa para satisfacer sus necesidades y expectativas:

- A. Cumplir las especificaciones y requisitos del mercado incluyendo:**
  - 1. Planta Descascarado:**
    - a) Cliente:** Parámetros Físicos, químicos y peso exacto.
    - b) Productores:** Optimización de los rendimientos de procesos.
- B. Promover la gestión de acciones preventivas, para identificar los riesgos potenciales anticiparse a la ocurrencia de fallas, no conformidades, procurando eliminar las causales y en los casos que existiesen reclamos, las acciones correctivas para dar un tratamiento adecuado al cliente, mejorar continuamente la calidad de nuestro productos y procesos y de apoyo.**



**Descripción breve de proceso productivo de la empresa.**

- 1. Recepción del producto Acopio:** El proceso inicia con la recepción de la materia prima proveniente de los campos donde se levanta la cosecha, en el plantel se realiza un muestreo inicial del producto para realizar análisis de calidad.
- 2. Pre limpia:** Conforme a los análisis de calidad, que tengan un alto porcentaje de materia extraña (Terrón, piedra, basura, cascarilla, capsulas vanas), pasa a la pre limpiadora en el cual se encarga de hacerle una limpieza total o parcial del mismo. Se pre limpia por exceso de terrón, piedra (según parámetros de calidad del total de materia extraña.)
- 3. Bodegas de almacenamiento:** Una vez que la remisión (por cada camión ingresado al plantel), ha sido liberado por control de calidad, en báscula terminan el proceso de pesaje y asigna la bodega en la que será resguardado el maní hasta su proceso de descascarado en el proceso de producción.
- 4. Recepción de Maní:** Comprenden en el área de fosa de descargue de materia prima, el maní es descargado en una fosa en el cual se transfiere el producto a otra área para iniciar el proceso de limpieza.
- 5. Área de Limpiadora:** Es la separación de materias extrañas (piedra, palos, hierro, polvo) del producto LSK del maní rama. Este procedimiento se realiza mecánicamente a través del equipo aspirador y limpiadora zaranda.
- 6. Área de Descascarado:** Consiste en la separación física de la cascarilla y la semilla del maní (Oro), esto se lleva a cabo por maquinas descascarado que quiebra la capsula para obtener semilla de maní y procesado.
- 7. Área de Clasificación y Selección Electrónica:** En esta etapa del proceso, el producto ya se encuentra limpio de cascara y es pasado por una máquina de selección electrónica que identifica y realiza una separación (daños) luego este es separado por otra máquina que separa según los calibres (tamaño de nuez) a empacar donde se utiliza zaranda con cribas.



- 8. Área de selección Manual:** En esta área se realiza remoción de daños y materias extrañas (piedras, palos) Según parámetros de calidad exigido por el cliente en los diferentes calibres.
- 9. Empaque:** Etapa donde el producto se empaca en saco, se etiqueta y pesa, se toma muestra testigo, se sella el saco y se estiba el producto según su calibre para luego pasar por el detector de metales.
- 10. Detección de metales:** Es el proceso de pasar el producto ya empacado por la maquina detectora de metal, garantizando el control de los peligros físicos generados por la presencia de metales.
- 11. Almacenamiento:** Área de resguardo del maní oro ya entregado conforme por el supervisor de empaque al operador de montacargas.
- 12. Despacho:** Actividad de carga y entrega del producto maní oro a los clientes conforme factura y programación.
- 13. Mantenimiento:** Área donde se encuentran los Mecánicos y Eléctricos, estas personas realizan reparaciones preventivas y correctivas en diferentes áreas de la empresa.
- 14. Laboratorio (Control de calidad):** Etapa del proceso dedicado a la realización de análisis de materia prima.
- 15. Área de Hornos:** Donde se encuentra el operador que abre los sacos y echa la materia prima en una tolva de un elevador que traslada el producto al horno. (Fritar el producto).
- 16. Selección de Manual:** Aquí llega el producto horneado y prácticamente sin cutícula, lo que se hace es seleccionar que no pase producto con cutícula.
- 17. Cocina y Fritado:** Este es el proceso final que se le da al producto, a gusto del cliente.



## **VII. DISEÑO METODOLOGICO**

A continuación se detallan los componentes que se emplearon en el aspecto metodológico para hacer posible esta investigación:

**7.1. El modelo de la investigación:** Se considera que el modelo es la guía teórica que va paso a paso hasta llegar a los resultados, el autor del modelo seleccionado es Mario Tamayo Tamayo se le dio especial atención a la elección del tema, el problema y metodología.

**7.2 Diseño de la Investigación:** El diseño de la tesis es de campo, porque se sustenta en información recopilada a través de encuestas que permitió recoger los datos necesarios de forma directa de parte de los informantes.

**7.3 Métodos de investigación:** los métodos empleados en esta investigación fueron los siguientes:

**A. Método de la Investigación Teórica:** En esta investigación se articularon los métodos teóricos, para dar repuestas al objetivo de nuestra investigación, considerando el análisis y síntesis; deductivo e inductivo.

**B. Métodos de la investigación empírica:** De esta agrupación se consideró el uso del método de la medición, porque se ordenó y clasifico la información obtenida a través de tablas y graficas que nos proporcionaron la información cuantitativa a partir de la cual se hizo la interpretación y valoración cualitativa.



#### **7.4 Tipo de investigación.**

Se hizo una clasificación tomando en cuenta las características de los tipos, es decir se tomaron los siguientes aspectos:

- A. **Según el nivel de aplicabilidad**, es aplicada porque el objetivo es el estudio de un problema. concreto.
- B. **Según el nivel de profundidad**, la investigación es explicativa porque contiene la dependencia entre variables en la relación de causa y efecto.
- C. **Según la amplitud con respecto proceso – desarrollo del fenómeno**, la investigación es de corte transversal, porque se estudió en un solo periodo, específicamente del segundo semestre del 2017.

**7.5 Técnicas de Recolección de muestras:** Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

- A. **La encuesta:** Dirigida a los colaboradores administrativos de la empresa productora Santa Luisa Manisera.
- B. **La observación directa:** Mediante la cual se puede saber de forma directa si el manejo de la gestión del tiempo se ajustan a las funciones asignadas a cada uno de los trabajadores.

**7.6 Población:** Se escogió a través de la técnica del censo estadístico por ser una población relativamente pequeña se seleccionaron cuatro colaboradores.

#### **7.7 Fuentes de información:**

- A. **Fuentes Primarias:** trabajadores administrativo de la empresa Santa Lucia.
- B. **Fuentes secundarias:** para un mayor enriquecimiento de la investigación nos apoyamos en libros, artículos y algunos sitios web a fines del tema investigado.



### **7.8 Instrumento de recolección de la información:**

Se desarrolló una entrevista con preguntas debidamente redactadas para obtener información que permitiera alcanzar los objetivos de la tesis de investigación.

### **7.9 Procesamiento y Análisis de los datos**

En esta fase se elaboró el procesamiento de los datos, en los cuales se introducirá toda la información necesaria para llegar a las conclusiones.

Para analizar los resultados de las encuestas se utilizó para algunas temáticas puntuales el programa de Excel con el propósito de almacenar, ordenar y procesar los datos y así obtener los resultados necesarios, en Microsoft Word se procesará todo el documento.

### **7.10 Presentación de los resultados**

Las conclusiones, basadas en los resultados del análisis, deben generar confianza entre los usuarios, al basarse en datos y elementos reales.

### **7.11 Criterios de selección.**

#### **7.11.1. Criterios de inclusión del estudio.**

- A. Trabajadores de la empresa Santa Luisa.
- B. Que laboren en el área administrativa de la empresa Santa Luisa.

#### **7.11.2. Criterios de exclusión del estudio.**

- A. Que no Trabajen en la empresa Santa Luisa.
- B. Que no laboren en el área administrativa de la empresa Santa Luisa.



### **7.12 Sesgos del estudio.**

#### **7.12.1 Posibles sesgos del estudio**

- A. Falta de interés por parte de los colaboradores.
- B. Desconfianza personal de los colaboradores del área administrativa de la empresa Santa Luisa.
- C. Poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores.

#### **7.12.2 Control de sesgos.**

- A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.
- B. Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del entrevistado.

### **7.13 Consideraciones éticas.**

Tomando en cuenta las consideraciones éticas en el procedimiento de la recolección de la información vital para cumplir el objeto de estudio son:

- A. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores del área administrativa de la empresa Santa Lucia.
- B. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.



#### 7.14 Operacionalización de las variables.

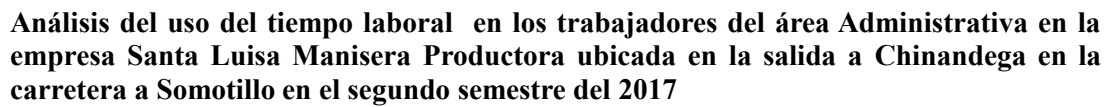
| VARIABLE.               | CONCEPTO.                                                                                                                    | INDICADOR.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | POSIBLE PREGUNTAS.                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uso del tiempo laboral. | Es la manera en que los trabajadores dividen sus actividades laborales en función del tiempo requerido para su cumplimiento. | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Generalmente.</li><li>➤ Algunas veces.</li><li>➤ Generalmente.</li><li>➤ Algunas veces.</li><li>➤ Rara veces Rara veces.</li><li>➤ Generalmente.</li><li>➤ Algunas veces.</li><li>➤ Rara veces</li><li>➤ Generalmente.</li><li>➤ Algunas veces.</li><li>➤ Rara veces</li><li>➤ Generalmente.</li></ul> | <p>¿Por lo general pasa su tiempo de la forma que realmente desea?</p> <p>¿A menudo se siente presionado y obligado a hacer cosas que realmente no desea?</p> <p>¿Trabaja más tiempos que sus colegas?</p> |

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

|                             |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algunas veces.</li> <li>➤ Rara veces.</li> <br/> <li>➤ Generalmente.</li> <li>➤ Algunas veces.</li> <li>➤ Rara veces</li> </ul> | <p>¿Lleva trabajo a casa por las noches o los fines de semanas?</p><br><p>¿Puede encontrar periodos sin interrupciones cuando lo requiere?</p><br><p>¿Siente que tiene un buen control sobre la forma en que utiliza el tiempo?</p> |
| Control del tiempo laboral. | Es la asignación en función de las prioridades de las acciones y actividades diarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales. | ❖ Diverso.                                                                                                                                                               | ¿Cuáles son las tareas o actividades que le permite tener control de su tiempo y las que lo limitan?                                                                                                                                |



**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

|  |  |                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                           | <p>¿Planea lo que pretende lograr cada semana?</p> <p>¿Todo el día realiza un listado de cosas por hacer?</p> <p>¿Todos los días deja cierto tiempo para cosas inesperadas?</p> <p>¿Todos los días deja cierto tiempo para cosas inesperadas?</p> |
|  |  | <p>➤ Si.</p> <p>➤ No.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |  | <p>➤ Si.</p> <p>➤ No.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |  | <p>➤ Si.</p> <p>➤ No.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |  | <p>➤ Si.</p> <p>➤ No.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                   |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

|                                      |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si.</li> <li>➤ No.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                        |
| Matriz de administración del tiempo. | Muestra las diferentes clasificaciones en función de lo urgente, no urgente, importante y no importante en que se pueden dividir las actividades asignadas.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Lo urgente e importante.</p> <p>Lo importante pero no urgente.</p> <p>Lo urgente no importante.</p> <p>Lo importante e urgente.</p> |
| Distractores del tiempo.             | Es una serie de estímulos que influyen de forma negativa en la concentración, suelen ser objetos que evaden actividades de esfuerzo, gesto o conducta que hacen perder tiempo valioso. | <p><b>a. Distractores Individuales.</b></p> <p>1.Desorganizacion ____</p> <p>2.Retraso ____</p> <p>3. No poder decir <b>NO</b> __</p> <p>4. Agotamiento ____</p> <p>5. Perfeccionismo innecesario ____</p> <p><b>Distractores Circunstanciales.</b></p> <p>1. Visitas inesperadas ____</p> <p>2. Llamadas telefónicas ____</p> <p>3. Esperar a alguien ____</p> | <p>Seleccione cada uno de los distractores según su origen:</p>                                                                        |

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

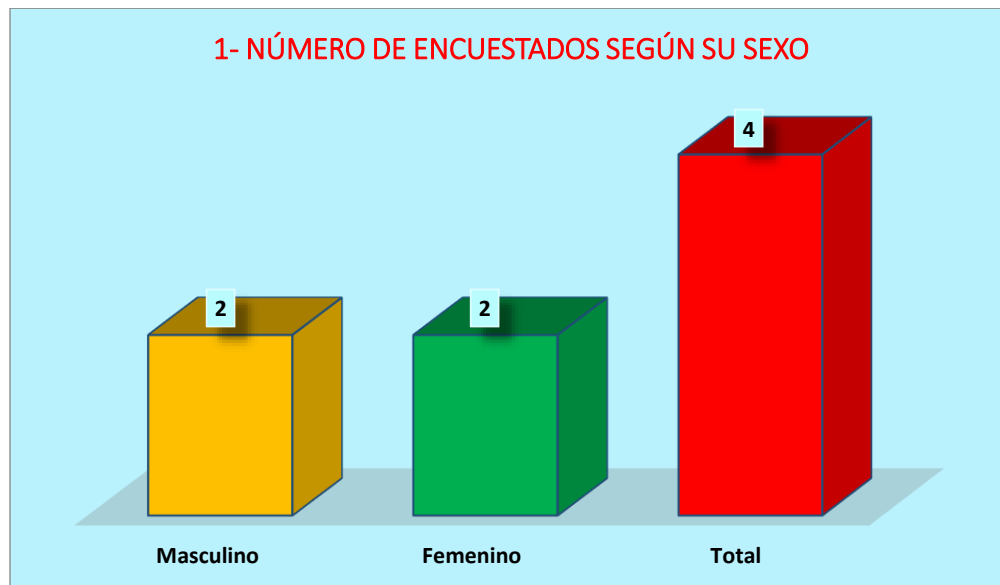
|  |  |                                                           |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------|--|
|  |  | 4. Juntas improductivas ____<br>5. Reportes inútiles ____ |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------|--|



## X. ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### ANALISIS DE RESULTADOS

Gráfico #1



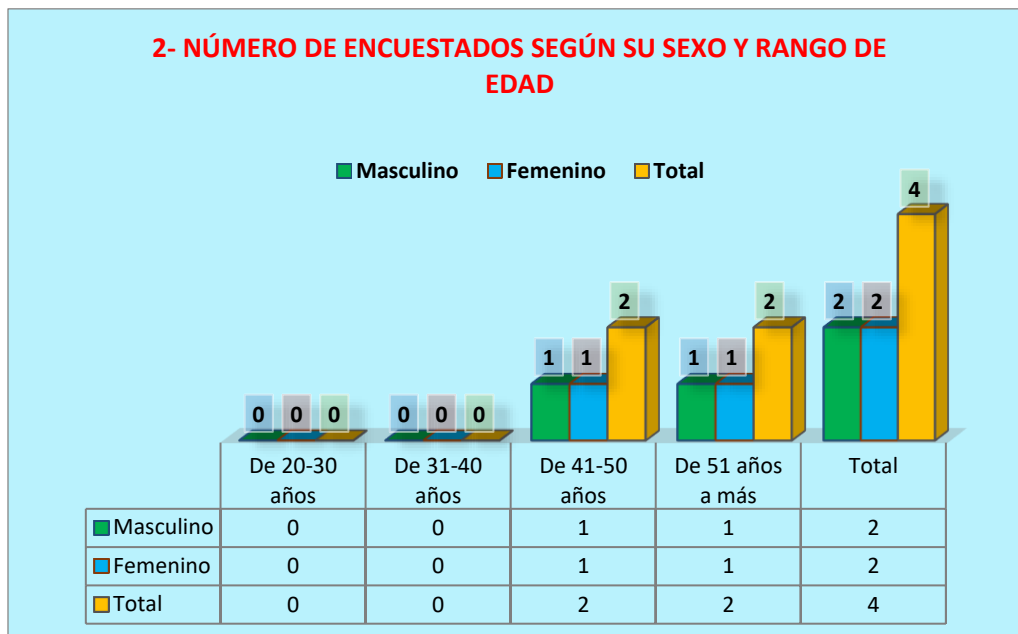
#### Análisis

El gráfico muestra que la distribución del sexo de los encuestados es equitativa, puesto que se aplicó el instrumento a 4 asistentes de gerencia de la Manisera Santa Luisa; siendo éstos:

2 mujeres y 2 varones, equivalente al 50% para cada uno.



**Gráfico #2**



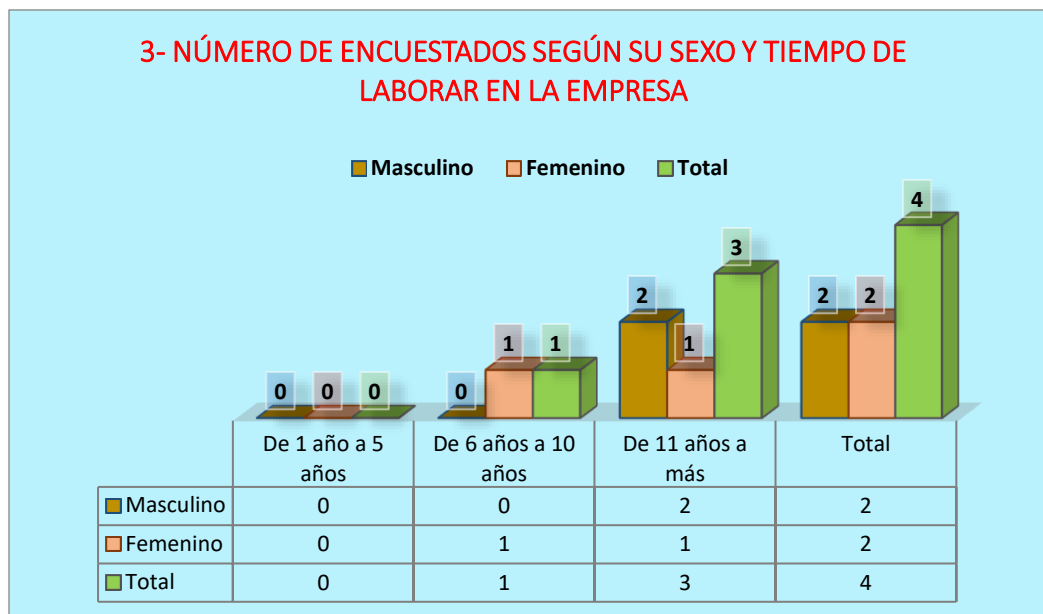
**Análisis**

El presente gráfico revela que el 50% (2) de los encuestados poseen edades entre 41-50 años y el 50% (2) restante, tienen más de 51 años de edad.

Los rangos de edad que poseen los asistentes de gerencia de la Manisera Santa Luisa demuestran que su cargo está dado por su experiencia laboral; asumiéndose que después de los 40 años, dicha experiencia es abundante.



**Gráfico #3**



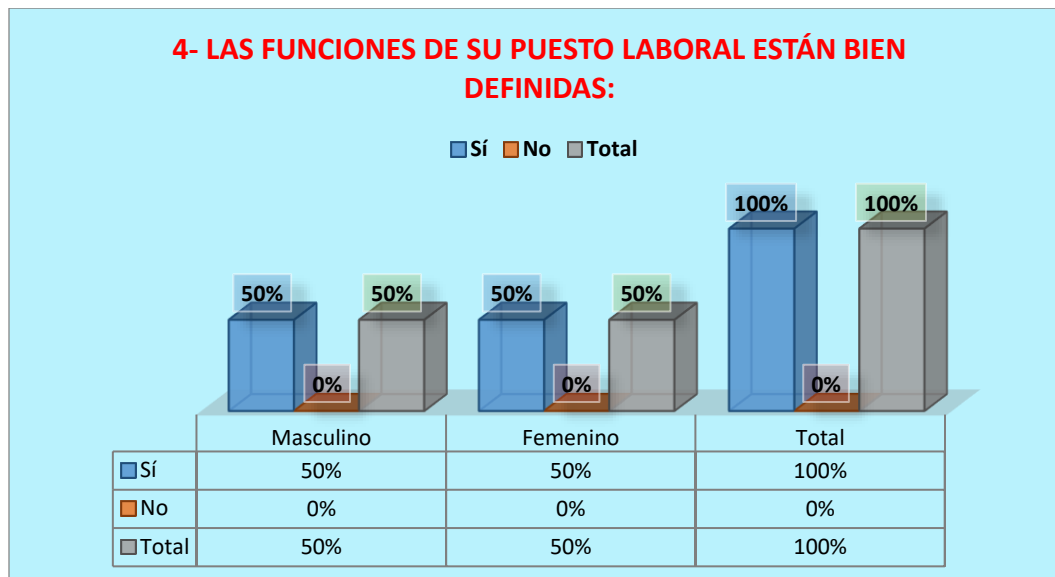
**Análisis**

En este gráfico, se observa el tiempo que poseen los encuestados de laborar en la Manisera Santa Luisa. El 25% (1) de los asistentes de gerencia poseen entre 6 a 10 años de laborar en la empresa; mientras el 75% (3) tienen más de 11 años de laborar en dicha Manisera.

Es obvio interpretar que, la responsabilidad del puesto de asistente de gerencia se les concedió a estos trabajadores por su fidelidad a la institución, además de su experiencia obtenida en tantos años laborando en esta empresa.



Gráfico #4



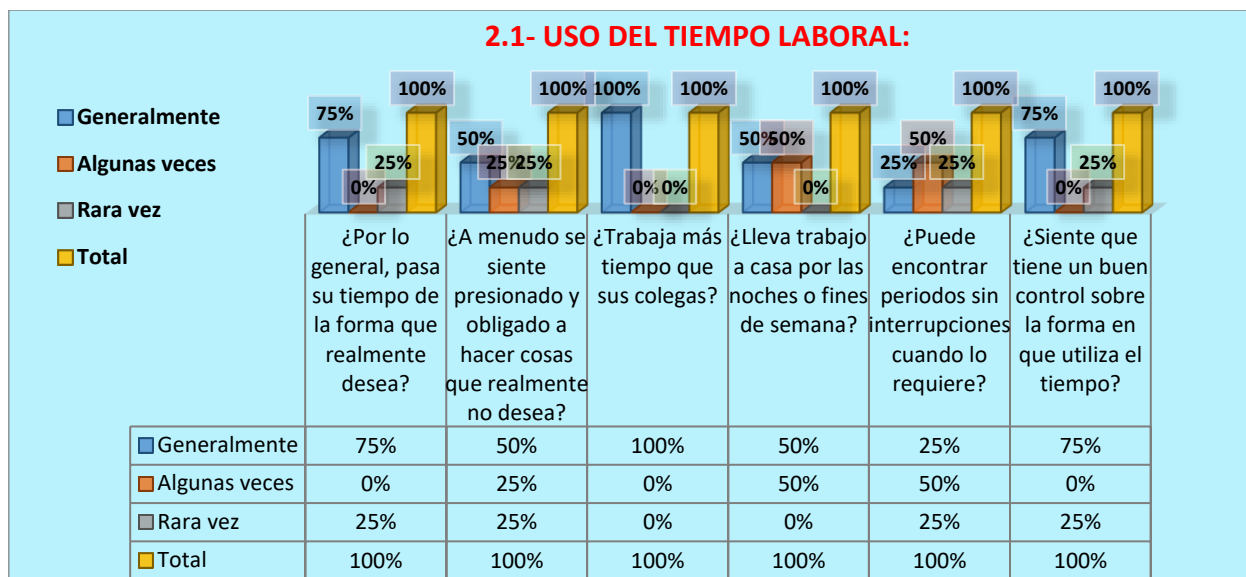
#### Análisis

En este gráfico, se observa que el 100% de los encuestados alegaron que las funciones de su puesto laboral están bien definidas.

Sin duda, este indicador revela que la empresa cuenta con una descripción de puesto bien elaborada, la cual se le plantea a cada trabajador para hacerle saber las funciones específicas que exige su puesto de trabajo y que debe cumplir eficientemente.



**Gráfico #5**



### **Análisis**

Se observa que: el 75% alegaron que generalmente el tiempo transcurre de la manera que realmente desean, mientras al 25% rara vez le ocurre esta condición.

El 50% revelaron que generalmente se sienten presionados u obligados a hacer cosas que no desean, mientras el 25% expresaron que esto les ocurre algunas veces y otros, con un mismo porcentaje (25%), manifestaron que rara vez les sucede esto.

El 100% alegaron que generalmente trabajan más que sus colegas.

El 50% afirmaron que generalmente llevan trabajo a casa por las noches o fines de semana y otros revelaron que algunas veces hacen esto (50%).

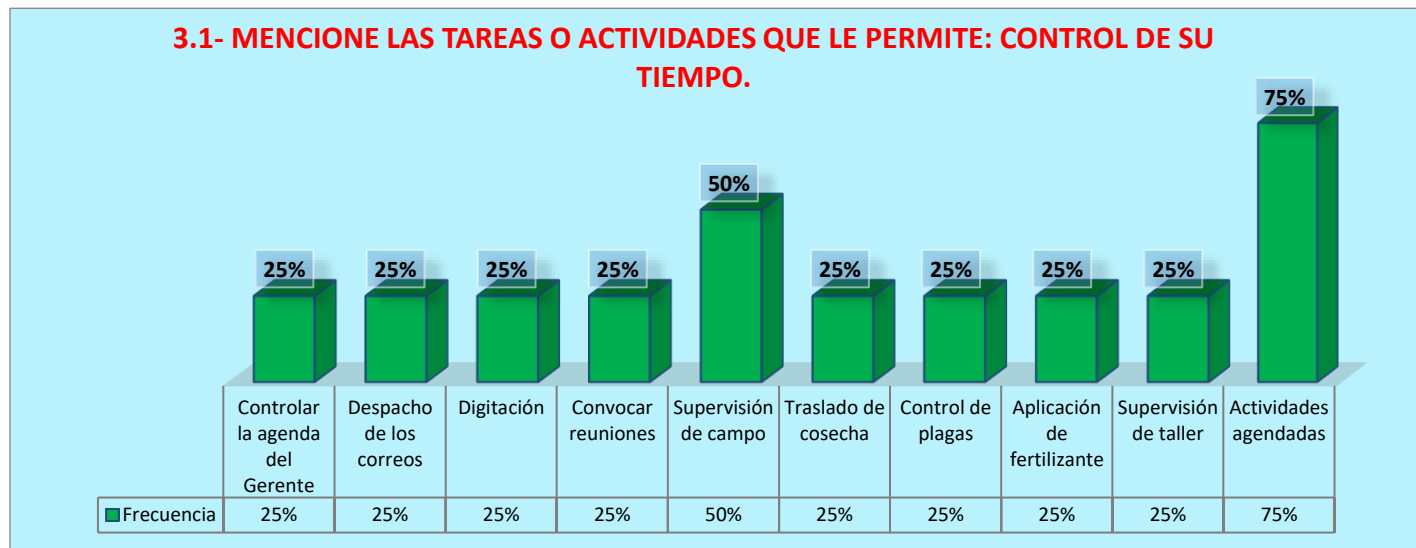
El 50% expresaron que en su trabajo algunas veces encuentran periodos sin interrupciones cuando lo requieren, el 25% lo hace generalmente y también el 25% rara vez lo hace.

El 75% alegaron que generalmente tienen buen control sobre la utilización de su tiempo y el 25% expresaron que rara vez hacen esto.

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*



**Gráfico #6**



### **Análisis**

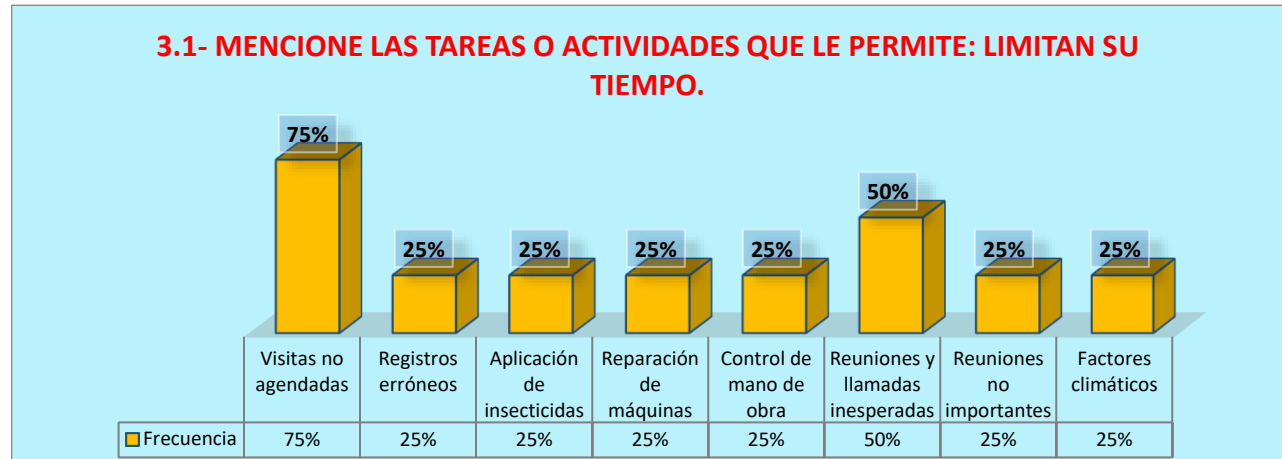
El gráfico muestra que el 25% de los encuestados, realizan las siguientes tareas que les permiten controlar su tiempo: Controlar la agenda del Gerente, despacho de los correos, digitación, convocar reuniones, traslado de cosecha, control de plagas, aplicación de fertilizante y supervisión de taller.

Mientras el 50% de los encuestados realizan la actividad de supervisión de campo y el 75%, están encargados de realizar todas las actividades agendadas.

Cada trabajador administra su propio tiempo para realizar las actividades anteriores, pero deben tomar en cuenta la prioridad de las mismas (urgentes, no urgentes, importantes y no importantes).



**Gráfico #7**



### **Análisis**

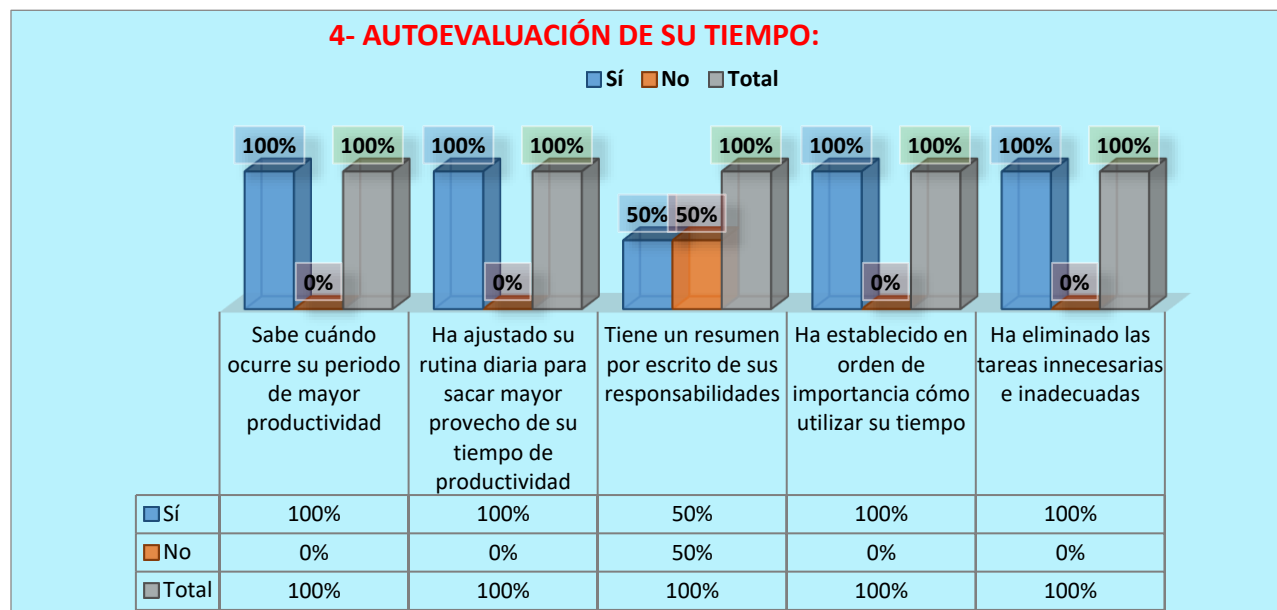
El presente gráfico revela que el 25% de los encuestados realizan las siguientes tareas que limitan su tiempo: registros erróneos, aplicación de insecticidas, reparación de máquinas, control de mano de obra, reuniones no importantes y los factores climáticos.

El 50% de los encuestados tienen la tarea de atender reuniones y llamadas inesperadas y el 75% están delegados a atender visitas no agendadas.

Las actividades o tareas anteriores limitan a los asistentes de gerencia en su plenitud por cumplir con su programa diario de trabajo, forzándolos a decidir entre realizar una tarea, con la disyuntiva de no hacer otra; su orden de importancia determinará la toma de decisiones.



**Gráfico #8**



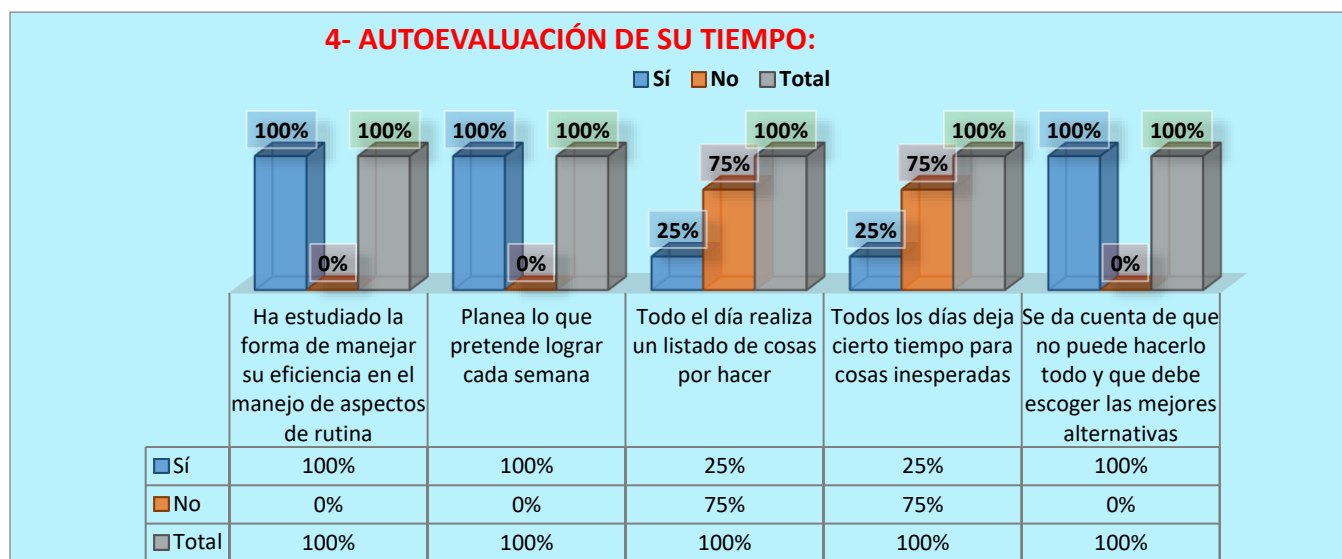
### **Análisis**

En este gráfico se observa que el 100% de los encuestados afirmaron lo siguiente: Saben cuándo ocurre su periodo de mayor productividad, han ajustado su rutina diaria para sacar mayor provecho de su tiempo de productividad, han establecido en orden de importancia cómo utilizar su tiempo y han eliminado las tareas innecesarias e inadecuadas.

Mientras que el 50% de los encuestados afirmaron que tienen un resumen por escrito de sus responsabilidades; no obstante, el 50% de los encuestados no tiene por escrito dicho resumen.



**Gráfico #9**



### **Análisis**

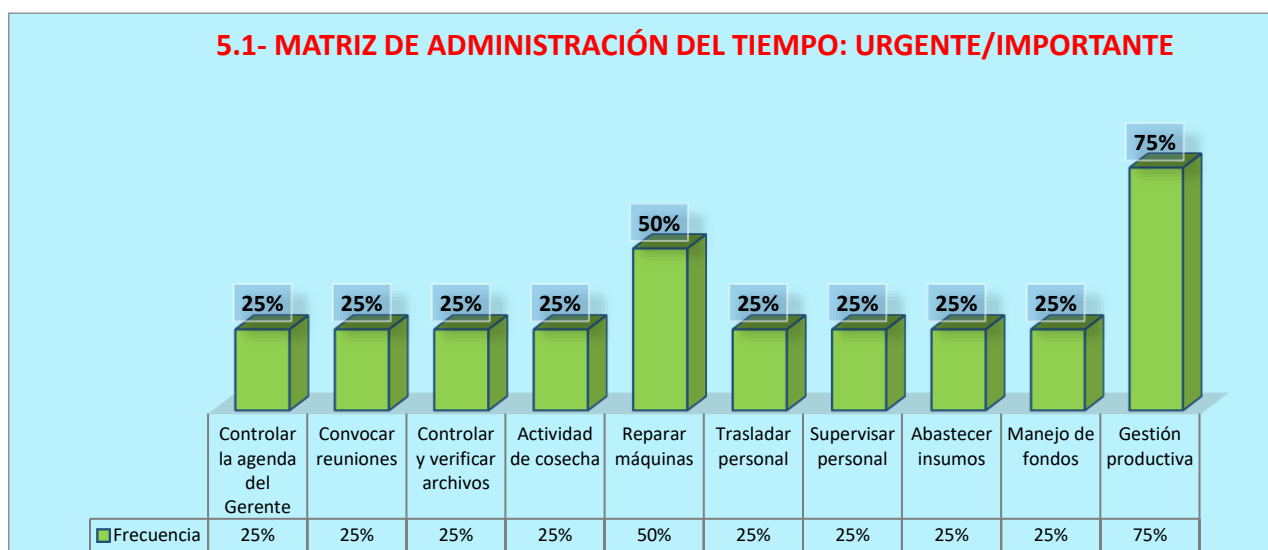
En este gráfico se observa que el 100% de los encuestados afirmaron lo siguiente: han estudiado la forma de manejar su eficiencia en el manejo de aspectos de rutina, planean lo que pretenden lograr cada semana y se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo y que deben escoger las mejores alternativas.

También, el 25% de los encuestados afirmaron que todos los días realizan un listado de cosas por hacer; mientras el 75% no lo hacen. No obstante, el 25% de los encuestados dejan cierto tiempo para cosas inesperadas, sin embargo, el 75% no lo hacen.

Con respecto a la autoevaluación de su tiempo, los encuestados aparentemente tienen conocimiento de las alternativas para tener un anejo efectivo de su tiempo que invierten en cada jornada laboral.



**Gráfico #10**



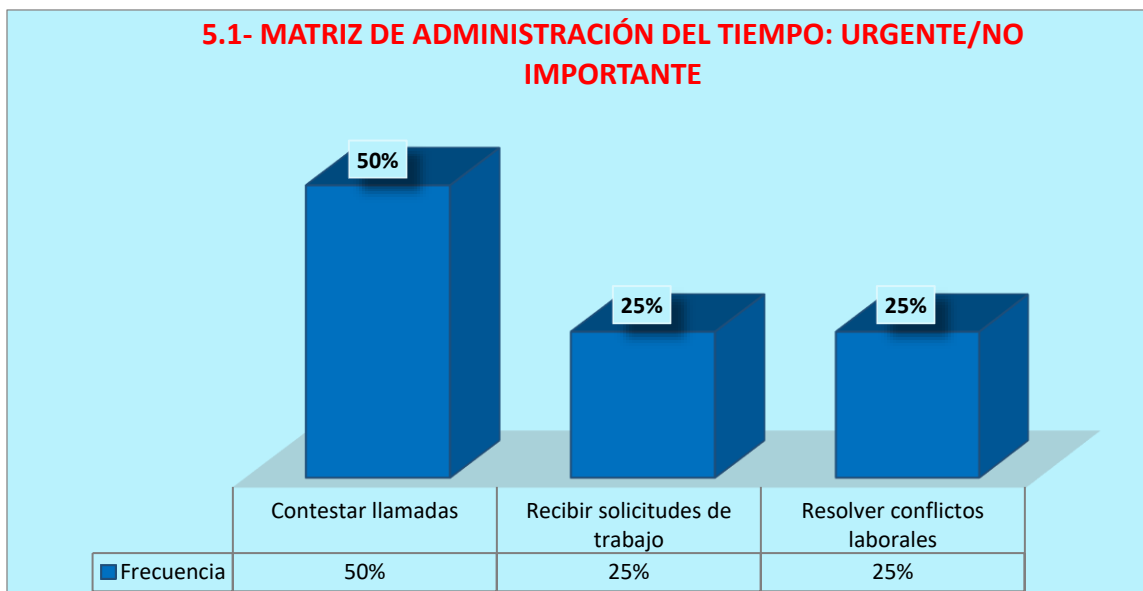
### **Análisis**

El gráfico muestra que el 25% de los encuestados realiza las siguientes tareas, considerándolas como “urgentes” e “importantes”: controlar la agenda del Gerente, convocar reuniones, controlar y verificar archivos, actividad de cosecha, trasladar personal, supervisar personal, abastecer insumos y manejo de fondos.

El 50% de los encuestados realiza la reparación de máquinas y el 75% la gestión productiva (manejar los recursos humanos, tecnológicos y financieros en búsqueda de aumentar la productividad).



**Gráfico #11**



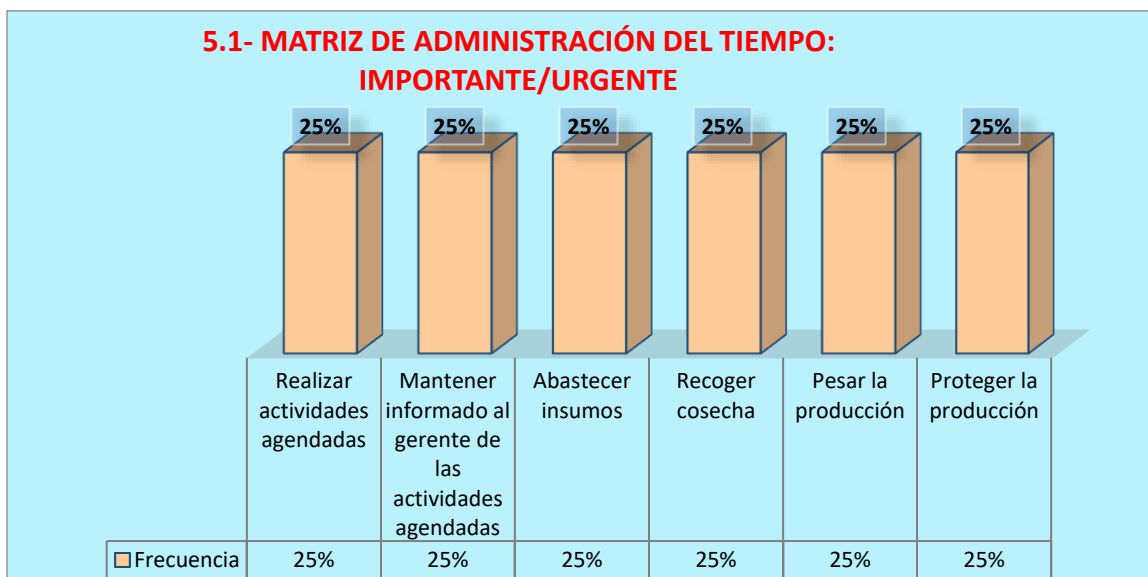
**Análisis**

El gráfico muestra que el 50% de los encuestados realizan la tarea de contestar llamadas telefónicas, considerándola como una tarea “urgente”, pero “no importante”.

Así mismo, el 25% de los encuestados, realizan otras tareas “urgentes”, pero “no importantes”, como la recepción de solicitudes de trabajo y la resolución de conflictos laborales.



Gráfico #12

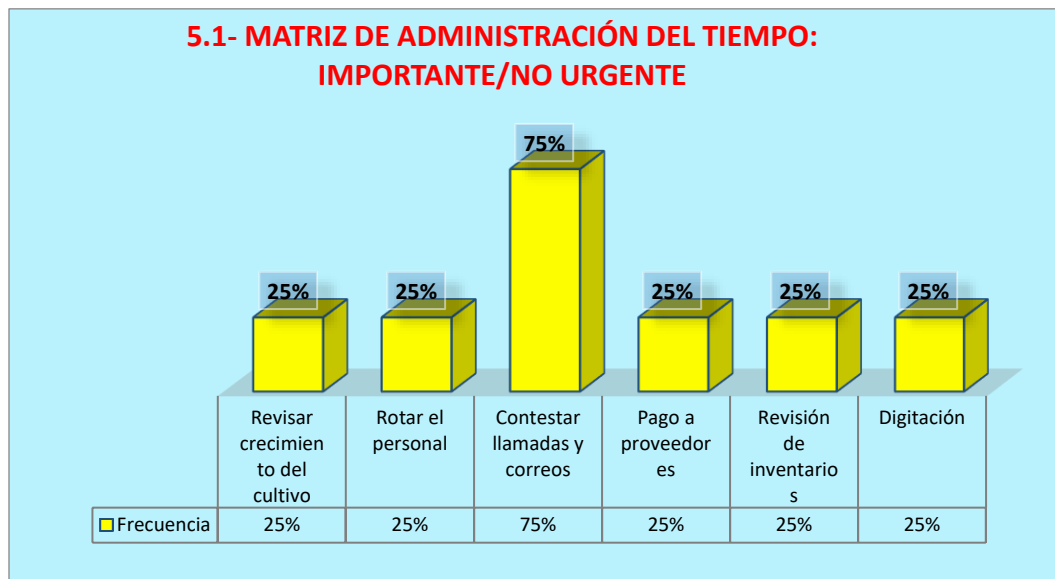


### Análisis

En este gráfico se muestra que el 25% de los encuestados realizan ciertas actividades que consideran como “importantes” y “urgentes”, entre las cuales están: realizar actividades agendadas, mantener informado al Gerente de las actividades agendadas, abastecer insumos, recoger cosecha, pesar la producción y protegerla.



Gráfico #13

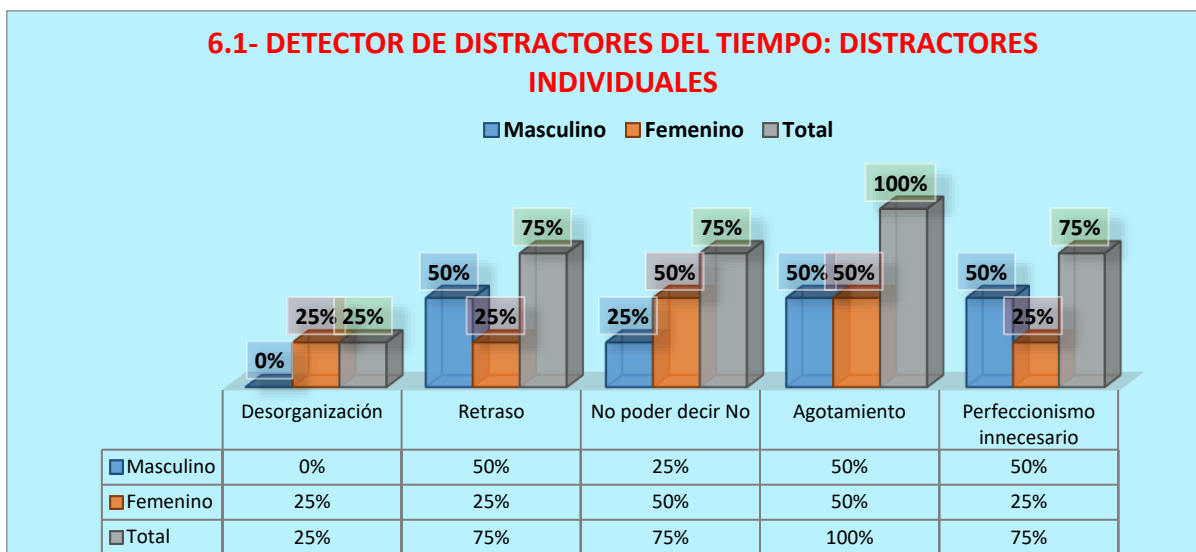


### Análisis

En el presente gráfico, se revela que el 25% de los encuestados realiza actividades que consideran como “importantes”, pero “no urgentes”; entre las cuales están: revisar el crecimiento del cultivo, rotar el personal, pago a proveedores, revisión de inventarios y digitación. Además, el 75% de los encuestados realizan la contestación de llamadas y correos.



Gráfico #14



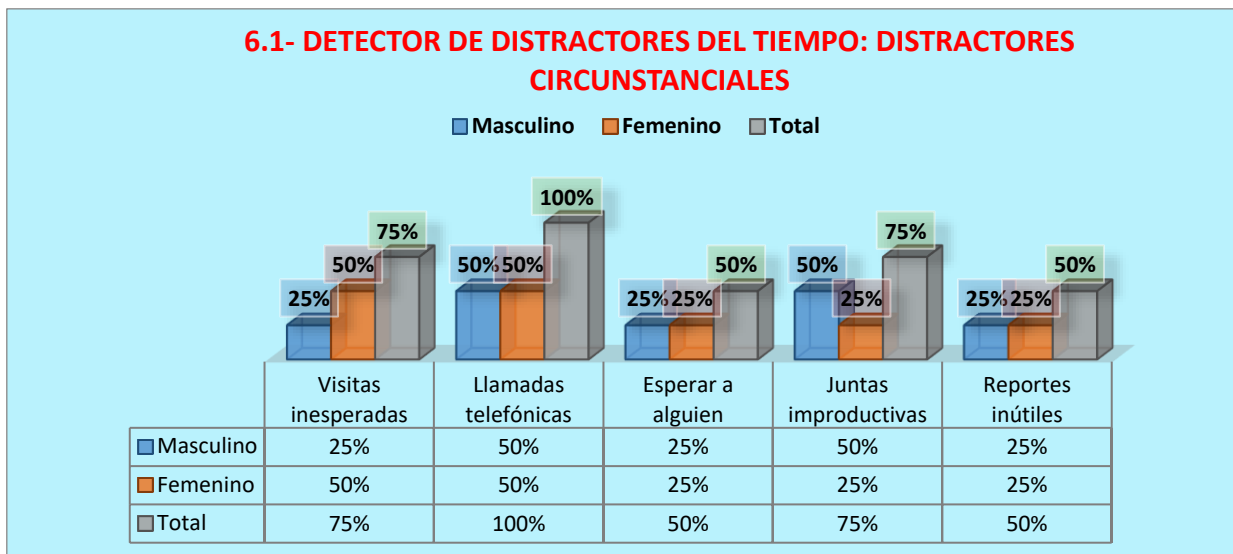
### Análisis

En esta gráfica se observa que el 100% de los encuestados consideran que el agotamiento es un distractor individual presente en el tiempo estipulado para cumplir su trabajo, el 75% alegaron que el retraso, el hecho de no poder decir “NO” y el perfeccionismo innecesario también son distractores individuales de su tiempo.

No obstante, el 25% de los encuestados opinaron que la desorganización es al igual que los anteriores, un distractor individual de su tiempo para laborar.



Gráfico #15



### Análisis

Este gráfico revela que el 100% de los encuestados consideran que las llamadas telefónicas son un distractor circunstancial que interrumpe su rutina de tiempo establecida, el 75% alegaron que las visitas inesperadas y las juntas improductivas también son distractores circunstanciales de su tiempo y el 50% expresaron que el hecho de esperar a alguien y los reportes inútiles, son de igual manera, distractores circunstanciales que afectan su administración del tiempo.



## **XI. CONCLUSIÓN**

En función al tema monográfico investigado y a los objetivos planteados se determinó lo siguiente:

**En relación al uso del tiempo laboral de los trabajadores del área administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera se identificó lo siguiente:**

1. De forma mayoritaria los trabajadores manifestaron que **Generalmente** usan su tiempo como lo desean.
2. La muestra en estudio expreso que **Generalmente** se sienten presionado y obligado a hacer cosas que realmente no desean.
3. Los trabajadores de manera **unánime** consideraron que trabajan más tiempo que sus colegas.
4. Existe **equidad** en la muestra en relación que del 100% el 50% manifestó que llevan trabajo a su casa y en contra parte el restante 50% expreso que no llevan trabajo a sus casas.
5. Mayoritariamente los trabajadores expresaron que **algunas veces** pueden encontrar prioridades sin interrupciones cuando lo requieren.

**Se determinaron como actividades de control del uso del tiempo laboral las siguientes:**

1. El manejo de la agenda del gerente.
2. Despacho de los correos.
3. Digitación.
4. Convocar reuniones.
5. Supervisión del campo.
6. Traslado de cosecha.



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

7. Control de plagas.
8. Aplicación de fertilizantes.
9. Supervisión del taller.

**Actividades no controladas:**

**Visitas no agendada.**

1. Registros erróneos.
2. Reparación de máquinas.
3. Control de mano de obra.
4. Reuniones no importantes.
5. Factores climáticos.

**En relación a la autoevaluación del tiempo lo trabajadores manifestaron:**

1. Saber cuándo ocurre su periodo de mayor productividad.
2. Haber realizados ajustes en las tareas asignadas para sacar mayor provecho a su tiempo de mayor productividad.
3. Poseer un resumen escrito de sus responsabilidades.
4. Asigna sus actividades en función de su importancia.
5. Haber eliminados tareas innecesarias e inadecuadas.

**En función de la aplicación de la matriz del tiempo se obtuvo lo siguiente:**

| <b>Urgentes / importantes.</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Urgentes no importantes.</b>                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Controlar la agenda del gerente.</li><li>➤ Convocar a reuniones.</li><li>➤ Controlar y verificar archivos.</li><li>➤ Supervisar al personal.</li><li>➤ Abastecer insumos y manejo de fondos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contestar llamadas.</li><li>➤ Recibir solicitudes de trabajo.</li><li>➤ Resolver conflictos laborales.</li></ul> |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---

| <b>Importante e urgente.</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Importante / no Urgente.</b>                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar actividades agendadas.</li><li>➤ Mantener informado al gerente de las actividades agendadas.</li><li>➤ Abastecer insumos.</li><li>➤ Recoger cosecha.</li><li>➤ Pesar la producción.</li><li>➤ Proteger la producción.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Revisar crecimiento del cultivo.</li><li>➤ Rotar el personal.</li><li>➤ Contestar llamadas y correos.</li><li>➤ Pago a proveedores.</li><li>➤ Revisión de inventario.</li><li>➤ Digital.</li></ul> |

**Los principales distractores por orden de selección son los siguientes:**

- Perfeccionamiento innecesario.
- Retraso.
- No poder decir **NO**.
- Desorganización.

**Distractores circunstanciales.**

- Visitas inesperadas.
- Llamadas telefónicas.
- Esperar una visita.
- Juntas improductivas.
- Reportes inútiles



## **XII. RECOMENDACIÓN.**

En base a las conclusiones presentadas en el estudio, se proponen las siguientes recomendaciones a los trabajadores del área Administrativa de la empresa Santa Luisa Manisera exportadora:

1. Delegar: Los jefes y subjefes son los indicados del delegar actividades, lo cual ayudar al desarrollo de las capacidades de cada empleado, asignándoles según su capacidad, experiencia, carga de trabajo, y a que no exista recarga de trabajo en solo unos empleados, con lo cual todos lograrían cumplir sus actividades dentro del horario de trabajo sin necesidad de extenderlo. Así mismo se lograr una mayor eficacia del personal mediante el logro de objetivos.

2. Planificar: Todos los empleados deben planificar las actividades tomando en cuentas las metas y objetivos asignados para cada uno dentro de la empresa y esta planificación debe realizarse al inicio de la jornada laboral, ya sea utilizando herramientas tradicionales como agendas, calendarios, listas o software que esté disponible.

Se aconseja utilizar como herramienta de planificación gráficos de objetivos, organigramas o calendarios que permitan llevar un control adecuado al seguimiento y cumplimiento de objetivos.

Es necesario priorizar, para lo cual se aconseja utilizar una matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios:

- 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) importancia aquellas actividades que tienen que ver con los resultados, siendo la segunda más importante para el logro de objetivos.



3. Reducción de pérdidas de tiempo: Los resultados de las encuestas determinaron las causas más comunes de pérdidas de tiempo en los empleados por lo que es necesario prioriza las actividades a partir de la importancia de las cosas, teniendo como condicionantes los horarios y urgencia, debe aplicarse la delegaciones eficaz y organizar al personal para evitar errores y eliminar las interrupciones de los compañeros de trabajos por consultas innecesarias, mediante conocimiento adecuado de sus labores e información útil para el desarrollo de su trabajo por medio de manuales y procedimientos que existan en la empresa, al cual deberían acudir antes de consultar con otros compañeros y evitar la pérdida de tiempo .



### **XIII. BIBLIOGRAFIA**

- 1. Drucker, P.** El ejecutivo eficaz. Editorial Hermes, Sexta Reimpresión. Mexico, D.F., México. 1990.
- 2. Ferner, J.** Administración del tiempo como recurso. Editorial Limusa, segunda reimpresión. México, D.F., México. 1992.
- 3. Leif, J.** Tiempo libre y tiempo para uno mismo. Un reto educativo y cultural. Narcea, S.A. de Ediciones, primera edición. Madrid, España. 1992.
- 4. Mc Cay, J.** El manejo del tiempo. Herrero Hermanos, segunda edición. México, D.F., México. 1964.
- 5. Ouchi, W.** La teoría Z. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Sin año.
- 6. Rutherford, R.** Aprovechamiento del tiempo. Editorial Limusa, primera reimpresión. México, D.F., México. 1992.
- 7. Schlenger, S. y Roesch, R.** Como organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo de acuerdo con su estilo personal. Grupo Editorial Norma, primera reimpresión. Bogotá, Colombia. 1992.
- 8. Webber, R.** Una guía para la administración del tiempo. Grupo Editorial Norma, primera edición. Bogotá, Colombia. 1985.



# ANEXOS



## **ENCUESTA**

Somos Egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, quienes solicitamos de su amable colaboración para la realización del presente estudio Monográfico que tiene como finalidad: Evaluar la Administración del Tiempo en la empresa Santa Luisa Manisera productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017.

**Marque con una ‘X’ la respuesta de su selección:**

**I. Datos Generales:**

**1. Sexo:**

- a) Masculino \_\_\_\_\_
- b) Femenino \_\_\_\_\_

**2. Edad:**

- a) De 20 años a 30 años \_\_\_\_\_
- b) De 31 años a 40 años \_\_\_\_\_
- c) De 41 años a 50 años \_\_\_\_\_
- d) De 50 años a mas \_\_\_\_\_

**3. Tiempo de laborar en la empresa:**

- a) De 1 año a 5 años \_\_\_\_\_
- b) De 6 años a 10 años \_\_\_\_\_
- c) De 11 años a mas \_\_\_\_\_

**4. Las funciones de supuesto laboral están bien definidos:**

- a) Si \_\_\_\_\_

---

*¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!*



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

b) No \_\_\_\_

**II. Datos de Desarrollo:**

**2.1 Uso del tiempo laboral:**

| <b><u>Indicadores</u></b> | <b>A. ¿Por lo general pasa su tiempo de la forma que realmente desea?</b> | <b>B. ¿A menudo se siente presionado y obligado a hacer cosas que realmente no desea?</b> | <b>C. ¿Trabaja más tiempo que sus colegas?</b> | <b>D. ¿Lleva trabajo a casa por las noches o los fines de semanas?</b> | <b>E. ¿Puede encontrar periodos sin interrupciones cuando lo requiere?</b> | <b>F. ¿Siente que tiene un buen control sobre la forma en que utiliza el tiempo?</b> |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Generalmente</b>       |                                                                           |                                                                                           |                                                |                                                                        |                                                                            |                                                                                      |
| <b>Algunas Veces</b>      |                                                                           |                                                                                           |                                                |                                                                        |                                                                            |                                                                                      |
| <b>Rara</b>               |                                                                           |                                                                                           |                                                |                                                                        |                                                                            |                                                                                      |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---

**III. Control del tiempo.**

**3.1 Mencione las tareas o actividades que le permite:**

| <b>Control de su tiempo.</b> | <b>Limitan su tiempo.</b> |
|------------------------------|---------------------------|
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |
|                              |                           |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---

**IV. Autoevaluación de su tiempo.**

| <b>Indicador.</b>                                                                                | <b>Si.</b> | <b>No.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>a. Sabe cuándo ocurre su periodo de mayor productividad.</b>                                  |            |            |
| <b>b. Ha ajustado su rutina diaria para sacar mayor provecho de su tiempo de productividad.</b>  |            |            |
| <b>c. Tiene un resumen por escrito de sus responsabilidades.</b>                                 |            |            |
| <b>d. Ha establecido en orden de importancia como utilizar su tiempo.</b>                        |            |            |
| <b>e. Ha eliminado las tareas innecesarias e inadecuadas.</b>                                    |            |            |
| <b>F. Ha estudiado la forma de manejar su eficiencia en el manejo de aspectos de rutina.</b>     |            |            |
| <b>G. Planea lo que pretende lograr cada semana.</b>                                             |            |            |
| <b>H. Todo el día realiza un listado de cosas por hacer.</b>                                     |            |            |
| <b>I. Todos los días deja cierto tiempo para cosas inesperadas.</b>                              |            |            |
| <b>J. Se da cuenta de que no puede hacerlo todo y que debe escoger las mejores alternativas.</b> |            |            |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

**V. Matriz de administración del tiempo.**

**5.1 Enumere en función de orden de prioridad cada una de sus actividades:**

| Lo urgente e importante. | Lo importante pero no urgente. |
|--------------------------|--------------------------------|
|                          |                                |
|                          |                                |

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

| Lo urgente no importante. | Lo importante e urgente. |
|---------------------------|--------------------------|
|                           |                          |

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**VI. Detector de distractores del tiempo.**

**6.1 Seleccione cada uno de los distractores según su origen:**

| <b>a. Distractores Individuales.</b>                                                                                                                                                            | <b>b. Distractores Circunstanciales.</b>                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.Desorganizacion ____</p> <p>2.Retraso ____</p> <p>3. No poder decir <b>NO</b> ____</p> <p>4. Agotamiento____</p> <p>5. Perfeccionismo innecesario____</p> <p><b>Otras especifique:</b></p> | <p>6. Visitas inesperadas ____</p> <p>7. Llamadas telefónicas ____</p> <p>8. Esperar a alguien ____</p> <p>9. Juntas improductivas ____</p> <p>10. Reportes inútiles ____</p> <p><b>Otras especifique:</b></p> |



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gracias por su colaboración.**

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



## Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017



**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



---

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



---

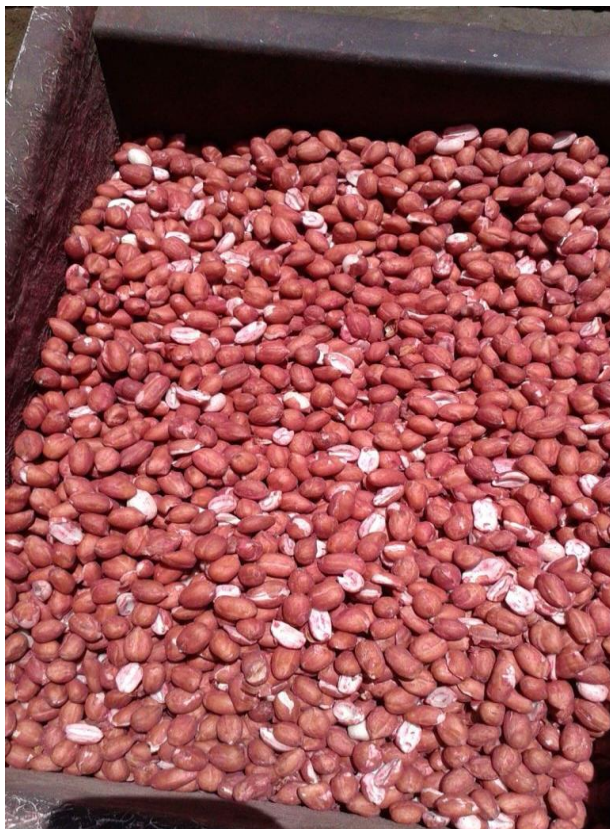
***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***

---



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



---

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***

---



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



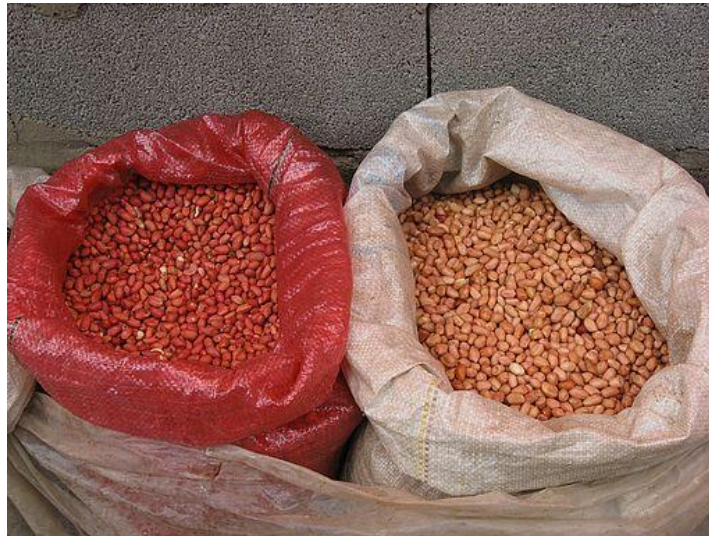
***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***

---



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



---

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***



**Análisis del uso del tiempo laboral en los trabajadores del área Administrativa en la empresa Santa Luisa Manisera Productora ubicada en la salida a Chinandega en la carretera a Somotillo en el segundo semestre del 2017**

---



---

***¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!***

---