

**Universidad de la Habana
Facultada Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
Programa Cuba**

**“Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo
en directivas del primer nivel del MITRANS”**

Autor: Lic. Mayelín García Remus

Tesis en opción al título de Master en Desarrollo Social.

Ciudad de La Habana
Noviembre, 2009

Agradecimientos

- ✍ *A Elena, mi tutora, que no solo me guió en esta investigación y me transmitió sus conocimientos como profesora, también me enseñó a ser sistemática, consecuente y sobretodo a imponerme a mí misma en el afán de lograr esta meta. A usted gracias por su paciencia, sabiduría y tolerancia para conmigo.*

- ✍ *Los profesores de FLACSO, que me dotaron de conocimientos y herramientas que me han sido útiles en mi trabajo como investigadora.*
- ✍ *A mi lachi por todo el amor y paciencia que me profesa.*
- ✍ *Yoyi y Mayre por soportar mis enojos y estar conmigo en los momentos difíciles y felices de manera incondicional.*

- ✍ *Ida, Anita, Sofi, Zayda, Gerca y Gise, que han sido los críticos más constructivos desde que inicié mi vida laboral y a quienes le agradezco gran parte de lo que hoy puedo disfrutar como resultado de mi desempeño.*

- ✍ *A mi mamá y abuela así como al resto de la familia, que me han apoyado siempre.*

- ✍ *A Nilda, porque desde que nos conocimos ha formado parte de mi pequeña familia, y me ha inculcado el espíritu por luchar y alcanzar lo mejor para ellos.*

Dedicatoria

“A Darío, mi príncipe enano, que solo con un beso, me hace vivir la felicidad eterna.

A mi esposo que me ha dado ánimo, apoyo y sobretodo ha tolerado mis desagrazios, en el camino para alcanzar esta meta.

A mi familia, que siempre esperar lo mejor de mí, y por supuesto, a quienes comparten día a día mis alegrías, tristezas, victorias y fracasos, ellas saben quienes son”.

INDICE

	Pág.
1.- Introducción	7
2.- Capítulo Teórico	12
2.1.- Consideraciones generales sobre el tiempo	12
2.2.- La Administración del tiempo	17
2.2.1.- Urgente e importante	22
2.2.2.- Ladrones de tiempo o desperdiciadores	26
2.3.- La administración del tiempo como habilidad del desarrollo personal	27
2.4.- La mujer directiva y la administración del tiempo	30
2.4.1.- Aspectos esenciales de género, empoderamiento y división sexual del trabajo.	30
2.5.- Investigaciones sobre la administración del tiempo de los directivos.	45
3.- Capítulo Metodológico	52
3.1.- Técnicas utilizadas	53
3.2.- Definición operacional de las variables y atributos estudiados.	66
3.3.- Procesamiento de la información y procedimiento de la investigación.	68
4.- Capítulo Resultados	71
4.1.- Resultados	71
4.1.1.- Caracterización sociodemográfica	71
4.1.2.- Principales tareas que desarrollan	73
4.1.3.- Comportamiento y dominio de las acciones de la administración del tiempo	78
4.1.4.- Factores que entorpecen el uso del tiempo	81
4.1.5.- Valoración General de la administración del tiempo.	83
4.1.6.- Aproximación a una caracterización psicológicas de las mujeres directivas	87
4.1.7.- Resultados de las correlaciones y las acciones de la habilidad de administración del tiempo.	89
4.2.- Lineamientos generales que contribuyen a la administración del tiempo.	90
5.- Conclusiones	99
6.- Recomendaciones	101
7.- Bibliografía	102

Índice de Anexos, Tablas y Gráficos

Anexos No. 1: Técnica el autoregistro y el Pastel	112
Anexos No. 2: Cuestionario de administración del tiempo	114
Anexos No. 3: Cuestionario para la validación del instrumento del tiempo.	116
Anexos No. 4: Tabla de probabilidades de la Prueba Binomial	118
Anexos No. 5: Guía de entrevista	119
Anexos No. 6: Guía de observación	120
Anexos No. 7: Guía de la dinámica de grupo	121
Anexos No. 8: Hoja de datos personales	123
Anexos No. 9: Prueba de Autodescripción o Cleaver	124
Anexos No. 10: Prueba Levenson	125
Anexos No. 11: Prueba de tendencias comportamentales	126
Anexos No. 12: Perfil de trabajo en equipo	130
Anexos No. 13: Prueba Raven	133
Anexos No. 14: Diagrama causa efecto sobre la administración del tiempo	134
Tablas	
Tabla No. 1: Matriz de administración del tiempo	25
Tabla No. 2: Mujeres ocupadas y en puestos de dirección(2001-2007)	42
Tabla No. 3: Ítems del cuestionario de administración del tiempo	54
Tabla No. 4: Principales combinaciones de Autodescripción o Cleaver	61
Tabla No. 5: Ítems del cuestionario de tendencias comportamentales.	62
Tabla No.6: Percentil de la prueba de capacidad Raven	65
Tabla No. 7: Principales tareas que realizan las mujeres.	74
Gráficos	
Gráfico No. 1: Distribución del tiempo en un día común	73
Gráfico No. 2: Distribución en porciento de las tareas del hogar y personal	76
Gráfico No. 3: Comportamiento de las acciones de la habilidad de administración del tiempo	81
Gráfico No. 4: Distribución de la muestra por los niveles de desarrollo de la habilidad	86

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo valorar cómo administran el tiempo las directoras que son cuadros de dirección y a su vez son reservas del primer nivel de dirección de Ciudad de la Habana en el Ministerio del Transporte. Para lograr alcanzar este fin, se utilizaron varias técnicas tanto cualitativas como cuantitativas que posibilitan indagar en el tema objeto de estudio y proponer acciones de mejoras en aras de minimizar las deficiencias detectadas y potenciar el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo.

Los principales resultados manifiestan que estas mujeres dedican más tiempo a las funciones que desarrollan como directoras que a las tareas que le han asignado en el hogar y a la atención de sus necesidades más íntimas, así como a los hijos. Se agudiza tal situación cuando tienen que desempeñarse como viceministros. En relación a la habilidad de administración del tiempo, tienen un nivel medio de desarrollo en tanto dominan algunas acciones tales como: utilización de medios auxiliares, organización y delegación; el resto, es decir, la planificación, priorización, ajuste al tiempo y control, presentan dificultades en su puesta en práctica.

Además se identificaron los principales factores tanto interno como externos que les entorpecen la buena gestión del tiempo. También se determinaron las competencias que pueden contribuir en dichas mujeres al desarrollo de la habilidad, siendo estas: el cumplimiento de normas, la responsabilidad por los resultados, pensamiento analítico y el estilo de trabajo en equipo. Asimismo se definieron lineamientos y sugerencias para ganar en la gestión efectiva del tiempo y por tanto en el crecimiento personal propiciándose una mejor calidad de vida.

1.- Introducción

La mujer, símbolo de valentía y delicadeza, caracterizada la mayoría de las veces como la fuente de luz y vida, aún enfrenta los desafíos de la desigualdad con el hombre en muchas de las esferas de la vida.

Esta situación tiene en su base, entre otros factores, el lugar secundario y limitado que se les ha otorgado a las mujeres en la sociedad, lo cual ha traído consigo una diferencia de género relevante en la mayoría de las áreas políticas, económicas y sociales.

En lo laboral, se evidencia con mayor fuerza dicha desigualdad a nivel internacional principalmente y en los países más pobres, en tanto sólo tienen acceso, cuando lo logran, a trabajos poco remunerados y reconocidos, sometidas a pésimas condiciones y con menos posibilidades de optar por empleos con mejores perspectivas de desarrollo tanto personales como profesionales.

Cuba, gracias a las transformaciones políticas, económicas y sociales llevadas a cabo desde 1959, ha superado en un elevado grado las desigualdades de género como fenómeno de origen social, pues la mujer constituye un ser clave en todos los ámbitos de la sociedad. Esta igualdad está respaldada legalmente en la Constitución de la República de Cuba, en el artículo 44, donde se establece:

“La mujer y el hombre gozan de iguales derechos en lo económico, político, cultural, social y familiar.

El estado garantiza que se ofrezcan a la mujer las mismas oportunidades y posibilidades que al hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país.

El estado organiza instituciones tales como círculos infantiles, seminternados e internados escolares, casa de atención a los ancianos y servicios que facilitan a la Mujer trabajadora el desempeño de sus responsabilidades.

Al velar por su salud y por una descendencia sana, el Estado concede a la mujer trabajadora licencia retribuida por maternidad, antes y después del parto, y opciones laborales temporales compatibles con su función materna.

El gobierno y otras entidades estatales se esfuerzan por crear todas las condiciones que propicien la realización del principio de igualdad". (Constitución de la República, 1995:22)

Con el respaldo del Estado y su tesón, las mujeres cubanas, se han ido ganando un lugar importante en cada sector, debido además, a la atención que se le ha ofrecido desde los primeros años de la Revolución y por la ardua labor realizada por la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). Esta organización, aglutinadora de todas las mujeres a partir de los 14 años, aboga en todo momento por la igualdad de la mujer en el ámbito familiar y laboral, tal y como se considera en la Constitución Cubana.

Las cubanas se encuentran presentes en todas las actividades laborales, al frente de tareas más o menos complejas, donde muestran su disposición y responsabilidad, que hacen que le impregnen a cada resultado abnegación y sacrificio.

Si bien la mujer está presente en los diversos sectores económicos y sociales, existen organismos, que por el tipo de actividad que se realiza, no han logrado una significativa incorporación. Uno de ellos es el sector del transporte donde históricamente las mujeres han tenido una baja presencia.

Partiendo de lo anterior el Ministerio del Transporte (MITRANS en lo adelante) se propuso potenciar la presencia de la mujer en el sector, a través de una estrategia que permita la incorporar a diversas actividades, fundamentalmente a la dirección.

La necesidad de poner en práctica dicha estrategia, se intensifica con el análisis realizado a finales del año 2002 por la Comisión Central de Cuadros¹ sobre la incorporación de las mujeres a cargos de dirección, donde se constató que aún era insuficiente y no se correspondía con las cifras de compañeras empleadas en otros sectores a nivel de país.

Este planteamiento estuvo avalado por los resultados obtenidos en el estudio Identificación de Potencialidades de Directivos a nivel Nacional del sistema MITRANS (García M; Peraza Y, 2002) realizado por el Centro de Investigación y Desarrollo del Transporte (Cetra), en todas las entidades del transporte a nivel nacional. En el mismo se

¹ Carta enviada por el Ministro del Transporte Álvaro Pérez Morales a todas las entidades del MITRANS. 25 de noviembre del 2002.

constató que la mayoría de los directivos eran hombres (92%) y sólo el 8% mujeres, estando en mayor porcentaje en las provincias de Matanzas, Ciudad de La Habana y Guantánamo con 21 % cada una. Actualmente a nivel nacional se aprecia un crecimiento notable pues al cierre del 2008 el 59% eran hombres y el 41% mujeres.

El resultado de este estudio y otros similares, constituyen una vía que además de permitir conocer la cantidad de mujeres que laboran en las entidades del transporte, facilita seleccionar aquellas que por sus competencias pueden asumir funciones de dirección y/o tareas con mayor complejidad.

Tales resultados se utilizaron además, como fundamentos para perfeccionar la estrategia de propiciar el acceso de la mujer a cargos de dirección. Las principales acciones que requiere dicha estrategia son las siguientes:

- ✍ Garantizar en cada entidad el crecimiento anual de dirigentes y reservas mujeres.
- ✍ En cada movimiento de cuadros y dirigentes no cuadros incluir a una mujer.
- ✍ Identificar en cada entidad a las mujeres con potencialidades para asumir nuevas responsabilidades.
- ✍ Implementar planes de rotación de las mujeres directivas o de la reserva para que adquieran habilidades.
- ✍ Lograr una mayor organización del trabajo y de la administración del tiempo.
- ✍ Conocer los criterios de las mujeres sobre las labores que realizan.
- ✍ Incrementar la superación de la mujer a través de cursos y entrenamientos.

Estas acciones sin dudas contribuyen a la plenitud profesional y personal de la mujer directiva, no obstante deben acometerse partiendo de las necesidades reales y objetivas que ellas vivencien. En este sentido, se demanda investigaciones que muestren la actitud de la mujer cuando asume tales responsabilidades. Se destaca el hecho que estudios, donde la mujer directiva es la protagonista, no se habían desarrollado en el MITRANS con anterioridad, por lo que se manifiesta la novedad del tema para este organismo.

Teniendo en cuenta lo anterior y para ofrecer respuesta a esta necesidad, se realiza desde el año 2007 el Proyecto de Investigación y Desarrollo perteneciente al Programa Ramal: Desarrollo Sostenible del Transporte titulado: "Evaluación del impacto de la preparación de cuadros, reservas y funcionarios en el cumplimiento del Proyecto

Estratégico del MITRANS”. En el marco de esta investigación se profundizó entre otros aspectos en cómo administran el tiempo estos directivos, prestando especial atención a las mujeres.

Es importante destacar que este estudio permite encausar las acciones correspondientes al lineamiento referido a: “Lograr una mayor organización del trabajo de dirección y optimizar la utilización del tiempo de trabajo, de manera que la mujer dirigente pueda disponer de horario extralaboral para el cuidado de los hijos, el hogar y su autopreparación, etc.”²

Partiendo de lo anterior, la presente investigación se plantea el problema y los objetivos siguientes.

Problema: ¿Cómo administran el tiempo las mujeres directivas del sector del transporte de Ciudad de La Habana que a la vez son reservas del primer nivel de dirección del MITRANS?

Objetivo General: Valorar como administran el tiempo las mujeres directivas del sector del transporte en Ciudad de La Habana que a la vez son reservas del primer nivel de dirección del MITRANS.

Objetivos específicos:

- ✍ Caracterizar sociodemográficamente la muestra seleccionada.
- ✍ Precisar las principales tareas que realizan las mujeres.
- ✍ Conocer el comportamiento de las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo.
- ✍ Definir los factores que pueden entorpecer el buen uso del tiempo tanto en el hogar como en el trabajo.
- ✍ Realizar una aproximación al conocimiento de las competencias o atributos personales de las mujeres directivas de la muestra.
- ✍ Establecer las competencias individuales que pueden influir en el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo.
- ✍ Definir lineamientos y sugerencias que contribuyan al desarrollo de la habilidad.

² Estrategia para el acceso de la mujer a cargo de dirección aprobada durante el III Encuentro de mujeres directivas del MITRANS.

La novedad científica de esta investigación está dada por el rigor científico de la metodología y las técnicas utilizadas, las cuales permitieron el logro de los objetivos propuestos. La significación práctica se manifiesta en los lineamientos y sugerencias que se proponen las cuales están dirigidas a minimizar las dificultades en relación a la habilidad de administración del tiempo y potenciar el desarrollo de la misma. Estos lineamientos deben ser utilizados como una herramienta no solo para el trabajo de ellos como directivos, sino también para el crecimiento personal.

La tesis consta de: Introducción, Capítulo teórico, Capítulo Metodológico, Capítulo de resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. En la introducción se realiza una reseña del tema, se comentan los antecedentes y se presenta el problema de investigación así como los objetivos trazados.

En el capítulo Teórico se abordan aspectos teóricos sobre el tiempo, la habilidad de administración temporal, género, empoderamiento, división sexual del trabajo entre otros relacionados con el objeto de investigación. En este mismo capítulo se presentan estudios sobre la planificación del tiempo del directivo particularizando en las mujeres que asumen este rol.

En el capítulo metodológico se presenta de manera más detallada todo el procedimiento utilizado, el problema, objetivos del estudio, las técnicas y su validación, el programa estadístico así como la conceptualización de los términos y categorías que más se utilizan en la investigación. En el capítulo de resultados se exponen los mismos atendiendo a los objetivos planteados y se presentan lineamientos y acciones de mejora. Se consultó un total de 116 bibliografías y se presentan 14 anexos.

2.- Capítulo Teórico

2.1-Consideraciones generales sobre el TIEMPO

“Amáis la vida: no perdáis vuestro tiempo, porque es la tela de la que está hecha la vida”
(Sevedon P, 1987:30)

El aprovechamiento del tiempo adquiere en esta era de cambios una alta importancia, en tanto las personas se sienten invadidas por hechos y acontecimientos que se suceden con un frenesí vertiginoso. Este mundo cambiante, marcado por el continuo fluir del tiempo, lleva consigo la necesidad de tomar decisiones rápidas y certeras así como determinar qué se debe o no hacer frente a cualquier circunstancia. Ante tal situación, surge la necesidad que cada persona, organice y administre responsablemente su tiempo (laboral y hogareño) para realizar todas las tareas que respondan a sus principales objetivos personales y profesionales.

Cualquier estrategia de desarrollo personal, aprendizaje o meta que el individuo se proponga, va a estar compuesta por ciertas operaciones que se encuentran organizadas en el tiempo, constituyendo la estructuración y planificación temporal un requisito indispensable para el logro del éxito personal en cualquier esfera del desenvolvimiento humano.

El tiempo es un componente de la vida, el cual nunca podrá separarse de ella. Todos los seres humanos, a pesar de ser diferentes unos a otros en forma de pensar, actuar y amar viven bajo la influencia de un mismo denominador común: EL TIEMPO. Este denominador no sólo tiene que ver con el tiempo cronológico que marca el desarrollo de la vida, que a cada paso demuestra que se vive una era, un día, un minuto, también se asocia al tiempo, que se necesita para realizar actividades y tareas tanto personales como sociales.

Muchos han sido los que se han interesado por el estudio del tiempo, y han dedicado sus esfuerzos al conocimiento de este tema, por lo paradójico y enigmático que resulta. A diferencia de los demás recursos, este no puede comprarse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse o ahorrarse, fabricarse, multiplicarse o modificarse. Sólo puede usarse, y si uno no lo usa, no por eso deja de pasar.

Está presente siempre, a todas horas, pero se hace visible verdadera y prácticamente al ausentarse (...).La objetividad del tiempo se nos muestra evidente al verificar su invisibilidad. No podemos nunca sorprenderle ni apresar su movimiento. (...) no podemos retenerlo y huye sin darnos cuenta, se nos va” (Gurmendez C, 1971:15)

Haciendo referencia a las diversas concepciones y definiciones que a lo largo de la historia se han dado acerca del tiempo sería interesante comenzar con aquellas que tuvieron origen en la antigüedad.

Los hindúes consideraban la existencia de la reencarnación y el eterno retorno; estaban convencidos de que todo vuelve a empezar y que, por consiguiente, el tiempo era una ilusión. Lo mismo dicen los budistas pero, como son personas más prácticas, agregan que en este mundo dominado por la ilusión es importante hacer cada cosa a su tiempo.

El filósofo Simone Weil consideraba que: “Todas las tragedias imaginables se concentraban en una sola: el paso del tiempo.” (Servan J, 1993:15). Según Charles Ford “el tiempo es la velocidad con que una organización identifica sus problemas, oportunidades y define e implementa las decisiones “. (Mackenzie A, 1981:92)

Para el sociólogo cubano O. Carnota “el tiempo es un recurso con una característica especial: no es acumulable, tiempo perdido, tiempo que no puede recuperarse.” (Carnota O, 1990:155).

L.J. Seiwert, estudioso de la administración del tiempo de los dirigentes, ha considerado al tiempo como “dinero y vida”. Este autor hace una analogía realmente interesante del tiempo con el dinero y la vida, donde llama al tiempo capital, el cual se emplea de formas diferentes, así como expresa que la vida no es más que el tiempo que a cada uno de le ha tocado vivir en este mundo. De forma general Seiwert considera que:

- ✍ El tiempo es un capital,
- ✍ El tiempo es un bien absolutamente corto,
- ✍ El tiempo no es comprable,
- ✍ El tiempo no es ahorrado o almacenado,
- ✍ El tiempo no se puede ampliar,
- ✍ El tiempo es: “VIDA” (Seiwert L, 1984:6).

R. Macleiver, dirigió sus estudios filosóficos al enigmático tema del tiempo, considerando a este como: “La dimensión en la cual cambian las cosas, y que es una dimensión más que una fuerza” (Ángstrom W, 1988:21). Macleiver, considera al hombre como una víctima del tiempo marcado por el reloj, así como opina que una de las formas, y quizás la más evidente de esto, es cuando las actividades que realiza carecen de interés. Este planteamiento es un aspecto fundamental que influye en la ejecución de cualquier tarea a realizar.

Los griegos fueron los primeros en elaborar una teoría del arte, planteando que para que una creación humana fuera considerada una obra artística era necesario la presencia de cinco elementos: orden, equilibrio, contraste, unidad y armonía. J.L. Servan (Servan J.L, 1993:15) atribuye estas mismas cualidades al tiempo estableciendo una analogía entre dicha teoría y este recurso. El autor propone proyectar esas cinco cualidades sobre el tiempo y a la vez aplicarlas a la vida:

- ✍ Orden, porque es necesario saber por dónde pasa el tiempo, aprehendido, organizado y distribuirlo de acuerdo a la capacidad analítica de cada persona.
- ✍ Equilibrio, porque al ser escaso, no hay otra alternativa que repartirlo racionalmente entre las distintas esferas de la vida ya que si se invierte todo en una misma actividad, por gratificante que sea, se atrofia la Unidad, porque a pesar de que debe organizarse, planificarse, distribuirse y segmentarse el tiempo, esto no significa encierro o límite de perspectiva, sino que va acompañado de la liberación de las mismas que permite aprehender el conjunto.
- ✍ Contraste, porque hay que saber alternar, lo intelectual con lo físico, la concentración con la distracción, la soledad con la comunicación.
- ✍ Armonía, porque es la prueba del dominio de todas estas cualidades, no puede definirse, sólo experimentarse.

Según J. Piaget en su concepción acerca del tiempo, la cual se encuentra enmarcada dentro de su teoría general sobre el desarrollo cognitivo, considera que durante el período sensoriomotor, el tiempo significa fundamentalmente un esquema de actuación, este no posee una unidad, sino que parece específico para la coordinación del acto, existiendo distintos tiempos como tipo de acciones. Pero ya en la última fase del período sensoriomotor, donde parecen darse las primeras representaciones mentales, comienza la formación de un esquema del tiempo a partir de hechos con duración corta. Al estar esta

actividad mental ligada a los objetos y a los movimientos percibidos y representados, espacio y tiempo serán la misma cosa. Con el estudio de las operaciones concretas, el tiempo empieza a adquirir una dimensión unitaria: aparece como la coordinación de movimientos con distinta velocidad.

Piaget además plantea que hacia los 9 años de edad, los períodos temporales comienzan a ser una adquisición definitiva para el niño; aquí la definición de tiempo es la que va del concepto de tiempo concreto al concepto de tiempo operativo. “Una vez logrado el concepto de tiempo, comienza la construcción de un sistema conceptual de pensamiento en la que la causalidad física va adquiriendo una mayor entidad” (Vega Vega, 1987:139).

V. Y Liaudis y J. J. Iliasov (Iliasov J. J, 1985:83), expusieron una serie de valoraciones, partiendo del valor cualitativamente diferente que ha adquirido el tiempo para el hombre, donde se refieren a una particularidad psicológica importante que no sólo va a garantizar el éxito de la actividad profesional, sino también de todo el sistema de formas de la actividad vital del hombre, a la cual denominaron “sentido del tiempo”. Dentro de este concepto no sólo implica la planificación del tiempo, sino también la utilización que se hace del mismo.

Otras concepciones consideran que es: “El período mediante el cual continua una acción o un proceso; al igual que la arena en el reloj, así son los días de nuestra vida” (Ángstrom W, A Mackenzie, 1988:21:8). Por su parte, en los modernos diccionarios lo definen como “la relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos u objetos” (Enciclopedia ilustrada); “Duración de los fenómenos, época, siglos.” (Diccionario Larousse); “Duración de las cosas, sujetos a mudanzas” (Diccionario de la Real Academia).

Para cada pueblo la palabra tiempo tiene un significado diferente, pero unívoco, es decir, que el lenguaje también puede expresar la concepción vulgar y cotidiana del tiempo común a todo hombre, en el sentido de un movimiento cambiante y fluyente. Por ejemplo, en alemán el verbo es «das zeiwort» y significa palabra temporal. En ruso y búlgaro «vreme» indica la idea de giro, torbellino y se deriva del eslavo antiguo. En español, tiempo deriva de «tempus», que expresa los diversos estados por los que atraviesa el movimiento mismo. “... en realidad, para el español, el tiempo es una etapa, una estadía

del ser dentro del proceso universal en el que se siente incluido, un mero tránsito por el mundo” (Gurmendez C, 1971:7).

Estas definiciones llevan a considerar al tiempo como un recurso indispensable en el transcurso de la vida, si alguna vez los relojes dejaran de funcionar de modo que el tiempo quedara inmóvil, sin pasar tan siquiera un segundo ¿Qué sucedería?, pues sencillamente las personas quedarían inmóviles en la actividad que estaban realizando o quizás sentados esperando que el minuterero de un pequeño reloj comenzara a funcionar. Es aquí donde se presenta la unidad indisoluble entre el tiempo y la vida. Como se aprecia son palabras diferentes pero que no pueden ir separadas, como diría Seiwert: “Podemos describir nuestra vida como el tiempo que se nos ha otorgado aquí en la tierra”. (Seiwer L, 1984:6).

Retomando la idea de que tiempo y vida no se pueden separar, se enfatiza que es sólo a través de un uso adecuado de este recurso que se logran realizar las aspiraciones y proyectos de vida. En relación a ello resulta interesante exponer un experimento que Servan-Schreiber enuncia en su libro, (Servan JL, 1993:56), donde se toman varias frases corrientes referidas al tiempo y en su lugar sugiere sustituirla por la palabra vida:

- ✍ No tengo tiempo para.
- ✍ Tengo poco tiempo.
- ✍ Aprovechar bien el tiempo.
- ✍ Perder el tiempo.
- ✍ Voy a dedicarle más tiempo.
- ✍ Necesito más tiempo.
- ✍ Dominar mi tiempo.

Este autor trata de alertar sobre el riesgo de quedar atrapado en el terreno de lo abstracto y la teoría, por lo que vale la pena reflexionar sobre como se utiliza el tiempo que se vive de manera que posibilite accionar sobre él y aprovecharlo al máximo.

Resumiendo lo planteado hasta el momento, se valora al tiempo como un recurso único, irrepitible, inagotable, no termina con la muerte de un individuo, continúa su paso dejando huellas en la vida del hombre, es eterno, no se detiene, y con él va el desarrollo. Vale

entonces exponer algunas de sus características generales que facilitan una mejor comprensión de por qué es importante y atípico:

- ✍ **Equitativo y paradójico**, todos disponen de la misma cuota diaria, 24 horas.
- ✍ **Indispensable**, no se puede desarrollar ninguna acción sin él.
- ✍ **Insustituible**, nada ni nadie puede cumplir su objetivo.
- ✍ **Limitado**, hagas lo que hagas, se acaba.
- ✍ **Inexorable**, no se puede variar su dirección ni el sentido.
- ✍ **Incontrolable**, se controlan las acciones de las personas y no al tiempo.
- ✍ **Único**, porque el planeta entero está sincronizado a la milésima de segundos, solo cambian los números, de acuerdo a los usos horarios. Pero el límite horario es el mismo en la tierra y en el espacio.
- ✍ **Regulado**, porque los hábitos sociales atrapan en una red cuya malla se mide en tiempo. Se repiten los horarios de trabajo, reunión, comida, tiendas y oficinas públicas, informativas y película televisada de la noche, salida de trenes y lactancia del bebé.
- ✍ **Sobrecargado**, porque la vida material de esta sociedad exige mayor rendimiento que a los antepasados.

2.2. La administración del tiempo

En el devenir histórico del hombre, hubo un tiempo en que no existía ningún medio a través del cual se pudiera medir el paso del mismo, lo que hizo que las personas sintieran la necesidad de dividir y medir este recurso. En un inicio lo hacían a través de lámparas, libros, relojes de agua, arena y otros instrumentos, que de una forma u otra marcaban el desarrollo tecnológico y personal que iba alcanzando el hombre a través de su historia. Esta problemática ha ido alcanzando cada vez mayor importancia con el devenir de nuevos hechos, acontecimientos y surgimiento de nuevas unidades de medición.

Antes, los sucesos de la vida tenían una cadencia armoniosa. En el siglo XIV la hora tomó gran importancia cuando se montaron en Europa relojes mecánicos que sonaban 24 veces al día. Con el desarrollo de las sociedades, la revolución industrial y el surgimiento del mercado, esta unidad de medida parecía una eternidad, por lo que se fue demandando de una nueva unidad de tiempo que pudiera medir exactamente este

preciado componente, en momentos de cambios perpetuos, innovaciones materiales, violenta industrialización, cosmopolitismo; y es por eso que el minuto pasó a convertirse en la principal unidad de tiempo. En el mundo moderno, es el segundo, milisegundo y el microsegundo los que rigen como unidades de medición de este recurso.

Teniendo en cuenta lo anterior, el tema del tiempo adquiere una dramática actualidad, en tanto la sociedad ha estado invadida de hechos y acontecimientos que se suceden con un frenesí vertiginoso. Los ritmos de vida se han acrecentado y son muchas las personas que se sienten presionadas y tensionadas por lograr las metas en el tiempo previsto. Esto está dado por el desarrollo del ciclo de vida, más bien visto desde un ángulo personal, y porque el aprovechamiento del mismo cada vez se hace más importante y necesario en el ámbito social, como plantea J. Guevara: “Hacer la vida en tiempo, es un problema contemporáneo, es esta una apremiante exigencia de un mundo en el que predomina la creciente capacidad de producción material y espiritual del hombre” (Guevara JJ, 1989:3)

La unidad de tiempo de la era clásica ha volado en pedazos, los lapsos de tiempo son cada vez más breves y esta segmentación ejerce una influencia decisiva en el comportamiento de las personas. Esto trae como consecuencia que muchos creen no tener el tiempo suficiente para realizar cada una de las diversas actividades de su vida de manera armoniosa, es decir, logrando un equilibrio exitoso entre todas. En esta situación, se evidencia una de las paradojas del tiempo, pues se percibe que no se posee el tiempo suficiente y sin embargo tienen todo el tiempo que existe, y buena parte de él no tiene costo alguno. “La paradoja del tiempo es que son muy pocos los que consideran que tienen suficiente cuando en realidad cada uno dispone de él en su totalidad”. (Servan JL, 1993:18).

Existen personas que a cada instante se quejan porque su tiempo no les alcanza, como existen muchas otras, principalmente las que organizan y planifican la realización de las tareas en función de los objetivos y metas a cumplir, que no manifiestan cansancio ni culpan al tiempo cuando este no les alcanza para darle fin a las mismas. De hecho, lo anterior expresa que la percepción de este recurso es subjetiva, es decir, cada persona percibe su tiempo a su forma y conveniencia teniendo presente sus objetivos. El tiempo se subjetiviza a través del sentido que ha adquirido este para el individuo, aún cuando día a día todos gozamos de la misma cantidad.

“El dilema del tiempo no es sólo del dirigente, es también un problema del profesional, la ama de casa, el carpintero o el estudiante. Lo más terrible es que el tiempo no parece tener siempre la misma magnitud, ni tocarle igual a todo el mundo. Ese es el valor subjetivo del tiempo”. (Carnota O, 1991:4). “Todo hombre, mujer, blanco, negro, desarrollado, subdesarrollado, dirigente o subordinado, tiene derecho a una cuota idéntica de tiempo, cada hora, cada día, cada mes, cada año, mientras esté vivo. Pero la dificultad estriba en que esa cuota no se puede ahorrar, ni acumular ni pedir prestado, ni posponer, ni adelantar, o lo usa bien o lo pierde. ¡No hay arreglo!”. (Carnota O, 1991:4). He aquí la segunda paradoja de este recurso, si no se usa, desaparece de todas formas.

Para su buen uso es que toma vital importancia la planificación del mismo. La organización temporal constituye una condición indispensable para el logro de las metas y proyectos de vida, por tanto, para el crecimiento y desarrollo de la personalidad. “...A partir de un dominio mediano del tiempo, las posibilidades de realización de nuestros proyectos aumentan cualitativamente”. (Servan JL, 1993:181). ¿Qué es, pues, dominar el tiempo, sino saber introducirse, moverse, apoyarse, protegerse, aprovecharlo y obtener satisfacciones de él?. El no cambia, se habita y se moldea con decisiones y actuaciones.

En este mundo cambiante, marcado por el continuo fluir del tiempo, que lleva consigo la necesidad de tomar decisiones, de determinar qué hacer y qué no, exigen de cada persona una organización y administración responsable del mismo que le facilite la realización de todas las tareas y actividades que respondan al cumplimiento de sus principales objetivos, y a su vez satisfagan las exigencias y demandas del medio en que se vive. Por todas estas exigencias, la mayoría de las personas no saben emplearlo correctamente, lo dejan pasar sin percatarse de su importancia, sin darse cuenta de lo que han perdido. Como decía Harold Taylor: “Desperdiciar el tiempo, significa desperdiciar la vida”. (Taylor H, 1988:11).

Aquel que no sea capaz de aprovecharlo, no está aprovechando su vida, vive cada vez menos su tiempo de vida sin dejar huellas ni experiencias, a cada instante van quedando sus posibilidades de realización por debajo de su tiempo humano.

El aprovechamiento de este recurso no sólo tiene efectos positivos en el logro de éxitos así como en el cumplimiento de actividades, sino también permite el ahorro de energía, que a su vez facilita reducir el estado tensional que algunas de estas personas vivencian,

y que de una forma u otra influyen en la salud de la mismas. He aquí un aspecto importante: la salud, donde vale destacar que en la medida en que el hombre sea capaz de organizar su tiempo y aprovecharlo de forma tal que le permita sentirse libre de presiones y exigencias será más sano y tendrá mejor calidad de vida. Se hace referencia a consideraciones hechas por González Rey en el libro "Personalidad, salud y modo de vida", donde plantea que: "En la medida que el individuo es más sano, más activo, se implica más en las distintas actividades y relaciones en las que participa, siendo su participación ilimitada y creativa...." (González F, 1994:18)

W. H. Mikesell en Higiene Mental Psicología práctica aplicada a los problemas cotidianos del hombre normal (Mikesell W. H 1948:160), enfatiza la importancia de planificar el tiempo para el logro de las metas que el hombre se proponga. El mismo hace énfasis en que siempre será mejor tener un plan eficiente para poder contrarrestar los futuros obstáculos. Aquellas personas que posean una mente sin planificar, es decir, que se sientan indiferentes con respecto a este proceso, les será difícil alcanzar el éxito.

Jacques de Chalander es otro de los autores que se refiere a la necesidad e importancia de la planificación del tiempo, tanto a nivel social como individual. En una serie de investigaciones analizó como el tiempo adquiere para el hombre actual valores cualitativamente diferentes, y alerta sobre la necesidad de tomar conciencia sobre este tema. De este modo refiere: "El aumento de la productividad, la automatización, las técnicas modernas, etc., pueden ayudarnos, pero es también necesario un proceso a nivel de conciencia, un mayor respeto del tiempo de los demás y del nuestro". (Chalander, J, 1973:98)

El estudio del tiempo se convirtió en punto esencial de la teoría de Lucien Séve en su libro Marxismo y Teoría de la Personalidad, donde realiza un interesante análisis sobre la relación existente entre el empleo del tiempo y el desarrollo de la personalidad, y en cuanto a esto plantea: ". . .La multiplicidad e importancia de las cuestiones relativas a la vida individual, pueden ser abordadas racionalmente partiendo de la idea de que el empleo del tiempo es la infraestructura real de la personalidad desarrollada". (Séve L, 1975:306).

La adecuada administración del tiempo, no solo influye en el bienestar físico y espiritual del individuo, también favorece el desarrollo económico propio y de las organizaciones

donde labore. Un adecuado manejo de este recurso va mucho más allá del trabajo, pues facilita una mejor atención a la familia y a los asuntos más personales.

En el ámbito empresarial, se le concede alta relevancia además, en tanto un minuto perdido puede repercutir en pérdidas millonarias. Entiéndase pues, que si no se trabaja con eficacia y se aprovecha al máximo la jornada, entonces las empresas están pagando un dinero en términos de salario que se va a un saco vacío, por lo tanto el tiempo mal empleado es dinero mal gastado.

El valor que toma éste para la generalidad de los empresarios, se manifiesta a través de la analogía que establecen con el dinero y el oro, sin darse cuenta que el tiempo es más que eso. En este sentido se precisa aclarar que si bien es en la dimensión tiempo dónde se crea y se utiliza el dinero, ésta es mucho más que eso, es la propia vida. “Nada hay que iguale el valor del tiempo. El dinero mismo no puede comparársele, pues éste vuelve y aquel no; en una vida se pueden rehacer diez fortunas, pero con diez fortuna no se puede recompensar una vida” (Gaynor E, 2006:10).

Partiendo de estas consideraciones, se manifiesta la necesaria educación de todas las generaciones en una cultura del tiempo que permita emplearlo de modo creativo y enriquecedor y no quede solamente en los marcos de la planificación. “Existen personas que lo viven como si no ocurriese nada, sin el menor asomo de cambio ni de mudanza, transcurriendo monótono, idéntico a sí mismo en su tranquila presencia objetiva, sin variar el horizonte, siempre homogéneo de sus vidas. Sin embargo, este tiempo diario, cotidiano, debe vivirse de una forma activa en correspondencia con los objetivos y metas que se plantean los hombres en su devenir cotidiano” (Gurméndez C, 1971:214).

En el área de administración y planificación del tiempo, cada generación construye en los cimientos de la anterior. Investigaciones realizadas por Gray E. M. (Gray EM, 1994:3), apuntan hacia la existencia de cuatro generaciones diferentes; cada una de ellas con sus características: la **Primera** podría estar caracterizada por las notas y las checklist o listas de chequeo, con el fin de organizar en cierta medida las muchas demandas puestas en función del tiempo. Los representantes de esta se orientaban por una lógica de corto plazo, generando así comportamientos cortoplacistas.

La **Segunda**, se caracterizaba por el uso de calendarios y libros de citas, lo que refleja un intento de mirar adelante para programar eventos y actividades futuras.

La **tercera** adiciona a las generaciones precedentes aspectos importantes como: priorizar, planteamientos de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la planificación diaria de hacer un plan específico para cumplir aquellos objetivos y actividades de mayor valor.

Existe una **cuarta generación** la cual se diferencia de la tercera en tipo, es decir, tocan los mismos aspectos, pero consideran que la administración del tiempo es un término inapropiado, pues el reto no es administrar el tiempo sino administrarse uno mismo. “Disponemos de todo el tiempo disponible. Es imperturbable e inmodificable, lo único que podemos cambiar es la actitud frente a el, usarlo bien o mal. De ahí se deriva una conclusión importante: dominar el tiempo es dominarse uno mismo” (Servan J, 1993:17). Aspecto importante a destacar es que dicha generación, la actual por demás, considera que los dos factores que definen una actividad son: lo urgente y lo importante. Estos términos se tratarán más adelante.

Lo cierto es, que cada cual debe encontrar la fórmula que mejor se adecue a sus características personales y a las funciones que desempeña, suponiendo siempre que tiene el propósito de hacer el empleo más efectivo posible del tiempo disponible. Son numerosas las técnicas que se han propuesto para una mejor planificación y aprovechamiento del tiempo del dirigente. Algunas han llegado a sistematizarse de forma tal que en diversos lugares del mundo se estructuran cursos para entrenar a los ejecutivos en este aspecto. En dichos cursos los dirigentes aprenden a manejar agendas y listas, realizar reuniones de forma eficiente, agilizar las conversaciones telefónicas, entre otros aspectos importantes sobre el tema.

2.2.1-Urgente e importante

Si se tiene en cuenta lo planteado desde el inicio, de que todos cuentan con una cuota limitada de tiempo, resulta imposible realizar todo lo que se quiera. Es necesario entonces establecer prioridades para lograr así estructurar las tareas en el tiempo en torno a los objetivos y proyectos más significativos.

Este hecho, adquiere mayor relevancia en los dirigentes, quienes casi siempre están rodeados de numerosos problemas que requieren de una rápida atención. "En la función de dirección si organizarse es la clave principal en el aprovechamiento del tiempo, trabajar con prioridades es el requisito principal para lograr organizarse". (Carnota O, 1991:46)

Se destaca que al valorar las tareas, no todas tienen el mismo grado de significación; de modo que esto debe tenerse en cuenta al establecer un orden de prioridades. Uno de los métodos que responde a esta problemática es el uso de listas, las cuales varían mucho. Hay quien prefiere hacer una gran relación semanal o mensual, otros la hacen diaria, algunos sólo cuando están muy presionados. R. A. Weber, (Webber R, 1985:54) propone la elaboración de listas que permiten manejar el tiempo en forma más operativa. La escritura de estas listas se realiza en las noches ofreciéndole un orden prioritario a las tareas más importantes del día siguiente. Al otro día se comenzaría a trabajar por la tarea No. 1, luego la No. 2 y así sucesivamente. Lo más atractivo de este método es que al final del día, se destruye la lista aunque falten tareas por realizar.

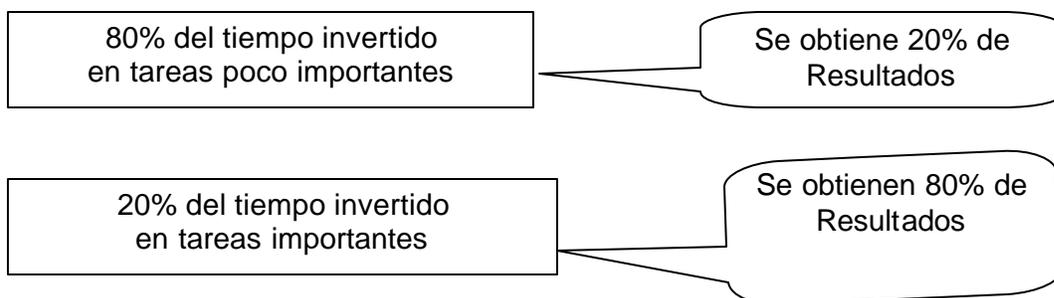
Resulta interesante exponer una anécdota relacionada con la elaboración de las listas, protagonizada por el famoso consultor gerencial Ivy Lee, quién fue contratado por Charles M. Schwab, de la compañía Bethlehem Steel una de las más grandes productoras de acero en esa época. En un almuerzo de trabajo este señor le propuso al consultor que le mostrara una forma de lograr hacer más cosas con su tiempo, y él le pagaría los honorarios que este quisiera. Lee, muy confiado le extendió una hoja en blanco y le dijo: "Escriba cada noche las cosas que tenga que hacer mañana", y numérelas por orden de importancia. Por la mañana, lo primero que debe hacer es empezar a trabajar en el número 1 de su lista y continuar hasta que lo haya terminado. Luego inicie con el número 2..., el 3..., etc. Al término del día deseche su lista y elabore una nueva. No se preocupe si no logra terminar todas las actividades de su lista. Si no puede con este método, no podrá hacerlo con ningún otro. Pruébelo por unos días y luego págume lo que crea que vale este consejo". Pocos días después el empresario le envió a Lee un cheque por valor de \$25 000 USD, con una nota donde decía que era la lección más rentable que había recibido en su carrera empresarial. Una experiencia para considerar y tener siempre presente.

La lista a veces tendrá una mezcla de cuestiones importantes y no importantes y que podrán ser urgentes o no; de modo que no todas merecen la misma atención ni el mismo espacio en su plan de distribución del tiempo.

Resulta entonces la polémica entre lo urgente y lo importante. En investigaciones realizadas se ha confirmado que las personas tienden a realizar con mayor frecuencia aquello que le es más urgente y no lo importante, lo cual conduce a un ineficiente aprovechamiento del tiempo ya que las cosas importantes quedarían por hacer o simplemente, incompletas. "El mayor peligro es permitir que las cosas urgentes desplacen a las importantes". (Hayness M, 1995:5)

Relacionado con esta problemática se realizó una investigación dirigida por el conferencista Joseph Juran (Mackenzie A, 1972:63), el cual utilizó por vez primera en el estudio de administración del tiempo el Principio de Pareto. Este principio fue denominado así, en honor al economista y sociólogo italiano Wilfredo Pareto. El mismo establece que los asuntos significativos implicados en un grupo dado constituyen normalmente una porción relativamente pequeña del total de asuntos del grupo.

Al poner en práctica este principio, utilizó los términos "vitales en escaso número" y "triviales en gran número". Obtuvo como resultado que el 80% del tiempo de estas personas es abarcado por un gran número de situaciones o problemas triviales, y de ellos el 20% de las mismas eran resueltos. Ahora bien, el 20% del tiempo de las mismas se dedican a problemas y situaciones vitales, los cuales constituyen el menor número de las tareas a resolver, y sin embargo el 80% de las mismas se resuelven.



Se concluye entonces que para obtener un mayor número de resultados se hace necesario planificar la realización de las tareas estableciendo prioridades en función de la importancia y urgencia para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace referencia a la Matriz de Administración diseñada por Atan Lakein (Carnota O, 1991:19), un clásico mundial en materia de organización del tiempo, la cual ha sido retomada una y otra vez por los especialistas que le han seguido. Desde el punto de vista horizontal, la tabla No. 1, está dividida en 2 grupos, las actividades importantes y las que no lo son. Por supuesto, el concepto de importante no es igual para todas las personas, pues dependerá del valor subjetivo de los objetivos tanto profesionales como personales.

En términos verticales, la tabla se divide en 2 grupos también, las tareas urgentes y las que no lo son. Al integrarse ambas divisiones en una tabla se producen cuatro celdas, cada una de las cuales corresponde a una categoría del problema.

Tabla No.1: Matriz de Administración del tiempo.

	Urgente	No urgente
Importante	<p><u>Cuadrante 1</u> Actividades que de no realizarse y ser atendidas, se pone en peligro la existencia de la empresa. Toda actividad, problema, crisis que presione y requiera solución inmediata.</p>	<p><u>Cuadrante 2</u> Actividades críticas que son importantes pero no demandan de inmediatez. Están más alejadas en el tiempo su solución, pero representa el desarrollo de las capacidades de respuesta a los desafíos futuros.</p>
No Importante	<p><u>Cuadrante 3</u> Interrupciones, reuniones no planificadas, tareas que no se delegaron y demandan de rápida atención.</p>	<p><u>Cuadrante 4</u> Actividades triviales, ocio no planificado.</p>

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

Tomando en cuenta lo anterior vale destacar que lo urgente se manifiesta por las tareas y actividades que exijan y demanden atención inmediata. “Se define como toda tarea o actividad en la que ejecutamos nuestra capacidad de respuesta actual a los desafíos que se presentan”. (Silva R, 2006:7)

Lo importante por su parte, se conceptualiza como las actividades que le dan sentido a la existencia y perduración a largo plazo de lo que se hace. En el marco empresarial, es lo que permite cumplir con la razón de ser y la Misión de la entidad. “Es lo que permite trascender nuestra realidad actual proyectándonos hacia el futuro” (Silva R, 2006:7).

Si se concibe la administración del tiempo como una balanza, entonces el equilibrio de ésta radicaría en el punto donde se lograra atender lo urgente y lo importante. Sería idóneo entonces contar con capacidad para saber discernir en todo momento entre estas dos categorías. Lo cierto es que existen factores que tratan de impedir que se alcance este equilibrio, sobre ellos se comentará a continuación.

2.2.2- Ladrones de tiempo o Desperdiciadores

Uno de los temas más preocupantes en lo referidos a la administración del tiempo resultan ser los bien llamados “ladrones o desperdiciadores de tiempo”, los cuales se definen como cualquier cosa, situación o persona, que impida la realización de las tareas planificadas en el tiempo previsto.

Existen desperdiciadores externos e internos. Dentro de los externos los más comunes suelen ser las continuas llamadas telefónicas, reuniones imprevistas, visitas inesperadas, excesivo flujo de papeles, dificultades con la comunicación entre otros. Si se detallan los anteriores ejemplos, se obtiene que la causa de muchos de ellos se encuentre en la propia persona. Son los llamados en la literatura especializada en el tema, como

“ladrones internos”, tales como: no definición de objetivos claros y medibles, dejar tareas inconclusas por querer hacer varias actividades a la vez, incapacidad para decir ‘NO’ a los imprevistos de poca importancia y urgencia, así como pocos conocimientos y no tener habilidad para planificar teniendo en cuenta prioridades.

Sin dudas las personas cualesquiera que sea su formación u ocupación confrontan cada día con dichos entorpecedores. Algunos de ellos realmente los provocan factores ajenos a la propia persona, pero en realidad son ellas quienes provocan desperdiciar su propio tiempo.

Para combatir estos desperdiciadores, se debe iniciar con gestionar eficazmente el propio tiempo y en segundo lugar identificar a estos enemigos, distinguir cuanto de su tiempo consumen así como diferenciar que aportes y contribución le pueden hacer. Las interrupciones no podemos eliminarlas, muchas de ellas son exigencias. No obstante se debe planear con miras a minimizar la cantidad de interrupciones indeseables. Una hora de trabajo concentrado brinda más resultado que cuatro horas fragmentadas debido a llamadas o visitas inesperadas.

2.3- La administración del tiempo como Habilidad del Desarrollo Personal

Considerando todos los puntos de vista que se han expuesto en relación al tiempo, se considera que en la práctica, en una vida cuya esencia es la acción, el tiempo cumple la condición de ser un recurso, por lo que está disponible y debe ser utilizado en su máxima expresión. Cada persona es responsable del propio tiempo, es por ello que crear y desarrollar habilidades para la planificación del mismo es evidencia de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas.

El tiempo como recurso único, común, inagotable, infinito y duradero, marca a cada instante el paso de los años, es por ello que preservarlo y administrarlo adecuadamente, facilitará en gran medida, lograr al menos un control de su curso. He aquí la razón por la cual el hombre debe ser capaz de planificar, prever y organizar el tiempo.

Algunos estudiosos del tiempo consideran que la planificación del tiempo es una habilidad necesaria para dominarse así mismo en función del tiempo. Según G. Fariñas (Fariñas G,1995:3), esta constituye una de las habilidades conformadoras del desarrollo personal (HCDP), destacando el elevado grado de generalización que poseen las mismas así como

su poder autorregulador en el desarrollo integral de la personalidad y plantea que: "Las HCDP posibilitan la eficiencia del individuo en las actividades y en la comunicación. Las mismas están en la base de todo aprendizaje y constituyen mecanismos de autodesarrollo, dan a su vez una amplia perspectiva al crecimiento de la personalidad, tanto en un sentido cualitativo como cuantitativo, porque le permite su desarrollo en una forma constructiva, independiente y autodidacta". (Fariñas G, 1995:3). Los 4 grupos de HCDP, incluyendo la habilidad estudiada son:

- ✍ Habilidades relacionadas con el planteamiento y consecución de metas personales y con la organización temporal general de la vida cotidiana.
- ✍ Habilidades relacionadas a la comprensión y búsqueda de información.
- ✍ Habilidades relacionadas a la comunicación y a la relación con los demás.
- ✍ Habilidades relacionadas con el planteamiento y solución de problemas.

Entre estas habilidades, existe una estrecha relación, pues para el logro de metas y objetivos, así como para solucionar problemas, se tienen que organizar acciones en el tiempo: *cómo*, *cuándo* y a través de *cuáles tareas*, se alcanzarán dichas metas o se solucionará el problema. La organización implica la comprensión por parte de cada persona sobre la solución a dar y las relaciones que se deben establecer para lograr con éxito lo propuesto.

Teniendo en cuenta los criterios de esta autora, investigaciones y artículos revisados, se considera que la planificación temporal es una acción y no la habilidad como tal, pues esta es la capacidad para la organización y ejecución de de las actividades cotidianas en el tiempo. Por tanto en este estudio se parte de que la habilidad en sí, es la administración del tiempo, entendida como la habilidad de conducir los asuntos de trabajo y personales dentro del tiempo que se tiene para poder lograra resultados más eficaces, por tanto, administrar el tiempo es administrase a sí mismo.

Se coincide entonces con esta autora que la habilidad que se asume, administración del tiempo, consta de operaciones tales como: orientación, ejecución y control, las cuales constituyen una estructura interna básica que se pueden expresar de modo más o menos consciente en el individuo.

- ✍ **La orientación** facilita la valoración desde el punto de vista cognitivo y afectivo de lo que se quiere planificar, del lugar jerárquico que ocupa respecto a las demás metas, así como las posibilidades reales de realización y consecución de las mismas.
- ✍ **La ejecución** consiste en la realización de disímiles tareas y acciones que tienen como fin el logro de las metas propuestas.
- ✍ **El control** consiste en supervisar si los resultados obtenidos están en correspondencia con los objetivos y metas planteados desde un inicio.

La habilidad está conformada por una serie de acciones las cuales expresan a través de su dinámica interna la unidad inseparable de lo cognitivo y afectivo en la regulación del comportamiento. "Es evidente que por su propia naturaleza todos los elementos que se integran en las funciones reguladoras de la personalidad tienen una naturaleza cognitiva afectiva. (...). Es prácticamente imposible un proceso o hecho psicológico puramente afectivo o cognitivo" (González F, Mitjans A, 1989:50)

Las acciones son las siguientes:

Planificación: Capacidad para la organización y ejecución de las actividades cotidianas en el tiempo atendiendo a prioridades y plazos de cumplimiento.

Priorización: Consiste en determinar qué cosas deben hacerse primero y cuáles después, y aquellas que deben y pueden hacerse simultáneamente. Se hace necesario un orden de tareas, lo cual permita que en cada momento se haga únicamente lo que es.

Previsión: Es el conocimiento del sujeto de lo que tiene que hacer a corto, mediano y largo plazo. Es el encuadre temporal de las acciones concretas a realizar. "...no es solamente mejor que curar: Es ganar tiempo". (Gaynor E, 2006:13)

Utilización de medios auxiliares: Medios externos con los que se apoya el sujeto para planificar sus actividades. Un instrumento organizativo que ha cobrado gran importancia es la agenda. Existen empresas que compiten en vender "las mejores agendas del mundo", las cuales han cambiado sus nombres por el de "planificador del tiempo", "organizador del trabajo", "organización personal", "planificador del trabajo", etc.

Ajuste del tiempo: Implica el cálculo y el conocimiento sobre el fondo de tiempo que requieran las actividades. "Una importante regla a seguir en relación con el

trabajo eficaz, sugiere que se debe hacer cada cosa a su tiempo, a fondo, sin prisa y agitación” (Gaynor E, 2006:13)

Control del cumplimiento de planes: Valoración final de las tareas realizadas que permiten evaluar a modo general el aprovechamiento del tiempo. Seguimiento estricto de las tareas o acciones que se planifican.

Organización: Organizar las acciones que acomete y las situaciones donde se desempeña. Mantener el orden en el escritorio y la oficina, así como los documentos con los cuales trabaja.

Esta habilidad facilita una mejor gestión de sí mismo en relación al tiempo y realizar un adecuado manejo de los recursos que se poseen en todos los órdenes y que son necesarios para alcanzar las metas, pues no existe una sola realidad que se sustraiga al paso del tiempo.

Aprender como administrar eficientemente el tiempo es importante para todas las personas, pero resulta más eminente para los que perciben y realmente están muy ocupados. Tal es el caso de los directivos en general y particularmente de las mujeres que desempeñan estas funciones, quienes no solo están comprometidas con la obtención de resultados de la organización que dirigen, en aras de lograr un beneficio para la sociedad en su conjunto, sino también con la familia y el hogar.

2.4- La mujer directiva y la administración de su tiempo

“El siglo XX fue el siglo de las luces y el siglo XXI seguirá marcando peldaños mucho más elevadas en el complejo proceso de la igualdad real de oportunidades y posibilidades entre los hombres y las mujeres y hacia la ansiada equidad de género”. (Aguilar C, 2000:2).

2.4.1. Aspectos esenciales de género, empoderamiento y división sexual del trabajo.

Actualmente cuando se habla de mujer y las desigualdades existentes entorno a ella, es inminente referirse a tres temas fundamentales: Género, Empoderamiento y División sexual del trabajo.

El Género ha sido una de las categorías más estudiadas por quienes se dedican a la temática de la mujer. Muchos investigadores llaman la atención sobre el uso que le dan a este concepto pues tienden a utilizarlo de formas diferentes. Por ejemplo, como sinónimo de feminismo y experiencias e intereses de las mujeres.

Los estudiosos cubanos sobre esta temática, consideran que Federico Engels, marca el hito en desmitificar el origen de la separación o exclusión de la mujer a nivel social y la subordinación de esta al hombre, permaneciendo vigente este aporte hasta nuestros días.

Desde los años 70, las investigaciones feministas, comenzaron a concluir que el concepto de sexo no era válido ni exclusivo para explicar las diferencias de actividades entre hombres y mujeres existentes y prevalecientes a lo largo de la historia. Es entonces cuando comienza a utilizarse el Género como una categoría de análisis que posibilita establecer las diferencias y separar lo biológico atribuido al sexo, de lo cultural determinado por el género.

Existen muchos conceptos, (Amorós, 2007:6), acerca de esta categoría, por citar algunos está el de Gerda Lerne quién plantea que el “Género es la definición cultural de la conducta apropiada a los sexos en una sociedad y en un momento determinado”. Por su parte, Carole Pateman sostiene que **“la posición de la mujer no está dictada por la naturaleza, por la biología o por el sexo, sino que es una cuestión que depende de un artificio político y social”**. Asimismo Alicia Puleo, considera que este concepto no es más “que el carácter construido culturalmente, de lo que cada sociedad considera masculino o femenino”.

Género es una categoría que se utiliza en cualquier contexto social para valorar la forma en que se relacionan hombres y mujeres. Encierra en sí la cultura generada y formada durante el proceso de socialización de los individuos de cada sexo. “Engloba a los dos sexos y explica los problemas del género femenino y del masculino a partir de una dimensión histórica y sociológica” (Hernández Cruz D; Pérez Rolo M, 2004:4).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente planteados, se asume para esta investigación la conceptualización que realiza la Dra. Elena Díaz quién reconoce al género “como contribución social, resultado de un procesos histórico, influido por factores

económicos, sociales, ideológicos, culturales, surgidos a partir de las diferencias biológicas de los sexos, pero no identificable a ellas” (Díaz E, 2007:1).

Resumiendo estas conceptualizaciones, el género y por tanto las relaciones de género son construcciones sociales que se diferencian entre una sociedad y otra de acuerdo a la cultura, historia y tiempo en que se vive.

En cuanto al término empoderamiento, su utilización comenzó durante la década de los 60 por los estudiosos sociales vinculados a los grupos afroamericanos y a los que laboraban en el desarrollo comunitario. En el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social se utiliza para hacer referencia a la necesidad que tienen las personas de fortalecer la capacidad para controlar su propia vida. También puede ser interpretado como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad. En estudios de género es la posibilidad real de las mujeres de asumir posiciones de poder.

“El empoderamiento femenino surge como resultado de muchas críticas y debates importantes generados por el movimiento de las mujeres en todo el mundo y particularmente por las feministas del tercer mundo” (Batliwwala S, 1998:18).

Un antecedente importante a la utilización de esta categoría, es la IV Conferencia de la Mujer, celebrada en Pekín, la cuál superó las anteriores celebradas en México, 1975, Copenhague, 1980, Nairobi en 1985, pues por vez primera se considera a nivel internacional que el cambio de la situación de la mujer afecta a la sociedad en pleno y se valora la necesidad de establecer políticas gubernamentales para eliminar tal situación.

Es en estas circunstancias donde se consolida el término empowerment o empoderamiento, para potenciar el rol de la mujer a todos los niveles de la sociedad, para que puedan contribuir con su ingenio, al desarrollo de esta en igualdad de condiciones con los hombres en la vida económica y política así como en la toma de decisiones a todos los niveles.

El reclamo a esta igualdad ha sido asumido, en algunas totalmente y en otras menos, por organizaciones mundiales de relevancia para el desarrollo. Tal es el caso de la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo de la Infancia y la Familia (UNICEF) quién conceptualiza este término como el “proceso de avance de la mujer, que

se puede comprender en términos de interés en cinco niveles de igualdad, en los que el empoderamiento es una parte necesaria del proceso de desarrollo en cada nivel para que la mujer pueda avanzar hacia un estatus de igualdad” (Caram T, 2000). Los niveles referidos son:

- ✍ Bienestar: Se relaciona con el bienestar material de la mujer en relación con el hombre.
- ✍ Acceso a los recursos: Facilidades de acceder a la buena alimentación y nutrición, educación, salud y demás recursos indispensables para la vida.
- ✍ Concientización: Tomar conciencia de que no es real la imposición de la inferioridad de la mujer.
- ✍ Participación: Posición activa en todos los sectores de la sociedad, con la condición única de lograrlo si la mujer ha alcanzado los niveles anteriores.
- ✍ Control: Alcanzar un equilibrio de poder entre el hombre y la mujer, permitiendo un mayor acceso a los recursos y por tanto de participación.

Teniendo en cuenta lo considerado por esta organización internacional, los programas de empoderamiento se orientan frecuentemente a permitir el acceso de las mujeres a los recursos y para a la toma de decisiones, tanto individuales como colectivas y conseguir que ellas se perciban a sí mismas capaces y legítimas para ocupar un espacio en la toma de decisiones.

Resulta entonces importante referirse al hecho de que mientras más crece el vínculo del rol social de la mujer con el asignado en el hogar – familiar, se requiere de una base fuerte y bien enraizada, no solo en lo personal, sino también a nivel social, político y económico, que posibilite a las mismas ir asumiendo nuevas responsabilidades en el ámbito público. En este sentido se considera que existen tres lineamientos fundamentales (Díaz E, 2007:1) los mismos son:

1. Oportunidad de empleo
2. Calificación
3. Salud Reproductiva

El empleo, remunerado, proporciona no solo la generación de ingresos y en consecuencia la independencia económica, también representa el vínculo directo con el orden social.

“La incorporación laboral de la mujer no representa solamente el asumir el rol supuestamente masculino de proveedor, también es el modo de obtener un vínculo estructural con el orden social, de alcanzar contacto social y humano, de generar un mayor desarrollo cultural y es también la posibilidad de obtener un reconocimiento social y ratificar la autoestima”. (Díaz E, 2007:1)

En cuanto a la salud, resulta un aspecto primordial a tener en cuenta la planificación familiar en relación al número de hijos en función a las condiciones reales de vida en relación directa con la sociedad.

La educación por su parte proporciona el aprendizaje, la adquisición de conocimientos, es el acceso ilimitado a la cultura general integral de la persona.

La puesta en marcha de dicha plataforma facilita un mayor entendimiento del tema de la mujer e implementar políticas que generen cambios y propicien el crecimiento de la mujer. “Es a partir de esta plataforma que pueden potenciarse las políticas sociales dirigidas a lograr una mayor equidad de género, políticas que no solo proporcionen oportunidades de acceso al empleo, la calificación y la salud, sino que tiendan a modificar gradualmente las formas de vivir y pensar de hombres y mujeres, en un proceso transformador de las inequidades y las formas, descarnadas y sutiles de discriminación de género” (Díaz E, 2007:2).

La mujer históricamente ha sido discriminada, sufriendo en carne propia la desigualdad en todas las esferas de la vida. Esta situación se ha suscitado debido a la concepción patriarcal impuesta y dominante desde el surgimiento de los diferentes sistemas sociales.

La desigualdad de sexo no es privativa de una región o país, está presente en todo el planeta conviviendo con generaciones de mujeres diferentes en cuanto a orígenes, raza y educación por citar algunas, pero todas con un denominador común: las relaciones de poder entre los hombres y las mujeres. La igualdad entonces, es aclamada por la necesidad imperiosa de hacer valer los derechos de las féminas a cada instante y en todo escenario. “La igualdad no es un tema de mujeres. La igualdad no significa semejanzas. No somos iguales en cuanto a indistintos pero si somos iguales en cuanto a disfrutar de todos los derechos” (Murilla S, 2004).

Una de las esferas sociales donde se aprecia con mayor fuerza estas desigualdades y se aboga por la igualdad de género, es en la empresarial, en tanto existe un predominio histórico de la presencia y permanencia de los hombres, siendo inconcebible para ellos y para la sociedad la estancia de una mujer a estos niveles. Cuando sucede solo ocupan puestos en la línea de mando baja o intermedia. “La organización patriarcal de la sociedad no permitía la participación plena de las mujeres en organizaciones e instituciones políticas” (González P J, 2002:3).

Los primeros pasos de las mujeres en este nuevo campo fue enfrentarse a un mundo desconocido, que demandaba de actividades específicas, a las cuales tuvo que moldearse y donde el hombre era el que marcaba las pautas de comportamiento. Esta situación no ha sido una creación natural, ha estado marcada por la interpretación de los roles de la relación entre el hombre y la mujer en la sociedad, donde el masculino se ve presente en el ámbito público y económico alejado de las cuestiones más íntimas de la casa y las mujeres dedicándose al cuidado del hogar y la familia.

La anterior realidad está siendo superada desde hace algunas décadas, pues la mujer se ha impuesto encausar su andar para ocupar el lugar que erróneamente le han negado en la sociedad. “La igualdad de oportunidades de varones y mujeres ha sido y continúa siendo un camino largo, en el cual se han logrado importantes avances desde los siglos XVII Y XVIII, momento histórico en el cual se formularon los derechos ciudadanos modernos y comienza la preocupación científica y política por la situación social que afecta a las mujeres”. (Díaz I, 2007:1)

La apertura de la mujer al mundo económico y social desde hace más de 25 años ha estado marcada a nivel internacional por factores fundamentales, (Alabort PY, Cruz CT, 2006:39) tales como: La terciarización de la economía, democratización de los poderes públicos, el acceso a la educación manifestándose a través de la creciente incorporación de estas a la universidad. En América Latina por ejemplo el hito ha sido la globalización y privatización de la economía, la liberación del mercado, reducción del papel del estado y la dependencia de los grandes monopolios, demandando así la presencia de la mujer a trabajos tan específicos como servicios y manufacturas.

Si bien es positivo el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, se hace la alerta de considerar el fenómeno asociado a este devenir que limita el crecimiento de éstas en

dicho ámbito. Se hace referencia a la División Sexual del Trabajo, la cual se expresa en la concentración de las mujeres en las tareas en el ámbito doméstico y en actividades del trabajo manufacturado. “Refiere la presencia en todas las sociedades de una inserción diferenciada de varones y mujeres en la división del trabajo existente en los espacios de la reproducción y en los de la producción social” (Guines ME, 2007).

Este fenómeno es nombrado por diferentes formas: división del trabajo en base al sexo, división genérica sexual del trabajo, división genérica del sexo, que se utilizan en función del marco teórico que les dio origen. Sin embargo todas establecen una comparación entre hombres y mujeres que explican la segregación femenina, es decir, la brecha salarial en contraposición con la de los varones, y su resultante.

Por su importancia el término segregación se refiere “a la concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones y/o familias profesionales que, generalmente, se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, bajos salarios y pocas oportunidades de formación continua y adquisición de calificaciones añadidas. Son, por tanto, empleos feminizados, fuente de desigualdades en el mercado laboral, ya que el valor asociado a ello y su remuneración es menor. La segregación puede ser horizontal, cuando la concentración se produce en determinadas ocupaciones/familias profesionales; y vertical cuando las mujeres se concentran en puestos de baja responsabilidad” (Amoros C, 2007:2).

En relación a lo anterior existen varios enfoques que abordan el tema de la división sexual del trabajo. Entre ellos se pueden citar el Neoclasista, Capital Humano y la Feminista.

Un tema apareado a la segregación del trabajo y a la incorporación social de la mujer, es el relacionado con el trabajo productivo/remunerado y el reproductivo/ no remunerado. Esta distinción desde sus inicios se realizó como vía para poner de manifiesto la invisibilidad de la labor que realizaban las mujeres y su concentración en el ámbito reproductivo y sin pago monetario a cambio. Según Beneria, en su artículo “Trabajo productivo/reproductivo, pobreza y políticas de conciliación en América: consideraciones teóricas y prácticas” (Beneria L, 2006:3), refiere que además del fin anterior esta división se realiza con los objetivos de resaltar los efectos propios de esta concentración de la mujer en la esfera reproductiva y compararla con la concentración masculino en la esfera de la producción en el mercado y la repercusión en las relaciones de género.

Según esta autora, existen aspectos esenciales y básicos que enmarcan la diferenciación entre trabajo productivo y reproductivo y deben tenerse en cuenta. Las mismas son:

- ✍ En la medida que una economía se mercantiliza y el ingreso de las familias aumenta, una buena parte del trabajo reproductivo se convierte en remunerado. En este caso ocurre una transferencia de la esfera doméstica al mercado, tales como restaurantes, guarderías lavandería entre otros. “Estos trabajos no dejan de ser reproductivos, ya que contribuyen al mantenimiento de la fuerza de trabajo y a la reproducción social” (Beneria L, 2006 :3).
- ✍ El trabajo doméstico no es solamente reproductivo, en tanto existen familias que no tienen hijos y mantienen la fuerza de trabajo productiva.
- ✍ Existe una producción que no se paga, ya que es la voluntaria, y la misma debe incluirse en el trabajo no remunerado.
- ✍ Existe la simultaneidad de trabajo, donde resulta difícil hacer la diferenciación entre ellos.

El desarrollo social, en todos los sentidos ha marcado la necesidad de perfeccionar los estudios y enfoques con los cuales se ha abordado este tan importante tema, por lo que vale la pena presentar algunas de causas que han provocado estas transformaciones:

- ✍ Creciente incorporación de la mujer al trabajo remunerado.
- ✍ Las personas desempleadas, para subsistir, adoptan formas de supervivencias, que dependen en gran medida del trabajo no remunerado.
- ✍ La flexibilización del mercado, las crisis económicas y la globalización, hacen que se establezca una fuerte conexión con las actividades que se suceden fuera del mercado.
- ✍ Los cambios demográficos y económicos de la familia moderna, traen consigo nuevas formas de entender la relación entre trabajo productivo y reproductivo.

El análisis de estas nuevas transformaciones permiten ahondar en la situación desigual entre hombre y la mujer y diseñar estrategia en pos minimizar la misma.

El conocimiento de estas categorías de análisis facilita sin dudas, resaltar la importancia del trabajo reproductivo, no remunerado en el bienestar familiar y social, así como permite

un mejor entendimiento de las características de este tipo de trabajo y su influencia y repercusión en la esfera económica- productiva.

Otros conceptos a tratar cuando se habla de la mujer, son el ámbito público, privado y el doméstico, pues sus concepciones, también manifiestan la división y desigualdad de la mujer. Los mismos tienen que ver con:

Ámbito público: Espacio donde tienen lugar la actividad productiva de bienes y servicios destinados al mercado. Se establecen las relaciones sociales, políticas y económicas. Este ámbito ha sido y continúa siendo protagonizado por los hombres.

Ámbito privado: Espacio y tiempo que se procura para sí misma, fuera y alejada del espacio público y doméstico; en él se preparan para poder entrar en el mundo de las relaciones sociales y económicas. “Es el lugar del tiempo singular, de lo propio, la condición de estar consigo mismo de manera crítica y reflexiva, es el culto a la individualidad y responde a la cualidad de ocuparse de sí mismo” (Amorós C, 2007:5). En él tiene lugar además lo doméstico, donde se concibe la reproducción, tienen lugar la crianza de los hijos, los afectos y el cuidado de las personas dependientes, donde se cubren las necesidades personales. Aquí se ubican tradicionalmente a las mujeres.

En ambos se manifiesta la desigualdad pues prevalece la subordinación femenina, con sobrecarga de trabajo por la atención a los hijos y del hogar, causado por un modelo de división sexista del trabajo.

No obstante ellas han procurado prevalecer y romper con las barreras impuestas, conjugando en función de sus intereses, su participación en cada ámbito. Esta situación ha marcado cambios en la mentalidad de los dirigentes, abriendo paso y ofreciéndoles nuevas posibilidades a las féminas.

Sin dudas la mujer en el área empresarial está encontrándose a sí misma, en la lucha por romper el “Techo de Cristal” que ponen ante sí para evitar que asuma mayores responsabilidades. Así llaman los sociólogos a la imagen de poca credibilidad y capacidad para ocupar cargos de dirección y entienden que éste “es una barrera invisible con la que se encuentran las mujeres en un momento determinado de su desarrollo profesional” (Menacho CH, 2005:7). Argumentan además que existen dos causas fundamentales por

las cuáles se presenta esta barrera y que muy pocas han logrado romper. Hacen referencia a los prejuicios empresariales acerca de la incapacidad de las mujeres para desempeñar funciones de dirección y a la disponibilidad laboral como consecuencia de la maternidad y atención a los hijos.

Para quebrar ese techo de cristal, la mujer, ha desarrollado vías y habilidades que le permiten atender las múltiples funciones que le han sido asignados por los patrones de la sociedad en relación con el hogar y la educación de los hijos. De esa forma tratan de responder con eficiencia los retos a que se enfrenta.

“En la medida que la mujer tiene mayor participación social, cambia definitivamente la forma de educar a sus hijos, sus relaciones de pareja y su percepción de sí misma y de la sociedad, la economía, la ciencia y la técnica” (Gandal M; Rivas K, 2006:34).

El nuevo rol de las féminas radica entonces en conquistar y recuperar todo lo que la cultura con sus respectivas pautas le exasperó, y aprender a vivir a plenitud para ser mujer de una forma diferente. Continuar atendiendo las múltiples funciones que le han sido asignados por los patrones de la sociedad en relación con el hogar y la educación de los hijos.

A este ritmo de la emancipación de la mujer y teniendo en cuenta los cambios en la mentalidad de la nueva generación en relación a la igualdad entre hombres y mujeres, es probable que se contribuya a minimizar la discriminación en las empresas en un futuro, lográndose que la mujer acceda a un puesto de dirección por las competencias que se tengan y no por el sexo como condicionante. En torno a esta reflexión hay quienes de manera chistosa plantean “Dejará de haber discriminación cuando hayan tantas mujeres incompetentes en los puestos de dirección como hombres mediocres hoy en día” (Valderrama B, 2000:3).

Cuba no ha estado exenta de estas desigualdades, principalmente antes del triunfo revolucionario, pues los patrones culturales establecían restricciones que subyugaban a la mujer sólo a los quehaceres del hogar. Las mujeres antes del 1959 “Se concebían al ámbito exclusivo del hogar y subordinadas a las figuras masculinas de la familia” (Moya I, 2001:9). Sin embargo, el hito marcado por la revolución hizo que las féminas se

introdujeran en todo el proceso, rompiendo con las fuertes barreras milenarias existentes en relación a la posición de sus derechos.

A diferencia de otros países la mujer cubana sí ha luchado desde las guerras independentistas por defender los derechos que le corresponden. A partir del triunfo de la Revolución en 1959, el entorno se transformó iniciándose un camino radical y paulatino que ha traído consigo un cambio de mentalidad, extinción de prejuicios sobre la mujer en general y de la directiva en particular.

El proyecto social cubano, puesto en marcha desde los primeros años de la década del 60 del siglo XX, estaba dirigido en sus inicios a establecer diferentes políticas para lograr una distribución más equitativa de los ingresos y el acceso masivo a los servicios de salud y educación, siendo las mujeres el centro y objetivo de las mismas para eliminar las diferencias económicas y sociales.

En este período se dictaron leyes que amparaban y beneficiaban a las féminas, algunas de ellas fueron:

- ✍ Código de trabajo.
- ✍ Ley de reforma agraria (1959,1961)
- ✍ Nacionalización de la enseñanza (1961)
- ✍ Código de familia (1975)
- ✍ Ley de la creación de los círculos infantiles (1961)
- ✍ Ley de maternidad (1977). Esta ley se modificó en el año 2003 con más retribuciones y mejoras.
- ✍ Ley de protección de higiene del trabajo (1977)
- ✍ Ley de Seguridad Social y código Penal (1979)

Otras de las regulaciones establecidas que favorecen a la mujer, es la modificación de la Constitución en el año 1992 donde se plantea: “El Estado debe garantizar que la mujer tenga las mismas oportunidades y posibilidades que el hombre a fin de lograra su plena participación en el desarrollo del país”. (Echevarria L; Gutiérrez O, 2002:3). Además de estas regulaciones se realizaron acciones que contribuyeron a la formación de la mujer como lo fue la incorporación de estas a la educación incluyendo todos los niveles.

Uno de los logros más significativos lo es la creación de la Federación de Mujeres Cubanas, liderada desde sus inicios por la inolvidable Vilma Espín, quién dedicó su vida a satisfacer las necesidades, creciente por demás, de la mujer cubana.

Esta organización conocida por sus siglas, FMC, desde su creación facilitó y apoyó planes y programas orientados al desarrollo integral de las féminas para así dotarlas de habilidades técnicas y atributos personales que le permitieran posicionarse en la sociedad con las competencias necesarias sin temor alguno. Este accionar fue y es muy efectivo en tanto cada día crece la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado en el sector estatal cubano.

En Cuba se promueve cada día con mayor fuerza la lucha por lograr la equidad entre los géneros y atenuar las contradicciones entre lo público y lo privado. En este sentido se han desarrollado programas exitosos que ayudan a cumplir con esta meta, por ejemplo: El programa Nacional de Educación Sexual para fomentar la sexualidad sana y responsable y con igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres. El Programa de Casa de la Mujer y la Familia dirigida a realizar acciones individuales y grupales en aras de que las personas concienticen y protagonicen los cambios referidos a los roles asignados tradicionalmente y asumidos por la familia. También están las cátedras de la mujer en las universidades las cuales propician el desarrollo de futuros profesionales formados desde una perspectiva de género y con enfoque disciplinario.

Desarrolla un rol importante en esta línea, el Centro de Estudio sobre la Mujer, quién lidera muchas de las investigaciones que se realizan en Cuba y sirven a demás de asesores y colaboradores de otras instituciones que siguen esta línea. Tal es el caso de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) que tiene un área de desarrollo social y género así como la cátedra de la mujer y la familia de la Universidad de la Habana.

Los resultados de esta política del país se presentan a través de los datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, los cuales avalan el crecimiento de la incorporación de las mujeres al ámbito público, apreciándose el mismo en la tabla No. 2 donde se presentan

por años las mujeres ocupadas y las que tienen puestos de dirigentes desde 2001 hasta el 2007³.

Tabla No. 2: Mujeres ocupadas y en cargos de dirección en Cuba (2001-2007)

Años	Mujeres Ocupadas (en millones)	Mujeres directivas (en miles)
2001	1 598.8	102.9
2002	1 631.4	101.3
2003	1 661.2	109.0
2004	1 686.0	116.3
2005	1 724.0	11.9
2006	1 768.8	117.0
2007	1 851.7	120.3

Como se aprecia, el número de mujeres directivas ha ido aumentando paulatinamente desde el 2002, manifestándose así las posibilidades que le han brindado a las mismas en la economía del país, bien aprovechadas por demás, han determinado el acceso a puestos de mayor responsabilidad entre los que se encuentran de dirección a nivel de empresas y políticas. Si bien no se ha alcanzado el nivel deseado con relación a la incorporación a cargos de dirección, continuando el predominio de los hombres en algunos sectores, si se aprecian mayor cantidad de mujeres en estos puestos gracias a las políticas de preparación y promoción dirigidas a favorecer este proceso. “Ya no hay manera de impedir el papel de las mujeres en nuestra sociedad, es algo inevitable, que no lo aguanta nadie en este país socialista” (Aguilar C; Mestos M, 2000:2).

En este sentido los organismos pertenecientes a la organización central del estado, tiene la tarea, delegada en las comisiones de cuadros de cada entidad de promover y estimular a través de entrenamientos, talleres y cursos en diversas temas el acceso de la mujer a cargos de dirección

En la revisión realizada sobre el estado de esta situación en Cuba, se aprecia que todos los organismos realizan acciones con este fin, destacándose los eventos de Mujeres

³ Los datos de la tabla se obtuvieron de los anuarios emitidos por la Oficina Nacional de estadística de Cuba del 2000 hasta la edición del 2008, siendo la tabla elaborada por el autor.

Directivas de base y a nivel central. También sobresalen los resultados obtenidos por el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, con el programa de capacitación y entrenamiento para mujeres directivas y el evento de Capital Humano que se realizan como parte de la Convención Internacional Metánica, que se efectúa cada dos años. Vale destacar dicho programa en tanto parte de la selección de las mujeres más capaces, quiénes son entrenadas en técnicas modernas de dirección y luego son promovidas a ocupar cargos de mayor responsabilidad, llevando a la práctica lo aprendido en la preparación recibida.

Además se destaca el Mnisterio de las Comunicaciones, Ministerio de Comercio Interior entre otros. En este accionar, generalizado en casi todos los sectores del país se incluyen las Universidades, las casas de la mujer y la familia en cada territorio.

En el caso particular del Ministerio del Transporte, sector que se ha conocido y concebido estrictamente para hombres, la situación de la mujer en general y de las dirigentes en particular se ha tornado favorable desde que se realizó un llamado a motivar el incremento de estas a puestos de dirección en el año 2002. A este nivel se elaboró una estrategia, la cual se presenta en la introducción de este documento, para potenciar el acceso de ellas la cual se chequea anualmente en los eventos nacionales de mujer directiva organizados de conjunto por las direcciones de Recursos y Cuadros del organismo.

La incesante actividad en todo el territorio cubano por lograr la plena igualdad de género y establecer acciones para su consecución, ha motivado a investigadores y profesionales en diversas materias a estudiar a la mujer en los diferentes planos donde se desempeña. Los resultados de dichas investigaciones coinciden en cuanto a:

- ✍ Las mujeres en posiciones de dirección por lo general se agrupan como segundas (subdirectoras, vicepresidente) o en la segunda línea de mando (Jefes de departamento, de brigada o de grupos).
- ✍ Un reducido número de ellas llega a altos puestos de dirección.
- ✍ Permanencia de la carga doméstica que se le asigna en el hogar y la atención a los hijos.
- ✍ Existen tradiciones culturales sobre el liderazgo masculino que están incidiendo en la forma de pensar y actuar de hombres y mujeres.

- ✍ La política del gobierno y otras instituciones, así como las leyes y regulaciones estatales, favorecen la incorporación de la mujer a cargos de dirección.
- ✍ Elevada preparación profesional de las mujeres.

Un resultado que aparece, aunque en menor medida, es la autolimitación de la mujer para asumir esas posiciones, es decir, no quieren ocupar estos puestos para evitar conflictos entre el rol que le han asignado en la casa y las responsabilidades del cargo. “La alta dedicación al trabajo, incluso por encima de la familia, la socialización genérica de las mujeres entra en contradicción con estas exigencias y hacen que ellas prefieran autoexcluirse de las promociones jerárquicas” (Echeverría LD; Gutiérrez O, 2002:11).

Por el vínculo que tienen este último resultado con el tema del presente trabajo, se considera que dicho conflicto radica no en las contradicciones entre las funciones de ambas responsabilidades, sino en el **Tiempo** que debe dedicar a ejercer las actividades por las que tienen que responder. He aquí la importancia que las mujeres desarrollen habilidades que le permitan hacer una mejor gestión de su tiempo y logren organizar cada acción en correspondencia con sus posibilidades reales de ejecución.

El conflicto vivenciado por la mujer entre las horas de trabajo y las que le dedica a la familia y los hijos, ha sido histórico. Investigaciones desarrolladas sobre este conflicto familia /trabajo, principalmente las realizadas por especialistas del Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, España, consideran que las mujeres directivas sufren de más estrés que los hombres debido a la doble jornada de trabajo que realizan si se tienen en cuenta las actividades que ejecutan en la empresa donde laboran y en la casa (Chinehilla, 2006).

En relación a lo anterior, estudiosos del tiempo y la mujer, realzan la urgente necesidad de establecer formas y vías no solo a nivel de instituciones sino también gubernamentales que favorezcan y propicien una adecuada conciliación entre el tiempo que dedican a las labores del trabajo y a las que desafortunadamente y de manera histórica se le han asignado por la sociedad. En este sentido se resalta el hecho de que los estudios del tiempo permiten un acercamiento más profundo de las desigualdades de género, obteniéndose resultados que pueden servir de base para elaborar políticas de conciliación que establezca un equilibrio entre el tiempo dedicado al ámbito público y al privado.

2.5.- Investigaciones sobre la administración del Tiempo de los directivos.

El tema que se aborda, ha sido campo de investigación de muchos estudiosos a lo largo de la historia por la necesidad imperante de conocer como se organiza el tiempo y que estrategia establecer para una mejor optimización de este recurso. En el presente epígrafe se citan algunas investigaciones realizadas sobre la administración del tiempo en general realizando las que tienen como objeto de estudio a la mujer directiva.

La mayoría de los estudios han estado dirigidos principalmente al aprovechamiento del tiempo de trabajo de los directivos y el tiempo libre de los jóvenes. Los principales resultados manifiestan que existe un pobre dominio de la habilidad de administración del tiempo así como factores internos y externos que interrumpen el buen aprovechamiento del mismo. Sin dudas todas han aportado resultados significativos que han sido la base para la elaboración de estrategias encaminadas a optimizar el uso de este recurso.

En el campo de la gerencia de empresas, que es el que se trata, es uno de los más ricos en investigaciones sobre el tiempo. Se han realizado con el objetivo de determinar como administran el tiempo los ejecutivos y gerentes de empresas.

Existen estudios donde se ha observado que los empleados más calificados son aquellos que primero planean y luego siguen un ritmo de trabajo más bien relajado. Esto evidencia la importancia de la planificación del tiempo en aras de lograr una mayor eficiencia en el uso del mismo. "La planeación del trabajo hace posible esta calma, porque cada minuto orientado a la planeación ahorra 3 ó 4 horas en la ejecución". (Mackenzie A, 1972:48)

También se ha investigado sobre las causas de pérdida de tiempo con ejecutivos de diferentes empresas, y los resultados a los que siempre se llegan son similares. Cuando se les pide a los dirigentes que identifiquen dichas causas, enumeran generalmente aquellas que les resultan externas: asuntos de papeles, teléfonos, ausencia de plazos de terminación, no utilización de agendas, desorganización personal y otras. "Aunque muchas causas de pérdida de tiempo son más bien internas". (Mackenzie A, 1972:66)

A principios de la década del 60 el investigador Alec Mackenzie, (Servan JL, 1993:84), pidió a un grupo de personas que ocupaban puestos jerárquicos muy variados, que prepararan listas de aquellos factores que consideraban que eran "sus ladrones del

tiempo". Este grupo lo conformaban 40 coroneles canadienses, 30 rectores universitarios norteamericanos, 25 empresarios mexicanos y gerentes alemanes. Todas estas listas fueron prácticamente idénticas. Los principales ladrones externos encontrados fueron: llamadas telefónicas, visitas, almuerzos de trabajo, reuniones demasiado frecuentes, política de puertas abiertas, disponibilidad "obligatoria", personal de escasa formación o competencia, entre otras.

En relación a las internas se encontró que los principales ladrones eran: objetivos y prioridades confusas, y cambiantes, falta de planificación del trabajo diario, trabajos no terminados, falta de orden, ausencia de plazos autoimpuestos, tendencia al perfeccionismo (tomar demasiadas tareas, confusión y superposición de responsabilidades, incapacidad para delegar tareas, postergar la solución de conflictos, resistencia al cambio e incapacidad para decir "no").

Peter Druker, (Servan JL, 1993:88), otro de los investigadores del tiempo y sus ladrones, llevó a cabo una experiencia con un grupo de dirigentes. Para ella partió de la interrogante ¿Quiénes roban más tiempo, los ladrones externos o los internos? A los 40 gerentes que utilizó en su muestra les pidió que antes de ver el filme que se les iba a proyectar, hicieran cada uno una lista de sus ladrones del tiempo. El filme era de un empresario que a lo largo del día comete los pecados inimaginables contra el buen uso del tiempo.

Al observar las listas hechas por cada una de estas personas, la culpa de la pérdida del tiempo y el pobre aprovechamiento de este, se centra en los factores externos, pero una vez proyectada la película se hicieron nuevamente las listas, donde se observó que casi todos los ladrones eran internos. Los principales factores internos señalados eran "incapacidad para decir no" (propia de quien permite las visitas, las llamadas inútiles y demasiado largas, las veladas inútiles, las fatigas, las tareas no indispensables, las falsas obligaciones) e incapacidad para delegar tareas (que nos impide liberarnos de una larga serie de tareas profesionales o familiares que podrían realizar otros o ser organizadas de distinta manera. Vale señalar que "Muchos de los ladrones externos, no son sino "internos".

Por lo tanto, en realidad no existen muchos factores externos a los cuales echarles la culpa, la solución va a depender esencialmente de la propia persona. "Un robo de tiempo es en resumen, un uso indebido del tiempo achacable a alguien o a algo como la

desorganización, exceso o falta de información, malas comunicaciones, burocratismo" (Carnota O, 1991:17).

Una investigación realizada con personas que han estudiado carreras administrativas demostró que los que tienen motivación de logro, perciben el tiempo en función de movimiento, dirección y valor. (Webber R, 1985:17), Para describir el tiempo, las personas con fuertes aspiraciones profesionales usaban palabras como "despejado, claro, tenso," en vez de "vacío, triste, frío". Estas personas tienden a sobrestimar el paso del tiempo, ya que les preocupa su pérdida, además son mucho más conscientes del correr del tiempo. Estos administrativos llegan a adelantar sus relojes para convencerse de que le están sacando ventajas al mismo.

Debido a todas las tareas, responsabilidades, compromisos, reuniones, que realiza un dirigente, es que adquiere gran importancia para los ejecutivos contar con la habilidad de planificar y planificarse a sí mismo. Sin embargo, en un estudio realizado en 1981 por Varvelli- Lombardi, con una muestra de 8600 personas; donde se quiso conocer el orden de prioridad de las capacidades que deben poseer los dirigentes, la capacidad de planificar fue relegado a un 8vo lugar, lo que significa que ocupaba una de las últimas posiciones. Esta investigación fue actualizada por los mismos autores en el año 1993. (Varvelli ML, Varvelli R, 1995:36).

Aquí se manifiesta una vez más que los tiempos han cambiado, y cada vez se hace más importante este aspecto de la planificación y la organización sobre todo en los ejecutivos y gerentes empresariales. "La capacidad de concentrarse y organizar el propio tiempo es lo que se necesita para tener éxito en los negocios o en cualquier otra cosa", escribió L. Jacocca en su biografía (Varvelli ML, Varvelli R, 1995:41).

En manuales harvardianos sobre negociaciones manageriales, como el de Cohen, "Cómo obtener lo que quiero", y los de sus colegas Fisher y Ury, "El arte del negocio", el tiempo aparece, junto al poder y a la información como elemento indispensable a controlar y guiar (Varvelli ML, Varvelli R, 1995:50).

A menudo se encuentran estudios dirigidos al mejoramiento de la planificación del tiempo del dirigente, se mencionan métodos que pueden ser aplicados a cualquier situación o persona. Sin embargo, para lograr éxito en esta esfera se debe tener en cuenta quién es

el que emplea estas técnicas, de qué modo las emplea y en cuáles circunstancias lo hacen, además de otras condiciones como la naturaleza de la actividad que se realiza, el estilo de dirección, etc. es decir, que el uso de las técnicas del aprovechamiento del tiempo y la organización personal del trabajo puede ser diverso, pues poseen un contenido altamente individual y subjetivo.

H. Mintzberg en sus proyectos sobre el tiempo managerial, obtiene como resultado que los ejecutivos mezclan los argumentos importantes con otros de escaso significado, y no son capaces de diferenciar los compromisos que poseen y el tiempo que deben dedicarles (Varvelli ML, Varvelli R, 1995:53).

En el informe de Otto Walter titulado ¿Por qué no rendimos al 100%? Expone que los principales obstáculos de los empresarios y profesionales españoles es el exceso de tareas, confundir lo urgente con lo importante y la falta de organización (Almagro J, 2006:28).

Un importante resultado a tener en cuenta es el obtenido por los cardiólogos Meyer Friedman y Ray Rosenman, quienes observaron que sus pacientes más aquejados de enfermedades cardiacas, eran en gran medida víctimas del apuro, el problema se originaba en un deseo insaciable e incansable de hacer demasiadas acciones en el tiempo que disponían (Gaynor E, 2006:13).

En investigaciones sobre la administración del tiempo y las mujeres, se destaca que estas se iniciaron desde la teoría social y del feminismo, demostrando que la dimensión temporal no es neutra en términos de género, es decir, las diferencias entre los hombres y las mujeres en este aspecto se centran en cómo lo usan y la concepción que tienen del mismo, siendo este planteamiento determinante en la construcción y reproducción de las desigualdades genéricas.

A partir de la década de los 60 se inician las primeras investigaciones sobre el uso del tiempo con carácter de género, destacándose la encuesta aplicada en 1961 en Dinamarca y el estudio realizado por Alexan Szatai en 1972 donde se demuestra como el tiempo es una variable afectada fundamentalmente por el sexo, específicamente en el rol familiar.

Los interesados en profundizar en la temática mujer y tiempo han llevado a cabo estudios en diferentes esferas que han aportado resultados significativos. Seguidamente se exponen algunos de estas investigaciones.

La fragilidad de la igualdad alcanzada se muestra rápidamente a través del análisis de los tiempos dedicados a los trabajos domésticos en el ámbito familiar entre varones y mujeres.

Un grupo de investigadores norteamericanos, trabajaron con mujeres activas de ese país las cuales contaban con 35 años de edad. El estudio demostró que una vez que sus hijos han crecido, las mismas no saben como ocupar su tiempo. De modo que si les queda por vivir aproximadamente 40 años esto supone más de 14600 días desaprovechados (Chalender J, 1973:97).

España es uno de los países donde más estudios se han realizado, principalmente por el Centro de Investigaciones de la Realidad Social, el Instituto de la Juventud, el Centro de Investigaciones Sociológicas, la Federación de Mujeres Progresistas, y por supuesto, el Instituto de la Mujer.

En el año 2004, investigadores y profesores pertenecientes al IESE de España realizaron un estudio que tuvo como objetivo conocer los obstáculos que enfrentaban las mujeres directivas en su quehacer cotidiano. Además de los resultados relacionados con las trabas que enfrenta la mujer cuando asume un puesto de dirección, debido a la fatal desigualdades que aún se viven, se constató que solamente el 31% de las encuestadas reconoce la importancia de la gestión del tiempo y de las prioridades para alcanzar el éxito. En cuanto a la distribución del tiempo por áreas, el mayor número de este se le dedica al trabajo, seguido por las relaciones con los jefes y los colaboradores y en último lugar la familia. En esta última reciben apoyo de la empleada doméstica y luego del esposo (Chinchilla N; Poelmans S, 2004:4).

Asimismo en el 2005 especialistas del anterior Instituto, realizaron otra investigación similar donde constataron que el 60% de las mujeres encuestadas que laboraban fuera de la casa reconocen dedicar muy poco tiempo a la familia y que ser madre ha afectado la carrera profesional debido al tiempo que le tienen que dedicar a los hijos (Flores P, 2005:60).

En Cuba se destaca el estudio realizado por la Oficina Nacional de Estadística (Alonso I, 2005:27), la cual se ocupó de estudiar este tema en la población cubana, planteándose como principal objetivo analizar la utilización del tiempo de la población de 15 años y más, por sexos y grupos de edades. Los resultados de la misma se resumen a continuación:

- ✍ Los hombres dedican más horas que las mujeres al trabajo remunerado.
- ✍ Las mujeres trabajan más que los hombres en las labores domésticas no pagadas o privadas, por tanto ellas dedican menos tiempo para las gestiones personales.
- ✍ Por cada 100hr que trabaja un hombre en Cuba, suman más de 120 las mujeres.
- ✍ Las mujeres con estudios superiores invierten más tiempo en sus proyectos personales, aunque en menor medida que los hombres.

Un equipo de trabajo de la Revista Bohemia, (Alonso I, 2005:32) realizó una encuesta a distintos sectores de la población, tomando como punto de partida la investigación desarrollada por la Oficina Nacional de Estadísticas. Los resultados de la misma arrojaron que las personas entrevistadas distribuyen los horarios del día en tres asuntos fundamentales: el trabajo, el hogar y el sueño. No se establecen horarios para la recreación ni para realizar tareas más inherentes a la propia persona. También obtuvieron que las tareas del hogar se encuentren entre las acciones que más limitan el tiempo libre de los cubanos, afectando esto principalmente a las mujeres trabajadoras. En relación a la mujer dirigente constataron que esta dedica al trabajo doméstico alrededor de 3 horas diarias, 60% más que el hombre en igual condición

Otro estudio realizado por MSc. Roxana León y Yahima Zaldivar, de la Universidad de La Habana (León R, Zaldivar Y, 2007) concluyeron que los directivos entrevistados y observados tienen nociones sobre la administración del tiempo, laboran como promedio 16 hr. diarias distribuidas en varias tareas, plantean además que si bien estas horas no se laboran totalmente en el centro de trabajo si tienen que ver en su totalidad con la gestión como directivos. Asimismo valoran el tiempo dedicado a la familia, hijos y parejas, como secundario. Los directivos casados alegaban tener desavenencias con sus esposas por la falta de tiempo para compartir con ellas.

Las mujeres encuestadas, tenían apoyo familiar para la atención de los hijos y la realización de las labores en la casa. Otras postergaban la maternidad para realizarse profesionalmente.

La necesidad de organizarse y aprovechar al máximo el tiempo, es de hecho inherente a la mujer, aun más si esta es directiva, en tanto tiene que cumplimentar tareas diferentes y cada una de ellas con un alto grado de responsabilidad. Es por ello que para hacer frente a las tareas que asume como directiva, trabajadora y las que le son asignadas por la construcción social en el hogar, debe poseer una serie de cualidades personales y competencias individuales que le posibiliten desarrollar exitosamente las funciones que asume, así como destrezas y habilidades que le faciliten administrar de forma eficiente su tiempo para lograr lo que se propone.

Se concluye este epígrafe presentando un resumen de los principales problemas que se han constatado a través de las investigaciones en cuanto a la administración personal del tiempo que afectan tanto a mujeres como los hombres.

- ✍ Percepción de escasez de tiempo dada por mala planificación de las tareas.
- ✍ No se calcula el tiempo real de las actividades a desarrollar.
- ✍ Querer hacer varias cosas a la vez.
- ✍ No saben decir “**No**” a las interrupciones e imprevistos externos.
- ✍ No establecen prioridades, trabajan en cosas que no son tan importantes ni urgentes.
- ✍ Para el establecimiento de las metas diarias no tienen en cuenta la capacidad real y objetiva de cumplirlas.
- ✍ No anotan los compromisos ni las actividades.
- ✍ No controlan el cumplimiento de las tareas.

3.- Capítulo Metodológico

Los basamentos metodológicos de la presente investigación son los siguientes:

Problema: ¿Cómo administran el tiempo las mujeres directivas del sector del transporte de Ciudad de La Habana que a la vez son reservas del 1^{er} nivel de dirección del MITRANS?

Objetivo General: Valorar como administran el tiempo las mujeres directivas del sector del transporte de Ciudad de La Habana que a la vez son reservas del primer nivel de dirección del MITRANS.

Objetivos específicos:

- ✍ Caracterizar sociodemográficamente la muestra seleccionada.
- ✍ Precisar las principales tareas que realizan.
- ✍ Conocer el comportamiento de las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo.
- ✍ Definir los factores que pueden entorpecer el buen uso del tiempo tanto en el hogar como en el trabajo.
- ✍ Realizar una aproximación al conocimiento sobre las competencias o atributos personales de las mujeres directivas de la muestra.
- ✍ Establecer las competencias individuales que pueden influir en el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo.
- ✍ Definir lineamientos y sugerencias que contribuyan al desarrollo de la habilidad.

Muestra

En el Ministerio de Transporte existe un total de 1282 directores a nivel nacional que están nominalizados como cuadros de dirección, de ellos 273 son mujeres. De estos cuadros, 18 son reservas del primer nivel de dirección, es decir de los viceministros, siendo 15 mujeres. Estas mujeres se preparan constantemente a través de acciones de capacitación y de rotación por el puesto del cuál son reservas. En este proceso más de tres veces en el año, ejercen las funciones de viceministros, generándoles mayor grado de responsabilidad, requiriendo de más tiempo para cumplir con tales funciones y las que socialmente les han asignado como esposa, madre y llevadera del hogar. Por tal razón se

manifiesta la necesidad de cumplir con todos los compromisos y deberes, logrando una organización efectiva en el ejercicio de todas las tareas en el tiempo.

Teniendo en cuenta que la población de mujeres en estas condiciones es pequeña se decidió trabajar con la totalidad, considerando los siguientes aspectos:

- ✍ Tener más de dos años de experiencia como cuadro.
- ✍ Ser reserva del primer nivel de dirección, viceministro.
- ✍ Haber rotado por el puesto de viceministro.

3.1- Técnicas utilizadas

Para obtener la mayor cantidad de información posible y en aras de solucionar el problema de la investigación, se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas. Las mismas son las siguientes:

Las técnicas para indagar en la administración del tiempo, han sido utilizadas con anterioridad en diferentes estudios, las mismas son el autoregistro, el pastel, la lista (Anexo No. 1) y el cuestionario, cada una de ellas con sus particularidades.

El Autoregistro: Se utiliza para que la persona registre las actividades laborales y del hogar que realizan en una semana y el tiempo que le dedican aproximadamente.

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

La lista: Facilita conocer las tareas que se deben realizar durante el día y cuáles quedan pendientes. Como su nombre lo indica, se listan las tareas a realizar en el día y marca aquellas que no pudo realizar y quedan pendientes.

La forma de calificar las tres técnicas es similar en tanto se analiza el tiempo que le dedican a cada tarea valorando el % de horas promedio dentro de las 24 hrs.

Cuestionario de administración del tiempo: Permite determinar el grado de conocimiento o dominio de las acciones que conforman la habilidad de administración del

tiempo: priorización, planificación, ajuste al tiempo, control, medios auxiliares y organización. También permite obtener información a cerca de otros aspectos relacionados con el desarrollo de dicha habilidad, tales como: delegación, autogestión y tiempo personal. (ver Anexo No. 2). El mismo consta de 43 preguntas con una escala de referencia con los siguientes valores: Frecuentemente (3), A veces (2) y Nunca (1).

Se califica sumando la puntuación de los ítems correspondientes para cada acción y luego totalizando todas las puntuaciones, resultando entonces que a mayor puntuación total, mayor dominio de la habilidad de administración. Cada ítem se mide según la tabla No. 3:

Tabla No. 3: Ítems del cuestionario de Administración

Acciones y otras categorías	ítems
Planificación	1,13,15,21,34, 36
Ajuste al tiempo	3,17,32,33
Priorización	2,14,16,31
Previsión	5,35,38
Utilización de medios auxiliares	7,22
Control	4,18,20,37
Aprovechamiento del tiempo	12, 30,36,41
Delegación	6,39
Organización	8,27,28,40
Gestión personal del tiempo	9, 23,24,25,29
Tiempo personal	10,11,26,42, 43

Este cuestionario se validó a través del criterio de 15 expertos. De ellos 7 fueron consultores y especialistas del Centro de Investigaciones del Transporte, quienes han realizado estudios sobre administración del tiempo de los directivos y a su vez tienen experiencia en evaluación de competencias. El resto fueron directores pertenecientes al organismo central (MITRANS) y del sistema empresarial subordinado a este que han tenido éxito en su desempeño.

Para conocer el criterio de de dichos expertos, se conformó un cuestionario donde se listaron los ítems del instrumento de administración del tiempo en una columna y en otra

la escala que les permitiría valorar la concordancia entre lo que plantea la afirmación y la categoría que mide. La escala utilizada de tipo Likert, tiene 5 grados, los cuales son:

5	muy concordante
4	bastante concordante
3	algo concordante
2	poco concordante
1	no concordante

A estos sujetos se le entregó previamente la definición operacional de cada acción de planificación así como de otros atributos que mide el mismo. El cuestionario que se utilizó para la validación se presenta en el Anexo No. 3.

La significación estadística de las valoraciones emitidas por los expertos en cada ítem, se obtuvo a través de la Prueba Binomio (Murria, 1977), cuyos resultados se interpretan mediante la tabla que muestra las probabilidades asociadas con valores observados de X, donde N representa el número total de respuestas obtenidas (en nuestra investigación, el número de expertos) y X la menor cantidad de ellas en la categoría en cuestión. Anexo No 4.

Para el análisis se procede haciendo corresponder la columna N (cantidad de expertos) con la columna X, (menor cantidad de respuestas emitidas por los expertos) obteniendo como resultado una probabilidad determinada que se corresponde con un nivel de significación (α) dado.

El método utilizado para determinar la significación estadística establece que existen niveles de significación cuando la menor cantidad de respuestas oscilan entre 0 y 8; notándose que cuando ésta sobrepasa dicho valor, los resultados que se obtienen dejan de ser estadísticamente significativos.

A criterio del investigador y para facilitar el análisis se considera conveniente tomar como respuestas positivas las valoraciones emitidas en MUY y BASTANTE concordante, valores 5 y 4 respectivamente y como respuestas que niegan la concordancia entre el

ítem y la acción correspondiente, las valoraciones clasificadas como POCO y NADA concordante con puntuaciones de 2 y 1.

Como resultado de este análisis se constató que el 73% de los expertos consideran que existe en un alto grado concordancia entre los ítems y la acción que dice medir. Siguiendo el procedimiento descrito anteriormente, al hacer corresponder la menor cantidad de respuestas emitidas por los expertos (4), con el número total de respuestas (15), se obtuvo que el nivel de significación de las respuestas de los jueces para todos los ítems se corresponden con un nivel de significación de $\alpha < 0.01$.

A modo de conclusión los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método para determinar la significación estadística, en cuanto a la concordancia de cada ítem con las acciones de la habilidad de planificación, permiten afirmar que la totalidad de los expertos coinciden en que cada afirmación del instrumento, tienen una alta concordancia con la acción al cual responde, es decir que todos los ítems obtuvieron un nivel de significación de $\alpha < 0.01$, por lo que fue corroborada la validez del contenido del cuestionario de administración.

Con el fin de determinar el comportamiento particularizado de las acciones, se definió una escala valorativa para cada una, que oscila entre Bueno, Regular y Malo. Los rangos de la misma se determinaron teniendo en cuenta el valor mínimo y máximo a obtener en función de los ítems y la escala utilizada en el cuestionario. El resultado es el siguiente:

Acciones	Escala
Planificación	6-10 Malo
	11-15 Regular
	16-18- Buena
Ajuste al tiempo	4-6 Malo
	7-9 Regular
	10-12- Buena
Priorización	6-10 Malo
	11-15 Regular
	16-18- Buena
Previsión	3-5 Malo
	6-8 Regular
	9- Buena
Medios Auxiliares	2-3 Malo
	4-5 Regular
	6- Buena
Control	4-6 Malo
	7-9 Regular
	10-12- Buena
Delegación	2-3 Malo
	4-5 Regular
	6- Buena
Organización	4-6 Malo
	7-9 Regular
	10-12- Buena

Teniendo en cuenta lo anterior y para conocer el desarrollo de la habilidad en sentido general y ubicar a las directivas en un estadio, según los resultados que se obtengan en el cuestionario de administración, se establecen tres niveles tomando como referencia la puntuación final obtenida en dicha técnica. Los mismos son los siguientes:

43-71	Bajo
72-100	Medio
100-129	Alto

Los niveles están caracterizados a partir de 4 aspectos fundamentales:

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

Atendiendo a lo anterior los niveles se caracterizan por:

Bajo nivel de desarrollo

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

Medio nivel de desarrollo

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

Alto nivel de desarrollo

- ✍ Buena planificación de las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimientos alcanzables.
- ✍ Dominio pleno de las acciones que conforman la habilidad.

- ✍ Buena gestión del comportamiento en aras de optimizar el tiempo.
- ✍ Buen aprovechamiento de tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifica.

Entrevistas: Se utiliza para profundizar y corroborar las informaciones obtenidas a través de los instrumentos y adquirir otras que pueden resultar de importancia para la investigación. En el Anexo No.5, se muestra la guía de entrevista utilizada.

Observación: Permite visualizar en una jornada diaria las acciones que realizan los evaluados. Anexo No. 6.

Dinámicas grupales: Analizar en grupo los principales resultados y elaborar de conjunto lineamientos y sugerencias para elevar el desarrollo de la habilidad. Anexo No.7.

La calificación de las tres técnicas anteriores se realizó mediante el análisis de contenido, obteniéndose una valoración cualitativa de las informaciones brindadas.

Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado: Se utilizó en la dinámica de grupo para valorar las causas que inciden en la percepción de que el tiempo no alcanza. Ésta técnica se creó por Kaoru Ishikawa en 1943, con el fin de explicar la relación entre las características de calidad y sus factores causales más importantes. El aporte y los resultados de este método hicieron posible que se aplicara a cualquier problema. El mismo se construye de derecha a izquierda. En el extremo derecho se indica el efecto y se traza una recta horizontal desde el extremo izquierdo hasta el efecto. Las causas más globales se escriben en el extremo superior señaladas por líneas verticales o espinas, que se van adhiriendo a la flecha horizontal a medida que aparezcan. A su vez cada flecha vertical admite ramificaciones para mostrar sucesivamente las causas de las causas.

Análisis documental: Estudiar documentos relativos a la estrategia establecida en el MITRANS con relación al acceso de la mujer a cargos de dirección y otros de interés para el estudio.

Batería de pruebas sociopsicológicas: Las pruebas utilizadas generalmente posibilitan conocer los principales atributos en relación al desempeño en situaciones cotidianas y bajo presión de los directivos. En este sentido se determinan cuáles son los puntos

fuerzas y débiles de las personas y en función de ellos desarrollar acciones de mejora para potenciar el desempeño. Posibilitan además, determinar cuales de los atributos que se estudian puede influir en el desarrollo de la habilidad de planificación del tiempo. Específicamente las pruebas son: CLEAVER, Levenson, Inventario de tendencias comportamentales, Perfil de trabajo en equipo, Raven y un cuestionario sobre los datos personales.

Hoja de datos personales: Facilita adquirir información sobre las variables sociodemográficas a estudiar, edad, nivel escolar, especialidad, tiempo en el cargo, experiencia en dirección, composición familiar y estado civil. Además indaga en la superación recibida y la motivación profesional y personal. Anexo No.8.

La prueba Autodescripción o Cleaver en honor al creador J.P Cleaver, es un instrumento de diagnóstico que posibilita hacer una valoración bastante cercana al comportamiento de las personas en la cotidianidad y específicamente en los puestos de trabajos. Anexo No. 9

Esta prueba es resultado de investigaciones desarrolladas por este autor, principalmente en Princeton, Nueva Jersey, con el fin de conocer la percepción de los empleados y la compatibilidad con el puesto que ocupan. La teoría que sustenta el mismo es la considerada por Sprange en relación a los 6 tipos de valores existentes, la teoría de las necesidades de MASLOW la cual plantea que existe una jerarquía de necesidades y una vez satisfecha se sucedan otras.

En relación a la calificación e interpretación se realiza teniendo en cuenta las combinaciones existentes entre los cuatro aspectos que mide la prueba, los cuales son empuje (D), influencia y persuasión (I), constancia (S) y cumplimiento(C). Las combinaciones fundamentales aparecen en la tabla No. 4.

Tabla No. 4: Principales combinaciones de la prueba de autodescripción o CLEAVER.

Combinaciones Básicas	
Creatividad	D/I
Empuje	D/S
Individualidad	D/C
Buena Voluntad	I/D
Habilidad de contacto	I/S
Confianza en sí mismo	I/C
Paciencia	S/D
Reflexión	S/I
Persistencia	S/C
Adaptabilidad	C/D
Perfeccionismo	C/I
Sensibilidad	C/S
Ambivalencia	D= C
Bandera Roja	D alta y c alta o contrario

Levenson: Esta prueba permite conocer aspectos relacionados con la asunción de la responsabilidad tanto los éxitos como los fracasos y la atribución de los mismos al esfuerzo personal y no a causas externas o al azar. En este sentido los aspectos medidos son internalidad (I), externalidad por otras personas con mayor poder (EOP) y externalidad debido a la casualidad y al azar (EA). Ver Anexo No. 10.

La calificación se realiza sumando los valores asignados a cada ítem de acuerdo a la escala de la prueba, donde : completamente en desacuerdo(1), moderadamente en desacuerdo(2), ligeramente en desacuerdo(3), ligeramente de acuerdo(4), moderadamente de acuerdo(5) y completamente de acuerdo(6). Luego se resta al valor total de la internalidad (I) el resultado de la sumatoria de la externalidad por factores externos o personas con mayor autoridad (EOP) y externos por la casualidad o azar(EA), o sea, $IR = ? I - ET$.Cada ítem mide lo siguiente:

	ÍTEMS
I	1, 4, 5, 9, 18, 19, 21, 23
EOP	3, 8, 11, 13, 15, 17, 20, 22
EA	2, 6, 7, 10, 12, 14, 16, 24

Inventario de tendencias comportamentales

Esta técnica tiene como objetivo fundamental medir los patrones o tendencias motivacionales de los individuos a partir de los definidos por Mc. Clelland en su teoría: motivación de Logro, Poder y Afiliación y que ha sido abordada a lo largo de la investigación. Anexo No. 11.

La misma consta de 36 ítems elaborados en forma de afirmaciones, con una escala valorativa de que oscila desde NO ME CARACTERIZA EN NADA (0) hasta ES MUY CARACTERISTICO EN MI (4), donde el directivo deberá evaluar cada planteamiento asignándole el valor que le corresponde con el nivel de coincidencia o distanciamiento de su opinión personal con el mismo. Mide 3 patrones conductuales básicos que son:

Afiliación (A), Logro (L) y Poder (P).

En cada patrón se suma el valor otorgado por el sujeto. En los patrones de Poder y Logro existen ítems que para calificarlos hay que invertir la puntuación, esto significa que si el sujeto en el ítem 9 que corresponde a Poder marca 3 al calificarlo se suma el valor de 1 ya que la pregunta está formulada de manera tal que para que se corresponda con el patrón motivacional de Poder hay que responder contrario. Los ítems de este cuestionario se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 5: Ítems del cuestionario de Tendencias Comportamentales.

Afiliación:	1,4,7,10,13,16,19,21,24,28,31,33
Total de ítems:	12
Oscilación teórica del puntaje de Afiliación:	0 – 48 puntos
Poder:	3,5,17,20,23,26,29,32,35
Invertir escala en:	9,11,15 (miedo al poder)
Total de ítems:	12
Oscilación teórica del puntaje de Poder:	0 – 48 puntos
Logro:	2,6,12,18,22,25,27,30,34,36
Invertir escala en:	8,14, 34
Total de ítems:	12
Oscilación teórica del puntaje de Logro:	0 – 48 puntos
Puntaje total máximo:	144 puntos

A mayor tendencia total mayor potencialidades en lo relativo a la impulsión motivacional en las actividades de dirección y una configuración más apropiada para ejercer funciones de liderazgo.

Escala a invertir significa que cuando el sujeto responde 4 se le otorga 0 puntos, para 3 se le da el valor de 1 y en el caso de responder 2 se suma el valor 2.

La interpretación correspondiente se realiza valorando los estilos primarios en primer lugar y luego la mezcla de estos estilos, de la siguiente forma:

Logro: La obtención de puntuaciones elevadas en este patrón está indicando la orientación del evaluado a las metas y se enfoca su actividad a la visión, misión u objetivo del equipo como lo fundamental.

Afiliación: El objetivo principal de los individuos caracterizados por este patrón es la interacción social con otros. Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea.

Poder: Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter.

La interpretación de los resultados puede realizarse también a partir de la valoración de las combinaciones de patrones que pueden presentarse entre los evaluados.

Perfil de trabajo en equipo: Permite conocer la orientación de las personas cuando trabajan en equipo y los posibles estilos que pueda asumir. (Anexo No. 12).

Los resultados se interpretan teniendo en cuenta los estilos primarios así como la combinación que predomine. Los estilos son:

Ejecutante Operacional (orientado a las labores)

El ejecutante operacional es un miembro de equipo que disfruta proveyendo de buena información general y técnica. Realiza su tarea, presiona al equipo para lograr altos estándares de desempeño y para utilizar sus recursos eficazmente. La mayoría de la gente lo ve a usted como confiable aunque en ocasiones piensan que puede estar demasiado inmerso en detalles e información. El ejecutante operacional no ve el panorama global y la necesidad de un buen clima grupal.

Realizador (orientado a los logros)

El realizador está orientado a las metas y se enfoca a la visión, misión u objetivo del equipo como lo fundamental. Usted es flexible y abierto a nuevas ideas, dispuesto a trabajar más allá de las funciones y responsabilidades definidas para su puesto y dispuesto a compartir experiencias, conocimientos e información con otros miembros del equipo. La mayoría lo ve a usted como una persona que ve el conjunto (ve el bosque, no sólo los árboles) pero en ocasiones creen que usted necesita revisar periódicamente la misión. El realizador no siempre presta suficiente atención a las tareas básicas del equipo y descuida las necesidades individuales de los otros miembros del equipo.

Escucha y soporte (orientado al apoyo grupal)

El escucha y soporte es un miembro del equipo que realmente sabe escuchar. Usted es un facilitador del compromiso, la resolución de conflictos, del consenso, del feedback y del desarrollo de un clima informal y relajado. La mayoría lo ve a usted como una persona positiva pero que en ocasiones ve el proceso como un fin en sí mismo. El escucha y soporte frecuentemente no confronta a los otros miembros del equipo o insiste suficientemente en la necesidad de cumplir las tareas y los objetivos.

Retador (orientado al cuestionamiento)

El retador es el miembro del equipo que cuestiona las metas, los métodos y también posiblemente la ética del equipo. Usted está dispuesto a estar en desacuerdo con el líder o la más alta autoridad y anima al grupo a tomar riesgos. La mayoría aprueba el valor de su franqueza y apertura aunque, en ocasiones, usted no sabe cuando debe defenderse

un punto. El reto frecuentemente se convierte en un valor en sí mismo e impulsa al equipo demasiado lejos.

Prueba de inteligencia RAVEN: Es una prueba de matrices progresivas, que tienen 5 series, con 12 figuras incompletas y la persona debe seleccionar la respuesta correcta dentro de las alternativas posibles que se ofrecen. Su realización se mide en el tiempo y no puede exceder los 45 minutos. Las posibles soluciones se escriben en una hoja de respuesta. Anexo No. 13

La calificación se realiza determinando la cantidad de problemas correctamente solucionados. Se otorga un punto por cada respuesta correcta y la suma de la puntuación parcial en cada serie es el puntaje total, que se convierte en percentil en función de la edad del sujeto con la siguiente tabla:

Tabla No. 6: Percentil de la Prueba de capacidad RAVEN

Edad										
Percentil	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65
95	55	55	54	53	52	50	48	46	44	42
90	54	54	53	51	49	47	45	43	41	39
75	49	49	47	45	43	41	39	37	35	33
50	44	44	42	40	38	35	33	30	27	24
25	37	37	34	30	27	24	21	18	15	13
10	28	28	25							
5	23	23	19							

El diagnóstico se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Rango	Percentil	Diagnóstico
I	95	Superior
II	75	Promedio Alto
III	50	Promedio
IV	25	Inferior al Promedio
V	5	Deficiente Mental

3.2- Definición Operacional de las Variables y atributos del estudio

Variables sociodemográficas a estudiar: Edad, nivel escolar, tiempo en el cargo, experiencia en dirección, composición familiar y estado civil.

Planificación del tiempo: Capacidad para la organización y ejecución de de las actividades cotidianas en el tiempo. “Capacidad del sujeto de organizar su actividad con el fin de regular su sistema de comportamiento cotidiano y con ello utilizar el tiempo más productivamente”. (Iliasov, 1985:33).

Priorización: Ordenamiento de las metas atendiendo al grado de importancia y urgencia.

Previsión: Es el conocimiento anticipado de lo que tiene que hacer a corto, mediano y largo plazo. Es el encuadre temporal de las tareas, o sea, previsión del momento (días, semanas, meses, años) y de la duración para ejecutarlos.

Medios auxiliares: Medios sobre los cuales se apoya la persona para la planificación. Pueden ser agendas, libretas de apuntes, listas de planeamiento y agendas electrónicas entre otros.

Ajuste al tiempo: Conocimiento aproximado del tiempo que se necesita para realizar las actividades, al menos las habituales y el cálculo del fondo del tiempo que las mismas requieren.

Control del cumplimiento de los planes y tareas: Es el balance final que hace la persona del aprovechamiento de su tiempo. Valora el cumplimiento o no de las tareas planificadas.

Aprovechamiento del tiempo: Es el uso adecuado del tiempo a través de un método o estrategia que le facilite una eficiente realización y el control de sus actividades planificadas. Este aprovechamiento se basa en la sistematicidad de la realización de las diferentes tareas, en cuanto horario y frecuencia así como en la constancia y ritmo con las que se llevan a cabo.

Delegación: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado. En esta investigación se tomará como una acción más de la habilidad de administración del tiempo, en tanto constituye una herramienta de trabajo diaria, que facilita distribuir tareas en aras de involucrar a todos en la consecución de un objetivo y un mejor aprovechamiento del tiempo.

Ladrones o desperdiciadores de tiempo: Cualquier situación que impida alcanzar los objetivos propuestos y entorpezca la planificación elaborada. Estos se dividen en externos e internos; los primeros se ocasionan por factores o personas ajenas y los internos son provocados por la propia persona.

Autogestión del tiempo: Capacidad de la persona para identificar, conocer y analizar cómo está empleando el tiempo y a partir de ello trazarse acciones que le permitan gestionarse a sí mismo en aras de aprovechar al máximo el tiempo en función de sus objetivos.

Género: Contribución social, resultado de un procesos histórico, influido por factores económicos, sociales, ideológicos, culturales, surgidos a partir de las diferencias biológicas de los sexos, pero no identificable a ellas.

Ámbito público: Espacio donde tiene lugar la actividad productiva de bienes y servicio destinados al mercado. Se establecen las relaciones sociales, políticas y económicas.

Ámbito privado: Espacio que se procura para sí misma, fuera y alejada del espacio público y doméstico; en él se preparan para poder entrar en el mundo de las relaciones sociales y económicas. En el tiene lugar además lo doméstico, donde se concibe la reproducción, la crianza de los hijos, los afectos y el cuidado de las personas dependientes, donde se cubren las necesidades personales.

Los atributos personales a estudiar son: Interés por tareas retadoras, Flexibilidad en los enfoques, Pensamiento analítico, Capacidad para la toma de decisiones, Delegación, Capacidad para el trabajo en equipo y capacidad de organización. La conceptualización de los mismos es:

<p>Flexibilidad en los enfoques y acciones: Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de realizar las actividades y adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.</p>
<p>Aceptación de normas y políticas: Capacidad para cumplir con las normas establecidas y seguir procedimientos en la ejecución de las tareas.</p>
<p>Pensamiento analítico: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados</p>
<p>Capacidad para Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad para colaborar y cooperar con otros, propiciar la participación de un equipo de trabajo, logrando que sus miembros realicen contribuciones importantes, sean creativos, innovadores, responsables de sus actos y asuman riesgos.</p>
<p>Rapidez en la toma de decisiones: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos, riesgos y posibilidades de implantación.</p>
<p>Habilidad para administración el tiempo: Capacidad para establecer prioridades, basándose en estrategias planificadas para minimizar el tiempo de ejecución de las actividades y optimizar el desarrollo de las tareas.</p>
<p>Capacidad de persuasión.- Habilidad para persuadir y motivar a las personas y comprometerlas en el cumplimiento de los objetivos. Habilidad para desarrollar contactos con los demás e influir sobre ellos.</p>
<p>Capacidad para evaluar resultados: Asumir con responsabilidad los resultados de sus actuaciones, atribuyéndolos a sus propias acciones, esfuerzos y competencia y no a la influencia del azar o personas con niveles jerárquicos superiores.</p>
<p>Interés por tareas retadoras.- Preferencia por enfrentar tareas difíciles y complejas. Disposición a la competencia. Variedad de intereses con tendencia a la iniciativa y creatividad.</p>
<p>Capacidad de organización: Organizar de manera ordenada las acciones que acomete y las situaciones donde se desempeña.</p>
<p>Objetividad para evaluar personas y situaciones: Capacidad para realizar análisis lógicos de las personas y las situaciones ajustadas a los hechos.</p>
<p>Interés por desarrollar funciones de dirección: Motivación y disposición para asumir tareas de dirección.</p>

3.3- Procesamiento de la información y procedimiento de la investigación

Para procesar la información obtenida y describir los resultados de la investigación, se utilizó el Statistica, programa estadístico creado para las Ciencias Sociales. El mismo permite el empleo de la estadística descriptiva y realizar las correlaciones que se

requieran o desee el investigador. También se utilizó el programa para el procesamiento de encuesta SISPROEN a través del cual se realizó el análisis porcentual del cuestionario aplicado. Fue utilizada además la prueba Chi cuadrado para determinar la significación estadísticas de las respuestas ofrecidas en el cuestionario de administración del tiempo, siendo significativa a partir del 62%.

Se utilizó además la prueba Binomial para saber la significación de los criterios emitidos por los expertos en relación con la concordancia de los ítems con las categorías que miden. Las entrevistas y el resultado de las observaciones se valoraron mediante el análisis de contenido.

Procedimiento

A partir de plantearse el problema y los objetivos de la investigación se trazaron 5 fases para cumplir con los mismos:

1. Revisión bibliográfica sobre la administración del tiempo en general y de la mujer directiva en particular, género, división sexual del trabajo, empoderamiento, ámbito público y privado y otras a fines con esta temática.
2. Selección de la muestra: Se seleccionaron mujeres directivas atendiendo los criterios definidos anteriormente.
3. Definición de las técnicas, validación y su aplicación: Las mismas se definieron teniendo en cuenta el objetivo de este estudio. Solamente el cuestionario se validó pues se le realizaron cambios para ajustarla a la investigación.

La aplicación de los instrumentos seleccionados, excepto la Lista y el Autoregistro, se realizó en una sesión de trabajo estando presentes todas las directoras. Las dos técnicas citadas se aplicaron en el puesto de trabajo de ellas. Es importante señalar que se les pidió que respondieran en función de las tareas que realizan normalmente en su puesto y cuando ocupan el cargo de viceministra.

Por su parte la entrevista se utilizó una vez obtenidas las informaciones con el fin de corroborar e indagar sobre otros aspectos de interés. La observación se mantuvo presente a lo largo de la investigación.

4. Análisis de los resultados: Durante esta fase se elaboró una base de datos en el programa estadístico utilizado para posteriormente realizar la descripción estadística de dichos resultados. Se calificaron las pruebas psicológicas y se integraron los resultados de la misma, así como se efectuó el análisis de contenido de las entrevistas, la observación y las dinámicas grupales.
5. Elaboración final del informe donde se presentan los basamentos teóricos metodológicos, los resultados en correspondencia con los objetivos trazados conclusiones y recomendaciones.

4.- Capitulo Desarrollo

4.1- Resultados

Los resultados se presentan en el siguiente orden:

- ✍ Valoración de la variables sociodemográficas .
- ✍ Tareas y actividades que realizan las directivas durante un día común y el mes de trabajo.
- ✍ Comportamiento de las acciones que conforman la habilidad de administración.
- ✍ Principales entorpecedores o ladrones de tiempo.
- ✍ Caracterización sociopsicológica.
- ✍ Análisis de las correlaciones.

4.1.1. - Caracterización sociodemográfica

El análisis de las variables sociodemográficas estudiadas permitió arribar a los siguientes resultados.

La edad promedio de las mujeres reservas del primer nivel es de 42 años, teniendo el 60% de estas más de 41 años. Si se toma en consideración este dato y los resultados de investigaciones realizadas (Febles, 2006), sobre las etapas del desarrollo, las mismas se encuentran en la adultez media, fase de la vida que abarca de los 40 a los 65 años y en la que sobresalen algunas características a fines con el comportamiento social, las mismas son:

- ✍ Poseen un concepto de sí misma que les permiten tomar decisiones y autodirigirse.
- ✍ Juegan un rol social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- ✍ Forman parte de la población económicamente activa y cumplen una función productiva.
- ✍ Actúan independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.

- ✍ Tienen la capacidad para entregarse a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos.
- ✍ En los últimos años de ésta etapa, se consideran como alguien que enseña, educa o instruye, así como buenos aprendices. Necesitan sentirse útil y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que han producido y que deben cuidar.
- ✍ Aprovechan su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí misma como para los que le rodean.
- ✍ Mantienen una actitud de participación dinámica pero asumen posiciones desaprobatorias cuando se sienten tratados como niñas.
- ✍ Son buscadores de una calidad de vida humana con fuertes exigencias de que se le respete su posibilidad de crecer como persona y se les acepte como crítico, racional y creativo.
- ✍ Parten de su propia motivación para aprender y se orientan hacia el desarrollo de tareas específicas.
- ✍ Buscan la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprenden.
- ✍ Se centran en la resolución de problemas más que en la ampliación de conocimientos teóricos.

En esta etapa de la vida además, el trabajo constituye una necesidad de auto-realización personal, y juega un rol decisivo en los sentimientos de identidad, autoestima y frustración del sujeto, al mismo tiempo que cumple funciones referidas a: fuente de ingresos, satisface la necesidad de actividad física e intelectual, actúa como organizador de la existencia humana, obedecen a una tendencia de dominio, entre otros.

En relación a la experiencia como reserva, tienen como promedio 3,8 años, no obstante los 16 y 11 años de experiencia que poseen en la actividad del transporte y de dirección respectivamente, las dotan de conocimientos y habilidades que le pueden facilitar un mejor desempeño del puesto para el cual se preparan como reserva, el cual requiere de mayores responsabilidades y dedicación.

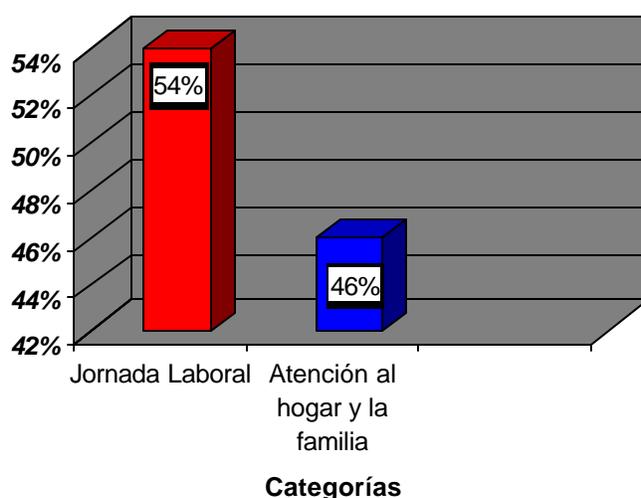
El 100% de ellas están casadas y tienen como mínimo un hijo. En relación al número de personas que conviven en el hogar el 55% con sus padres u otros miembros de la familia, el resto con los esposos e hijos (45%).

4.1.2- Principales tareas que desarrollan

A partir de los resultados obtenidos en las técnicas utilizadas para conocer las tareas y actividades que desarrollan estas directivas, se aprecia que invierten su tiempo hacia dos áreas fundamentalmente: la jornada laboral y familiar (tareas domésticas y los asuntos personales así como al descanso)

El gráfico No. 1 presenta la distribución del tiempo que consumen en cada una de los ámbitos de manera general.

Gráfico No 1: Distribución del tiempo en un día común



I

Como se aprecia estas directivas utilizan el 54% del tiempo en las actividades que realizan como parte del trabajo en el ámbito público y social, mientras que un 46% a lo referido a las tareas domésticas en el hogar, atención a la familia y el descanso. Se señala que al desempeñar el cargo de viceministras dedican más tiempo a estas funciones (58%) disminuyendo así el tiempo que le dedican a la familia y a las necesidades personales.

A partir de estos resultados vale entonces particularizar en cada uno de estas categorías para conocer cuáles son las tareas que más realizan en cada uno:

En relación a la jornada laboral, en la siguiente tabla se muestran las actividades que ejecutan con mayor frecuencia y el tiempo que le dedican como promedio durante el mes.

Tabla No. 7: Principales tareas que realizan las mujeres directivas

Principales tareas que realizan las mujeres directivas	Tiempo promedio (hrs.)
Organizar las tareas del día (chequear plan de trabajo, preparar documentos, revisar pendientes, etc.)	13
Revisar correos y documentos pendientes	8.32
Revisar y elaborar informes sobre las tareas asignadas	104
Participar en reuniones planificadas	32
Realizar despachos con superiores y subordinados	20
Controlar y atender las empresas subordinadas al cargo	42
Participar en comisiones	8
Atender imprevistos	73.5
✍ visitas	13
✍ llamadas telefónicas	15.5
✍ despachos	20
✍ reuniones	25
Total	300.82

Como se aprecia la mayoría del tiempo lo dedican a leer y redactar informes asociados a las tareas asignadas. En este sentido refieren que como mínimo se estudian y elaboran 2 informes diarios, para los cuales solicitan y buscan información, realizan llamadas telefónicas a otras personas implicadas, entre otras gestiones de importancia para el logro exitoso de los mismos.

En segundo lugar aparecen los imprevistos, con un consumo de 73.5 hrs. en el mes dado principalmente por atender las visitas no planificadas que plantean situaciones problemáticas de urgente cumplimiento, así como las llamadas telefónicas solicitando informaciones que en muchas ocasiones, están erradas o ya se emitieron. A lo anterior se unen las reuniones que se convocan sin previo aviso y no pueden delegar la participación

en otro colaborador. Si se compara el tiempo utilizado en las reuniones planificadas (42 hrs.) y el que se invierte en las imprevistas, se observa que a penas existen diferencias pues a estas últimas se le dedican como promedio mensual 7 hrs. menos.

En los despachos no concebidos en la planificación, fundamentalmente con los superiores, se invierte tiempo en tanto se citan más de una vez en el día, específicamente para precisar datos y acuerdos que se requieren para instancias superiores o para asignar nuevas tareas, que en muchas ocasiones son urgente y no tan importantes para el cumplimiento de las funciones del puesto que ocupan.

Se observa además que una buena parte del tiempo lo dedica a realizar tareas propias de dirección como es controlar, supervisar y chequear el comportamiento de las entidades que están bajo el mando de ellas.

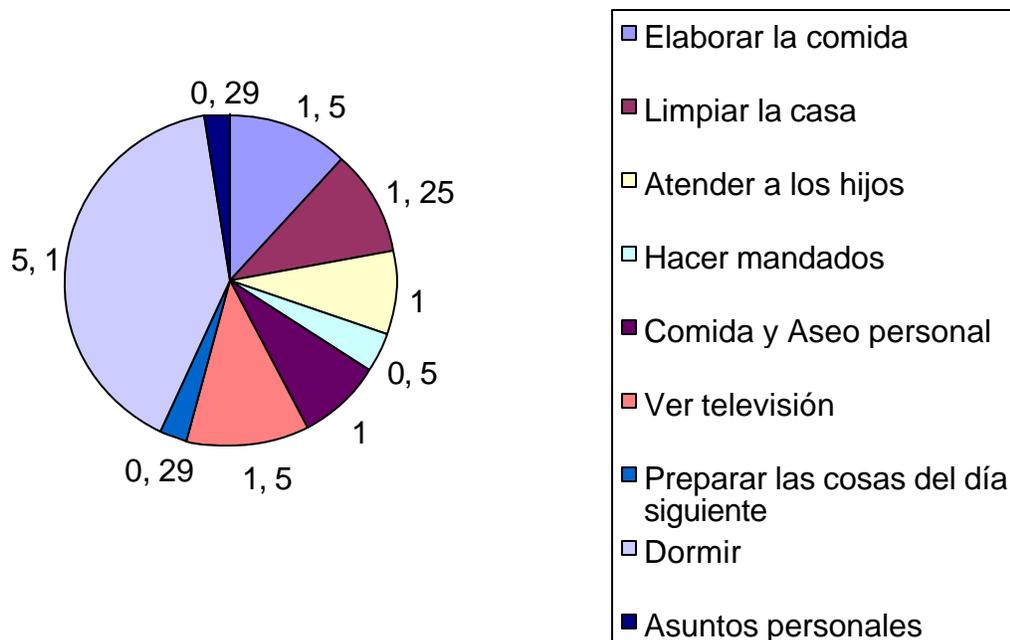
Al generalizar estos resultados al mes de trabajo se constata que estas mujeres trabajan 26 días durante el mes, laborando como promedio 11.57 horas diarias, para un total de 300.82 hrs. mensuales, excediéndose en un 57% del tiempo normado para el mes (190.6 hrs). Esta situación puede estar dada por la naturaleza de dichas tareas en las cuales prevalece la operatividad y a la urgencia de las mismas, lo cual requiere de utilizar más tiempo del establecido, fundamentalmente cuando desarrollan las funciones de Viceministra.

La mayor parte del tiempo lo dedican a la confección de informes y a atender imprevistos, éstos últimos son en definitiva los que impiden generalmente, llevar a acabo las tareas planificadas y por tanto hacen que se extiendan en la jornada laboral para de esa forma dar cumplimiento a la planificación elaborada previamente, trayendo consigo la fatiga, desmotivación, incumplimiento y desatención a la familia y de sí mismas.

Lo anterior puede constituir entonces una respuesta más al por qué las mujeres a veces no se sienten motivadas por asumir altas responsabilidades ni ocupar puestos de dirección a altos niveles.

En relación a las actividades que desarrollan en el ámbito privado, se obtuvo que dediquen como promedio a estas tareas 12.43 hrs. diarias incluyendo el horario del descanso. En el gráfico No. 2 se presenta la distribución del tiempo por cada una de las tareas que realizan una vez que llegan al hogar.

Gráfico No.2: Distribución en porciento del tiempo de las tareas del hogar y personales



Como se muestra el mayor tiempo lo dedican a los quehaceres del hogar, 2,75 hrs. (elaborar la comida, organizar y limpiar). En este sentido, el 100% de las encuestadas refieren que realizan las mismas cuando llegan del trabajo, y el 68% de ellas plantea que estas tareas están bien distribuidas, no obstante la responsabilidad total está depositada en ellas. Manifiestan además, que en ocasiones reciben el apoyo de las familias principalmente las que conviven con las madres y hermanas. Este resultado avala en cierta medida el refrán que dice detrás de cada hombre siempre hay una gran mujer pero también detrás de toda gran mujer, existe otra que asume las tareas que aquella no puede asumir por las responsabilidades sociales que tiene.

Atender a los hijos en relación al estudio, y otros deberes que deben hacer bajo la supervisión de los adultos, ocupa el segundo lugar. En este sentido el 75 % cuenta con la colaboración de los padres quienes asumen esta responsabilidad cuando ellas no están, además lo llevan al parque y comparten experiencias con ellos.

En el caso de las que tienen niños pequeños menores de 5 años (25%), opinan que atender a estos les consume más tiempo y aunque lo deseen y vean la necesidad de que

también los padres los atiendan, no se sienten seguras de ello, por lo que asumen por completo esta tarea, lo cual atenta contra la participación unánime entre ambos padres en la educación de los hijos. Es válido destacar que las directoras que viven solas y que el esposo también es director, la mayoría de las veces llevan a los niños de la escuela al trabajo para de esa forma alternar entre sus funciones laborales y la atención a los hijos, siendo éstos últimos quiénes, en estas situaciones, sufren la desatención de ambos padres.

En relación al tiempo libre y la distracción, sólo hacen referencia a ver la televisión a la cual dedican 1hr, manifestando la mayoría (87%) que sólo ven la novela y en ocasiones el noticiero pues llegan a la casa con frecuencia después de las 8 de la noche. El horario de sueño abarca alrededor de 5 horas, generalmente se acuestan sobre las 12 de la noche y se levantan antes de la 6 de la mañana. Se señala que la mayoría de las directivas opinan que amanecen agotadas, lo cual indica que no descansan lo suficiente, estando propensas a manifestar signos de fatiga.

Llama la atención que solamente el 48% de estas mujeres refieren dedicar tiempo a sí mismas, a pensar, meditar sobre sus planes y proyectos, ir a fiestas no asociadas al trabajo y a salones de belleza. Esto lo hacen principalmente los domingos y sábados después que regresan del trabajo.

Profundizando en este aspecto a través de la encuesta, se corroboró que el 93% refiere que a veces les resulta difícil poder planificar tiempo para estas actividades dada la operatividad de las tareas que se derivan de las funciones que desarrollan. Se agudiza esta situación durante el período que actúan como viceministras, donde la responsabilidad aumenta y el ejercicio de las funciones de este puesto demanda mayor rigor, operatividad y complejidad, por lo que el tiempo para ello la mayoría de las veces es nulo, sucediéndose tal situación como mínimo 3 ó 4 veces en el año.

Al tratar en la dinámica de grupo este resultado opinaron que en varias ocasiones eran mal juzgadas por otras personas, por el hecho de no prestar la atención suficiente a los hijos y la familia. En el debate sobre tales criterios, refirieron que muchas veces llegaban a sentir sentimiento de culpa por no brindarle a su familia la mayor cantidad de tiempo posible. Ante estas valoraciones reafirman que tienen que ser fuertes y luchar contra estas barreras psicológicas que no sólo se presentan en los hombres, también en las

mujeres, quiénes alegan que es una “pérdida de tiempo, abandonar otras responsabilidades o meterse en problemas”. A pesar de lo anterior, resaltan que constituye un estímulo importante a sobreponerse a estos prejuicios, la política del país para promover la incorporación de las mujeres a cargos de dirección principalmente a niveles superiores sin diferencias y preparándolas para que puedan asumir nuevos retos y tareas de mayor complejidad.

Lo cierto es que el costo social de la mujer directiva es diferente al del hombre, la falta de atención de éste a la familia por cuestiones de trabajo es más aceptada por la sociedad, dada la cultura patriarcal que aún continúa vigente, en cambio la mujer debe pasar por encima de prejuicios y cuestiones impuestas a través de los años con tal de lograr el desarrollo profesional deseado.

4.1.3- Comportamiento y dominio de las acciones de administración del tiempo.

A continuación se presenta el comportamiento de cada acción:

Planificación

En cuanto a la planificación de las tareas en el tiempo, aspecto importante a tener en cuenta en la administración temporal, el 80% refiere que planifica atendiendo a los plazos de cumplimiento para las actividades como directoras. En relación a las cuestiones del hogar y otros asuntos personales el 77% considera que elabora lista de cosas por hacer sin tener en cuenta la mayoría de las veces en que período de tiempo se deben realizar.

Priorización

En relación a la priorización se manifiesta una tendencia dada por el 60% de éstas directoras a analizar previamente la prioridad de las tareas que deben realizar, lo cual les permite combinar en la planificación que elaboran, ya sea mensual, semanal o diaria, las tareas importantes, poco importantes, urgentes y no urgentes, pero de necesario cumplimiento. A través de las entrevistas y las dinámicas efectuadas estas directivas planteaban que aunque realizan la planificación atendiendo a la importancia y urgencia, en muchas ocasiones las actividades que desarrollan no son prioritarias ni importantes para el logro de los objetivos empresariales, siendo las principales causas la operatividad del trabajo y los imprevistos.

Ajuste al tiempo

El 67% refiere que tienden a realizar en el tiempo previsto las actividades que tienen planificadas. No obstante el 73% considera que no siempre conocen previamente la duración aproximada de las tareas principalmente las que son de carácter urgente. Refieren además que ocasionalmente le asignan el tiempo necesario una vez calculado la duración de esta atendiendo a experiencias anteriores y a la naturaleza y complejidad.

Previsión

El 80% de las mujeres estudiadas prevén las tareas que deben desarrollar a corto, mediano y largo plazo, considerando que les resulta más fácil determinar con anterioridad las actividades que ejecutarán en el marco del mes, en tanto la mayoría de los proyectos y eventos que planifican a mediano o largo plazo se modifican y a veces no logran llevarse a cabo. Ejemplo de ellas son eventos, presidir talleres de intercambios, inspecciones y controles a las unidades que tienen bajo su mando. Esto responde en gran medida al convulso entorno empresarial que en varias ocasiones obliga principalmente a los directivos a cambiar los planes y metas empresariales para adaptarse a las situaciones cambiantes, reajustándose para poder cumplir con la misión de la organización que dirige.

Medios auxiliares.

En relación a la utilización de medios auxiliares para apoyar la planificación, el 77% utiliza agendas de bolsillo o electrónicas y el resto se apoya con frecuencia en las secretarías quienes le llevan la planificación. Se destaca que la totalidad de estas directivas realizan listas diarias de las reuniones, informes, llamadas y otras actividades que deben realizar, donde también incluyen las actividades que tributan a las funciones que le han asignado en el hogar y la educación de los hijos. Estas listas le permiten ir revisando sistemáticamente lo ejecutado, eliminando las mismas para una vez finalizado el día, saber cuánto pudo hacer y qué está pendiente.

Control

En relación a esta acción, la principal limitante está dada en el tratar de controlar cuánto tiempo tienen para la actividad o de cuánto disponen, y no de controlar, verificar qué logré hacer de este proyecto hoy y cuánto queda pendiente. En este accionar se aprecia desconocimiento por parte de las directivas, de que no se controla el tiempo, sino el

cumplimiento de las tareas propuestas para un período determinado. Esto atenta contra la efectividad en tanto se afanan en controlar el tiempo que disponen para desarrollar una actividad y no en la efectividad de lo que se han propuesto para ese día, semana o mes.

Organización

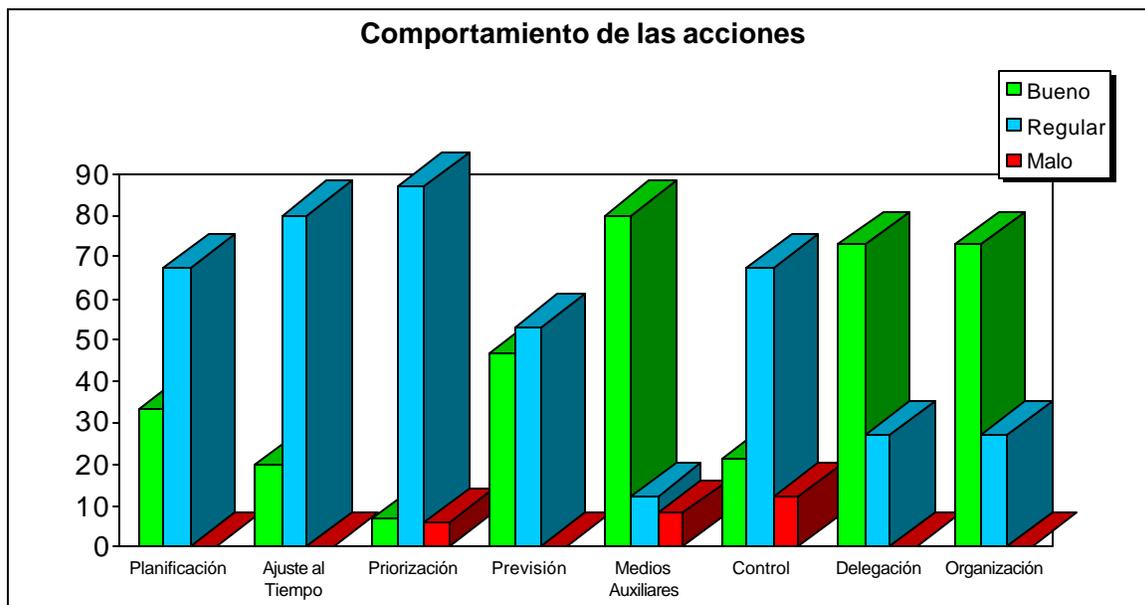
En cuanto a la organización, el 53% aunque no es un valor estadísticamente significativo, considera que organiza personalmente la oficina y el escritorio diariamente antes de iniciar y finalizar la jornada, dedicándole a ello como promedio entre 10 y 15 min. No obstante a ello el 80% plantea que a veces le resulta difícil mantener libre de papeles y otros documentos el buró, pues constantemente están recibiendo informes, resoluciones y otros papeles inherentes al trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, el 87% procura archivar los informes y la correspondencia una vez estudiada y decidido sobre ella, para de esa forma mantener el orden en el puesto de trabajo y evitar que la bandeja de asuntos pendientes esté abarrotada de documentos sin revisar. Este accionar corrobora la existencia de una de las competencias que más sobresale en ellas, la cual tienen que ver con la capacidad de organización. Se destaca el apoyo secretarial que contribuye a dicho orden.

Delegación

En cuanto a la delegación de tareas en aras de propiciar el trabajo conjunto, favorecer el desarrollo profesional y ganar tiempo en la ejecución de las tareas, el 100% considera que a veces delegan tareas interesantes y no solo el trabajo monótono y poco motivante, supervisando la realización de las mismas. Se señala que tienden a delegar atendiendo a las competencias de los colaboradores y a las diferencias individuales. Además el 87% refiere que a veces delegan tareas que podrían hacer ellas mismas. También opinan (86%) que a veces no cuentan con el personal de apoyo y secretarial para ejecutar oportunamente las actividades y proyectos que acometen, en tanto consideran que estos no poseen los conocimientos que se requieren y tienen poca iniciativa. El 71% con frecuencia se asegura de no iniciar una tarea que otros estén realizando, así como conocen generalmente a quiénes deben brindar información sobre las funciones que ejecutan.

A modo de resumen y para poseer una idea más clara del estado de dichas acciones, en el gráfico No. 3, se presenta el comportamiento de éstas:

Gráfico No. 3: Comportamiento de las acciones de la habilidad de administración del tiempo.



Los resultados, arrojan que la priorización resulta ser la acción donde más dificultades tienen las mujeres estudiadas, en tanto el 93% se ubica en el rango de regular y malo, seguida por el ajuste al tiempo (80% de regular y malo) y el control con un 79% en igual rango. En relación a la planificación, también se aprecia una tendencia a presentar algunas limitaciones, que dificultan la ejecución exitosa.

El análisis de las acciones de la habilidad manifiesta que las mujeres de la muestra, presentan dificultades que limitan en su conjunto una buena administración del tiempo y por tanto pobre desarrollo de la habilidad.

4.1.4.-Factores que entorpecen el uso del tiempo

Al analizar los factores que entorpecen el buen cause de las tareas planificadas tanto en el trabajo como en el hogar los resultados fueron similares. En el trabajo, el 100% refiere que en primer lugar se encuentran las reuniones imprevistas, principalmente donde se tratan temas poco importantes para el cumplimiento de los objetivos de cada entidad. En segundo lugar, el 75% consideró las llamadas telefónicas, y en tercer lugar 68%, las visitas inesperadas. A esta lista se incorporan factores tales como: Excesivo flujo de

papeles y documentos que se solicitan con un mínimo tiempo de cumplimiento, así como procedimientos y normas que entorpecen el flujo de la comunicación en cualquier sentido. También hicieron referencias a la realización de tareas que resultan poco importantes y son de urgente cumplimiento, delegar la ejecución de proyectos sin tener en cuenta las características de los colaboradores, problemas de salud y atender asuntos escolares de los hijos y demás familiares.

Los resultados de la observación corroboran lo antes expuesto, pues a través de ella se constató que como promedio en un día, las Directora participan en 3 ó 4 reuniones o contactos con lo superiores o subordinados, atienden más de 10 llamadas telefónicas y reciben como mínimo 10 personas que vienen a tratar asuntos sin importancia.

Por su parte en el hogar la mayoría (93%) coincide que las visitas de los vecinos solicitando ayuda o simplemente para conversar sobre cualquier tema unido a las incesantes llamadas telefónicas asociadas a asuntos de trabajo, son las que más entorpecen su privacidad y quehaceres mientras están en sus casas. También refieren, en su totalidad, que pierden mucho tiempo cuando tienen que realizar gestiones personales en centros que brindan servicios (consultorios médicos, hospitales, vivienda, oficoda, escuelas etc.), dada la demora y falta de atención del personal que labora en ellas para la población así como la morosidad de los trámites.

Si bien la mayoría de los factores son considerados externos, en su base tienen una causa personal, es decir son internos, pues generalmente son causados por la falta de priorización, por intentar hacer muchas actividades a la vez, ausencia de habilidades y conocimientos sobre la tarea o proyecto que deben realizar entre otras.

En el caso que se ocupa, los factores internos se relacionan con la autogestión del tiempo la cual se traduce en tres aspectos principalmente: incapacidad para decir “no” ante los imprevistos, delegar sin tener en cuenta las capacidades y competencias de los subordinados y no identificar las tareas según su importancia y urgencia para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Constituye entonces un entorpecedor del buen aprovechamiento del tiempo la insuficiente autogestión del mismo, es decir la forma en que estas directivas son capaces o no de gestionar su propio tiempo, en tanto el 85% plantea que a veces no logra concluir una

tarea sin tener interrupciones en su desarrollo, refieren que solo cuando concluye la jornada de trabajo o laboran los sábados pueden dedicar todo el tiempo previsto a las tareas o proyectos que desarrollan.

Asimismo al 70% le resulta difícil generalmente, decidir cuantas llamadas y personas atender durante el día cuando no están planificadas, no obstante el 100% alega que generalmente dedican en su planificación un tiempo para estos imprevistos. Sin dudas lo anterior reafirma la existencia de uno de los principales ladrones de tiempo expuesto anteriormente.

En relación a las reuniones que estas organizan, el 57% prepara e inician puntualmente las mismas, el resto alega que tardan en iniciarlas debido a despachos o entrevistas que no están previstas y resultan de urgente cumplimiento según los superiores. Durante el desarrollo de estas juntas, el 100% manifiesta que propicia el intercambio y análisis de los puntos que se debaten y procuran en gran medida concluirla en la hora planificada. Sin embargo al indagar en las reuniones donde son participantes y no las que llevan el hilo conductor, el 100% planteó que la mayoría de las veces las reuniones que se desarrollan en el organismo central al cual pertenecen, comienzan a la hora prevista pero muy pocas veces saben cuando pueden terminar. De esta misma forma refieren que es resulta menos motivantes participar en reuniones o comisiones convocadas por otros sectores, que por la frecuencia que se realizan llegan a ser rutinarias e improductivas a lo que se unen la pérdida a veces el tema de análisis principal.

4.1.5 Valoración general de la administración del tiempo

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, las mayores dificultades que presentan las directivas en relación al desarrollo de la habilidad de administración, se asocian a las limitantes en la puesta en práctica de las acciones que conforman la misma y a la autogestión de este recurso. Las acciones más problemáticas son la priorización, ajuste al tiempo y el control. Por su parte el uso de medios auxiliares, la organización y la delegación son las que manifiestan un mejor comportamiento.

Si bien esta situación tiene una incidencia negativa en el ámbito laboral o público, importante espacio donde actúa la mujer, lo cierto es que la familia, el relajamiento y el

autoanálisis son las más afectadas, incluso en algunas ocasiones, hasta las necesidades fisiológicas debido a la carga de trabajo y al estrés laboral que tienen estas mujeres.

En este sentido, las directivas (86%) consideran que a veces dedican un espacio de su tiempo a pensar sobre las acciones y decisiones que han llevado a la práctica, pero que no es habitual. El 62% opina que no mantienen una vida social activa con el resto de la familia, a quienes les dedican poco tiempo. Tal situación pone de manifiesto que el tiempo dedicado a la familia, la crianza de los hijos, las necesidades privadas, quedan para algunas directivas como secundarias, las cuales se postergan para un momento, venidero por demás, donde creen que la tensión no exista o sea menor.

En general las mujeres estudiadas, consideran que aunque planifican las tareas, el 80% percibe que no aprovecha satisfactoriamente el tiempo, y les resulta más difícil cuando están cumpliendo con las funciones de Viceministra, el resto considera que con frecuencia logran aprovecharlo al máximo.

A lo anterior se une que el 87% plantea que no les alcanza el tiempo para hacer todo lo que planifican, llevando trabajo inconcluso a casa, lo cual le resta tiempo y dedicación a lo que debe realizar para ella y sus familiares. Este resultado muestra el problema que no alcanza el tiempo por lo que se decidió aplicar el diagrama de causa efecto de Ishikawa o más conocido por espina de pescado (Anexo No. 14) para conocer las principales causantes de esta problemática. Las mismas son las siguientes:

Insuficiencias en la organización personal	Planificación incompleta, Falta de concentración, oficina mal distribuida, exceso de papeles en la mesa. Dificultades para priorizar.
Interrupciones	Mala ubicación física de la oficina, llamadas inesperadas y extensas, visitas no planificadas, situaciones que pueden resolver otros y recaen en la persona.
Reuniones	Demasiado extensas, poca información y preparación de los participantes y del facilitador, temas que a veces no son de tanta importancia ni urgencia. El lugar donde sesiona la reunión no tienen las condiciones óptimas y el horario no es el adecuado.
Exceso de controles por parte de los jefes inmediatos	Centralización extrema, desinformación, generan la elaboración de muchos informes, que tienden a hacer reiterativos
Insuficiente flujo de las informaciones	Se solicita más información que la necesaria, duplicidad de información, poca retroalimentación.

Por su parte en el hogar las más relevantes fueron:

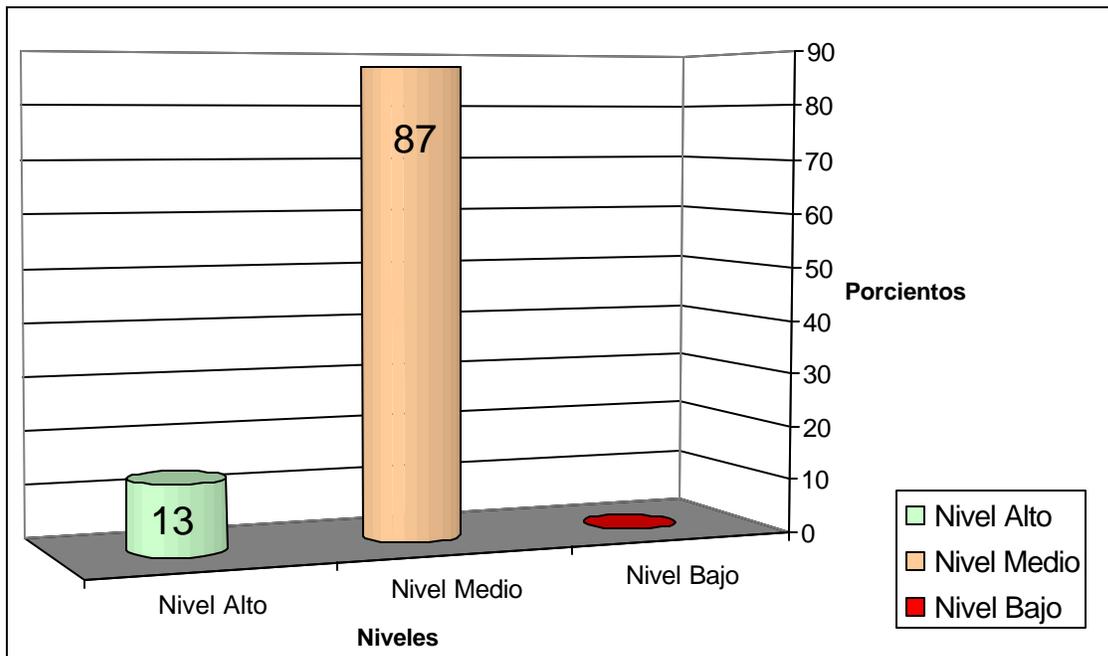
Asumir la responsabilidad de todas las tareas	Insuficiente delegación y distribución de las tareas del hogar, no depositar la total confianza en las capacidades del resto de la familia para que ejecute una tarea determinada. Sentimiento de culpa por dedicar más tiempo al trabajo.
Interrupciones	Incesantes llamadas telefónicas para resolver asuntos del trabajo, atender a los vecinos, demora en las gestiones fuera del hogar.
Llevar trabajos pendientes a la casa	Insuficiente organización y control de la planificación de las tareas a realizar como parte de las funciones como directoras.

Una vez analizado esta situación, se considera que la percepción de no tener tiempo se debe en la mayoría de las ocasiones a una mala selección o distribución de las tareas a realizar durante el día o cualquier otro período, es decir, no es administrar el tiempo, es administrarse a sí mismo, de manera tal que se pueda optimizar el rendimiento en el tiempo que se dispone, corroborándose las anteriores causas y otras que inciden aunque en menor medida.

El resultado anterior pone de manifiesto una vez más, que el tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo, en tanto los problemas que podrían ser resueltos en minutos, por el cansancio y la fatiga, se resuelven en horas, las cuales son restadas al espacio privado de la mujer.

Considerando los resultados expuestos, el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo se valora como **Regular** en el grupo de mujeres estudiadas, encontrándose el 87% de éstas en el **Nivel Medio** de desarrollo. En el gráfico No. 4 se puede apreciar con mayor claridad la ubicación de dichas directoras en cada nivel.

Gráfico No. 4: Distribución de la muestra por los niveles de desarrollo de la habilidad.



Como se planteó anteriormente la mayor cantidad se encuentran en el nivel medio de desarrollo, caracterizándose por no planificar con frecuencia las tareas atendiendo a prioridades y estableciendo plazos de cumplimientos alcanzables. Poseen conocimiento de las acciones teniendo el dominio de unas y otras no, siendo las de mayor dificultad la priorización, ajuste al tiempo, el control y en menor medida la planificación. A lo anterior se une una pobre autogestión del tiempo y percepción de que no alcanza el mismo, resultando en un aprovechamiento parcial del tiempo en aras de cumplir con las tareas que se planifica.

Estos resultados reafirman que es la propia persona la responsable de administrarse a sí misma para lograr sus objetivos. Por tanto debe asumir una nueva forma de actuar y de gestionar su propio tiempo, pues el buen manejo de este está en sus manos.

4.1.6- Aproximación a una caracterización sociopsicológica de las mujeres directivas

Con el fin de conocer las principales características sociopsicológicas de estas directivas y de determinar que atributos pudieran estar influyendo en la habilidad de administración del tiempo, se realizó la identificación de potencialidades.

El comportamiento de las competencias estudiadas, se muestra en forma de perfil y después se presenta la caracterización general a partir de los atributos estudiados y las recomendaciones para optimizar el desempeño de éstas.

Perfil de competencias

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibilidad en los enfoques y acciones										
Aceptación de normas y políticas										
Pensamiento analítico										
Capacidad para el trabajo en equipo										
Rapidez en la Toma de decisiones										
Capacidad de persuasión										
Capacidad para evaluar resultados										
Interés por tareas retadoras										
Capacidad de organización										
Objetividad para evaluar personas y situaciones										
Interés por desarrollar tareas de dirección.										
Habilidad para administración el tiempo										

Leyenda

1,2,3.- Limitado
4,5,6,7 -Aceptable 8,9,10.- Excelente

Este grupo de mujeres se caracteriza por el actuar cauteloso y pacífico en la mayoría de las situaciones donde se desempeñan. Tienden a actuar de manera ordenada y sistemática en la realización de las tareas que le asignan para de esa forma desarrollarlo de la mejor forma posible.

Poseen capacidad para ejecutar tareas retadoras que demanden análisis lógicos y objetivos que requieran además procedimientos establecidos por ellos o por los demás, que le hayan dado resultado con anterioridad. Se señala que el apego a estos procedimientos quizás limite la iniciativa y creatividad de estas.

Manifiestan variedad de intereses y motivaciones así como se adaptan con facilidad a las situaciones cambiantes con tal de evitar conflictos y antagonismos. Toman decisiones basándose en hechos conocidos dedicando mucho tiempo a chequear las informaciones disponibles. Este accionar puede frustrar a quienes esperan una respuesta rápida de ellas.

Prefieren trabajar solas, necesitando de poca persuasión pues se consideran capaces de resolver los problemas por sí misma. Al trabajar en equipo utilizan un estilo acorde a la situación que se presente, centrándose principalmente en propiciar un ambiente de trabajo favorable al intercambio de conocimientos y experiencias importantes para alcanzar las metas y en fomentar las buenas relaciones interpersonales.

Asumen con responsabilidad las consecuencias de sus decisiones y actuaciones atribuyendo las mismas al esfuerzo personal. La impulsión motivacional para el ejercicio de funciones de dirección es adecuada, teniendo en su base las necesidades de poseer el control sobre los recursos que tienen bajo su jurisdicción, aunando los esfuerzos de los colaboradores para obtener con mayor seguridad éxito en las gestiones que realizan.

En situaciones de presión quizás se muestren angustiadas y sobrecargadas de detalles innecesarios, si se perciben presionadas por obtener resultados.

Recomendaciones

- ✍ Asignarle la responsabilidad de tareas retadoras que demanden análisis lógicos y objetivos.
- ✍ Propiciar la participación en equipos de trabajo, donde actúen como facilitadoras.

- ✍ Brindarle confianza en las capacidades que poseen para que ganen en independencia de los procedimientos.
- ✍ Desarrollar habilidades que le permitan agilizar el proceso de análisis durante la toma de decisiones.
- ✍ Supervisar el comportamiento bajo presión y apoyarla en tales circunstancias.

4.1.7- Resultados de las correlaciones entre los atributos y las acciones de la habilidad de administración del tiempo.

Las correlaciones establecidas entre las competencias estudiadas en estas directivas y las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo arrojaron los siguientes resultados:

- ✍ A mayor experiencia de dirección y en el sector del transporte prevén con mayor frecuencia lo que deben realizar y trazan acciones en función de ello.
- ✍ Las directoras que generalmente prevén con anticipación las acciones a realizar y visualizan el futuro, tienden a seguir procedimientos y apegarse a las normas establecidas, asumen con mayor responsabilidad las consecuencias de sus actos y decisiones, así como dedican menos tiempo para sus asuntos personales y a la familia.
- ✍ Las mujeres que tienen habilidad para las relaciones sociales e interpersonales, refieren tener menor aprovechamiento del tiempo, dado a que dedican más tiempo a persuadir e influir sobre los demás en aras de conseguir un objetivo.
- ✍ Las directoras que tienen capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados, aprovechan más el tiempo.
- ✍ Las que poseen mayor capacidad de organización, priorizan y planifican mejor sus tareas.
- ✍ Aquellas que dedican tiempo a controlar y supervisar todo cuanto hacen, poseen más tiempo para atender sus asuntos personales.
- ✍ Las que no son capaces de gestionarse así mismas en función de lo que deben hacer en el tiempo, a penas tienen tiempo para la reflexión, autoanálisis y atender a la familia.

- ✍ Las que tienen un estilo de trabajo en equipo basado en realizar las tareas con la calidad requerida en el tiempo de plazo establecido, apoyan la planificación en medios auxiliares y son más organizados.

Vale señalar que no se manifestaron correlaciones estadísticamente significativas entre las acciones de la habilidad y las variables sociodemográficas: estado civil, edad, nivel escolar y composición familiar.

Estas correlaciones ponen de manifiesto que de las competencias individuales estudiadas, favorecen el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo, la capacidad para el cumplimiento de normas, la responsabilidad por los resultados del comportamiento, el pensamiento analítico y objetivo, así como el estilo de trabajo en equipo centrado en la tarea. Además en este grupo resalta que la experiencia profesional tanto de dirección como en el sector, también contribuyen al fortalecimiento de la misma.

4.2- Lineamientos generales que contribuyen al desarrollo de la habilidad de Administración del tiempo.

En aras de contribuir a potenciar el desarrollo de la habilidad de administración del tiempo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan lineamientos, que si bien no constituyen una única solución a los problemas detectados, se deben tener en cuenta no solo por las directivas estudiadas, también para todos los ejecutivos interesados en realizar una mejor gestión de su tiempo.

La primera fase de estos lineamientos expone indicadores que manifiestan una mala administración del tiempo y ayudan a detenerse a pensar y observar en cómo se está empleando el mismo. La segunda, muestra sugerencias para una mejor autogestión en función de lograr adquirir esta habilidad, las cuales fueron elaboradas como resultado de las dinámicas de grupo.

Fase No.1: Analizar como se está administrando el tiempo

Indicadores de una mala administración del tiempo

1. Trabajar más horas que las empleadas habitualmente.
2. Tener demasiados trabajos comenzados y asumiendo otros
3. Dificultades para cumplir los plazos establecidos y las fechas comprometidas en la ejecución de las tareas.
4. Tener dificultades en distinguir lo Importante y lo Urgente
5. Realizar muchas tareas poco importantes que no aportan a la consecución de las metas.
6. No delegar y ejecutar trabajos que podrían ser hechos por otros.
7. No utilizar los llamados “tiempos muertos” que son los de transportación, espera a que comiencen las reuniones entre otros, en leer informes, anotar aspectos importantes etc.
8. Planificación de las tareas sin previo análisis de prioridades ni de las capacidades objetivas para cumplir con las mismas.
9. Dejar asuntos de importancia para más adelante y finalmente no se dedica suficiente tiempo para resolverlas.
10. Cuando no se dice “No” en momentos y situaciones que es necesario hacerlo.
11. Dejar actividades y tareas sin registrar esperando hacerlo “más adelante”, algo que nunca sucede en la realidad.
12. Llegar tarde a las reuniones.
13. Expresar las excusas a través del teléfono móvil “como mecanismo de explicación de atrasos”.
14. No conocer las causas más frecuentes por las que pierden tiempo.
15. Poco tiempo destinado a compartir con la familia (esposa, hijos y otros miembros).
16. Apenas dedicar tiempo al autoanálisis y reflexión a cerca de los proyectos personales y asuntos más íntimos.
17. Percepción de que no alcanza el tiempo.
18. Percepción de cansancio y agoramiento.

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

Fase No. 2: Sugerencias para desarrollar la habilidad de administración temporal, partiendo desde los objetivos que se quieren lograr y cómo gestionar mejor este valioso recurso.

Metas y Objetivos: “El que trabaja en función de lograr sus metas, siempre sabe hacia dónde va”

- ✍ Defina y escriba claramente las metas y objetivos
- ✍ Especifique las acciones a realizar para alcanzar los mismos
- ✍ Establezca los plazos de cumplimiento para los objetivos y en función de ello, el de las acciones.
- ✍ Defina responsables en la ejecución de las tareas
- ✍ Controle y cheque sistemáticamente el estado de cumplimiento de las acciones y verifique los plazos de cumplimiento.
- ✍ Defina los recursos necesarios para el logro de las metas.

Planificación: “Media hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados” (Gaynor E, 2006).

- ✍ Elabore una planificación diaria, semanal y mensual de las tareas y proyectos a realizar.
- ✍ Planifique teniendo en cuenta plazos de cumplimientos alcanzables y medibles.
- ✍ Realice un análisis previo de la importancia y urgencia de las tareas antes de planificar.
- ✍ Dedique un espacio a revisar la planificación diaria y en función de ello valore lo pendiente y concédale un lugar en la planificación del día siguiente.
- ✍ Disponga de 20 o 30 minutos a planificar el día siguiente.

Priorización: “No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que NO es necesario” (Gaynor E, 2006).

✍ Aprender y comprender el significado de las cuatro combinaciones principales relacionado con lo urgente e importante. Las mismas son:

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

✍ Luego elabore una matriz de doble entrada o cuadrante donde coloque las tareas o actividades en función de la combinación que represente, para que de esa forma le resulte más fácil tomar decisiones, por ejemplo:

	Urgente	No urgente
Importante	<p><u>Cuadrante 1</u> Toda actividad, problema, crisis que presione y requiera solución inmediata.</p>	<p><u>Cuadrante 2</u> Actividades críticas que son importantes pero no demandan de inmediatez.</p>
No Importante	<p><u>Cuadrante 3</u> Interrupciones, reuniones no planificadas, tareas que no se delegaron y demandan de rápida atención.</p>	<p><u>Cuadrante 4</u> Actividades triviales, ocio no planificado.</p>

✍ Planifique atendiendo a la importancia y urgencia de las tareas según la distribución realizada en la matriz, siempre priorizando las más importante y urgentes.

Ajuste al tiempo: “Toda tarea requiere tanto Tiempo como el que nosotros tenemos previsto para realizarla.” (Gaynor E, 2006)

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

Utilización de medios auxiliares: “La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades”. (Gaynor E, 2006)

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

Previsión: “No es solamente “mejor que curar”; ES GANAR TIEMPO”. (Gaynor E, 2006)

- ✍ Prevé las crisis y toma ciertas medidas para evitarlas o enfrentarse planificando las acciones pertinentes
- ✍ Conocer y definir con antelación las metas a obtener así como las tareas a realizar a corto, mediano y largo plazo.
- ✍ Determinar con antelación el tiempo de duración de las actividades.
- ✍ Mantén siempre atención, observación, escucha activa sobre el entorno.

Control: “Todo lo que no se mide no se controla”. (Gaynor E, 2006)

- ✍ Realizar las tareas de acuerdo a lo planeado.
- ✍ Chequear y controlar diariamente la ejecución de las tareas planificadas al finalizar el día.
- ✍ Valorar el cumplimiento de las fechas establecidas y las causas que provocan los incumplimientos.

- ✍ Evaluar si la tarea se realizó en el tiempo establecido para ello.

Organización: “El tiempo puede desperdiciarse imperceptiblemente si el área de trabajo no está bien organizada”

- ✍ Aprender que la desorganización y el desorden llevan a desorientar sobre qué hay que hacer y cómo hacerlo.
- ✍ Organizar la oficina o área de trabajo de acuerdo a las funciones que realizan.
- ✍ Los materiales e instrumentos de trabajo deben estar visibles y en un lugar de fácil acceso.
- ✍ El buró o escritorio deben estar libres de papeles, solamente el que esté en uso.
- ✍ Organiza los documentos por orden de prioridad en carpetas o file, ejemplos: importantes, urgentes, pendientes, correspondencia, archivar, etc.
- ✍ Coloque los muebles de manera tal que tenga accesibilidad a todos los lugares de la oficina y se visualice amplia.
- ✍ Garantice buena iluminación y ventilación.

Delegación: “Es mejor poner a trabajar a 10 personas que hacer el trabajo de 10”.
(Gaynor E, 2006)

- ✍ Distinga claramente entre lo que usted debe hacer y lo que puede delegar.
- ✍ Delegue la ejecución de la tarea y no la responsabilidad de la misma.
- ✍ No se haga cargo de tareas que otros deban asumir.
- ✍ Debe delegar atendiendo a las competencias de los subordinados y a las diferencias individuales.
- ✍ Trasmite confianza en las capacidades de los demás y obtendrá mejor rendimiento.
- ✍ Retroalimente sobre el desempeño que tenga la persona en quién delegó.
- ✍ Supervise el desarrollo de las tareas delegadas.

Además de las anteriores sugerencias, se recomiendan otras que también contribuyen a un mejor desarrollo de la habilidad de administración.

Ladrones o desperdiciadores de tiempo

Externos

Reuniones

- ✍ Antes de convocar a una reunión, valora si es necesaria o simplemente con un intercambio telefónico se puede resolver.
- ✍ Si es usted quién convoca, transmita un memorándum o correo, con los temas a tratar y el tiempo previsto para ello.
- ✍ Comienza analizando los temas más sencillas y luego las cruciantes e importantes.
- ✍ Minimiza las conversaciones innecesarias.
- ✍ Analiza si las reuniones a las que le convocan es imprescindible su presencia, si no lo es, delega la participación en otra persona, a la cual debes preparar con informaciones y datos.
- ✍ Prepárate para la reunión revisando el orden de la misma según los temas.
- ✍ Revisa y ten en orden los documentos a llevar.
- ✍ Fija un límite de tiempo para la misma.

Visitantes inesperados: “Cuando alguien visita a otra persona no es para perder su propio tiempo, sino para perder el tiempo del otro.” (Oscar Wilde)

- ✍ Planifica un tiempo diario para las interrupciones y visitantes.
- ✍ No contribuyas a conversaciones innecesarias
- ✍ Propón citas en vez de permitir visitas inesperadas.
- ✍ Aprende a decir no, principalmente cuando le pregunten ¿me puede atender unos minutos?

Uso del teléfono

- ✍ Antes de iniciar una conversación telefónica, escriba los asuntos a tratar.
- ✍ Planifica las llamadas a realizar, destinando momentos específicos durante el día para ello.
- ✍ Una vez el saludo, plantea el tema a tratar de inmediato
- ✍ Escriba los datos importantes de la conversación para evitar olvidos y confusiones.
- ✍ Si la conversación se extiende, busque una excusa razonable para concluir la misma.

- ✍ Establece períodos de tiempo donde no recibirás llamadas, aceptarás solamente las de emergencias.

Internos

- ✍ Planifique
- ✍ Priorice atendiendo a la importancia y urgencia.
- ✍ Reflexione sobre como hace uso del tiempo
- ✍ Sea disciplinado en cuanto a cumplir con las metas que se establece.
- ✍ Establece un método, una forma de ser más eficiente en la gestión de sí mismo para ganar tiempo al tiempo.
- ✍ Registre diariamente el tiempo que le dedica a cada tarea.

Lineamientos o sugerencias generales.

- ✍ Reconozca que debe trabajar con el nuevo concepto de cómo Gestionar Eficazmente Su Tiempo. No hay nada que pueda hacer para estirar o acortar el día; está en sus manos hacer una mejor gestión de las 24 horas que dispone diariamente.
- ✍ Analice como usted y otros pueden llegar a malgastar el tiempo.
- ✍ Identifique las actividades que implican un derroche de su tiempo.
- ✍ Evalúe las actividades que no puede desarrollar durante el día y que demandan una necesaria realización, para que le conceda un espacio en la nueva planificación.
- ✍ Identifique de inmediato los “ladrones de su tiempo”.
- ✍ Valore los horarios donde es más productivo y cuando se siente fatigado, para de esa forma saber cuando ejecutar las tareas más complejas y que demanden mayor análisis.
- ✍ Analice los tiempos improductivos que presenta y evalúe el costo que tienen en su productividad.
- ✍ Concientice que la disponibilidad total a hacer todo lo que le deleguen es un síntoma de mala planificación.
- ✍ Registre todas y cada una de las tareas que desarrolla. Escriba a las que le dedica mucho tiempo y viceversa, a las tareas que son de tipo personal, relaciones sociales, atención a la familia y autoanálisis.

- ✍ Los tiempos de espera o muertos, deben de ser aprovechados al máximo. Cuide de que no lo hagan esperar, por una impuntualidad suya anteriormente. Sea siempre puntual y haga saber que es así como debe ser.
- ✍ Sea un experto en observar “lo que hacen otros con Su tiempo”, para así tomar acciones a su favor.
- ✍ Saber hasta donde usted puede aceptar otros proyectos o tareas, así como cuál es su punto máximo de soportar las presiones y tensiones.
- ✍ No posponga la toma de decisiones, analice los problemas, de una vez decidiendo sobre ellos, los soluciona o delega la solución.

5.- Conclusiones

1. La edad media del grupo estudiado es de 42 años, encontrándose en la adultez media. Poseen como promedio 16 años de experiencia de dirección y 11 en la actividad del transporte. EL 100% tiene vínculos conyugales y la mayoría tienen como mínimo un hijo.
2. Las directivas estudiadas presentan dificultades que les impide una buena administración del tiempo, dadas principalmente por el comportamiento de las acciones que conforman la habilidad de administración temporal y la gestión que hacen de sí misma en aras de optimizar un mejor uso de este recurso, por lo que se valora de Regular, encontrándose el 87% de ellas, en un nivel medio de desarrollo de dicha habilidad.
3. El mayor porcentaje del tiempo lo dedican a las actividades que realizan como parte del trabajo y el resto a las tareas del hogar (46%), atención a la familia y el descanso (54%).
4. En relación al trabajo, laboran generalmente 300.82 horas mensuales para un promedio diario de 11.57 horas.
5. En el trabajo dedican el mayor tiempo a la confección de informes y a atender imprevistos, quiénes son en definitiva los que impiden en su mayoría llevar a acabo las tareas planificadas y por tanto hace que se extiendan en la jornada laboral, trayendo consigo la fatiga, desmotivación, incumplimiento y desatención de la familia y de sí mismas.
6. A las actividades que desarrollan en el ámbito privado dedican 12.43 hrs. diarias incluyendo el horario del descanso, siendo la realización de las tareas domésticas y el sueño nocturno, las que consumen mayor tiempo 2.75 y 5.1 horas respectivamente.
7. De las acciones que conforman la habilidad el uso de medios auxiliares, la organización y la delegación, son las que tienen mejor comportamiento, siendo la priorización, ajuste al tiempo, y el control las que mayores dificultades presentan en su ejecución.
8. El 80% manifiesta no aprovechar al máximo ni satisfactoriamente el tiempo del cual disponen diariamente para realizar todas las tareas que se proponen.

9. Existen factores externos e internos que entorpecen el aprovechamiento del tiempo de trabajo y el personal. Los mismos son:

Externos	Internos
✍ Reuniones imprevistas	✍ Limitaciones para planificar atendiendo a prioridades.
✍ Llamadas telefónicas	✍ No saber decir "NO" ante los imprevistos que no son importantes ni urgentes.
✍ Visitas inesperadas	✍ Pobre gestión personal del comportamiento para administrar el tiempo en función de qué se debe hacer en el momento indicado.

10. Las competencias que más sobresalen son las siguientes.

- ✍ Actuar cauteloso y premeditado.
- ✍ Interés por tareas que demanden análisis lógicos y objetivos.
- ✍ Apego a normas y procedimientos, siendo en ocasiones dependientes de estos.
- ✍ Flexibilidad en los enfoques
- ✍ Lentas en el proceso de toma de decisiones.

11. El análisis de las correlaciones establecidas entre las competencias y las acciones de la habilidad de administración temporal, arrojaron que pueden contribuir al desarrollo de dicha habilidad los atributos capacidad de organización, pensamiento analítico, cumplimiento de normas y el estilo de trabajo en equipo centrado en las tareas y la responsabilidad por los resultados.

12. Se definieron lineamientos y sugerencias generales y particulares atendiendo a los resultados obtenidos, los cuales contribuyen al desarrollo de la habilidad de administración del tiempo.

6.- Recomendaciones

Además de los lineamientos sugeridos anteriormente, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Generalizar esta investigación a las directoras que ocupan cargos de dirección a otros niveles en el Ministerio del Transporte, aunque no estén nominalizadas como cuadros de dirección.
2. Propiciar que las directoras que conformaron la muestra participen en un entrenamiento taller con el fin de potenciar el desarrollo de la habilidad estudiada y minimizar las consecuencias negativas de las limitaciones identificadas.
3. Utilizar los lineamientos y sugerencias que en este trabajo se definen como instrucciones y herramientas de consulta diaria.
4. Continuar potenciando estudios donde la mujer sea la protagonista con el fin de conocer más a fondo sus interés, expectativas y problemas que más le afecten tanto en el hogar como en el trabajo, para de esa forma establecer políticas y acciones viables que permitan alcanzar una mejor calidad de vida. Esto sin dudas contribuirá a ser más eficientes y ser más útil a la sociedad.

7.- Bibliografía

1. Agromayor, C. (2008). La oficina: algo más que un espacio de trabajo. En sitio web, www.ofeta.com.
2. Aguilar C.; Mestos MC. (2000). Nuestro siglo de las luces. En Revista Mujeres, Edición Especial, La habana, pp.24-26.
3. Aguirre MA. (2007). Caos de gestión del tiempo. En sitio web: www.degerencia.com,
4. Amorós C. (2007). Palabras y conceptos claves en el vocabulario de la igualdad. En sitio web www.emprendedoras.com.
5. Alabort P.Y.; Cruz C.T. (2006). Impacto del liderazgo en la cultura organizacional, estudio preliminar. En Folletos gerenciales, No. 12, Año X, pp.39-44. La Habana.
6. Almagro J. J (2006). Prodamos Sua o por su propio beneficio. En la Revista digital Mujer Directiva, No.8, sitio web: www.mujerdirectiva.com. pp. 28-30
7. Alonso I, Edith D. (2005). Reloj no marques las horas. En Revista Bohemia, Año 97, No. 21, pp. 27-34, La habana
8. Amoros C. (2007). 10 palabras claves sobre la mujer. Conceptos claves en el vocabulario de igualdad. En sitio: www.gestiopolis.com,
9. Anuario Estadístico de Cuba. Ediciones de 2001 al 2007. Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). La Habana.
10. Ångstrom, W.; Mackenzie, A. (1988). Cómo aprovechar el tiempo, normas prácticas relativas al uso eficaz del tiempo. Editorial Trillas.
11. Araujo Cabrera Y; García Falcón JM. (2003). Identificación de perfiles directivos desde la perspectiva de los roles de Menezberg. En Revista Alta Dirección, año XXXIX, No.229, p 149-154, España.
12. Barberá E., Sarrió E, Ramos A (2000). Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido. Universidad de Valencia, 382p, España.
13. Battiwala S. (1998). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. En Caram León T. (2000). Mujer Cubana y participación social: Un estudio sobre empoderamiento femenino en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de la Habana. La Habana.

14. Belk L. (2008). Time management techniques to get more done with less stress. En sitio web: www.mindtools.com.
15. Blair G.M (2004). Personal time management for busy managers. En sitio web www.toolmiend.com
16. Borja V. (2007). Luces y sombras. Periódico el País. En sitio web: www.elpais.com, Madrid.
17. Caram León T. (2000). Un estudio sobre el empoderamiento femenino en Cuba. Mujeres jóvenes y cambios en la institución familiar. En Revista Ciencias Sociales, Dic, En sitio web: www.monografia.com, pp.18-22. La Habana,
18. Caram León T. (2000). Mujer cubana y participación social: Un estudio sobre empoderamiento femenino en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de la Habana. La Habana.
19. Carnota O. (1990). Teoría y práctica de la dirección socialista. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
20. Carnota O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
21. Carnota O. Los minutos que nadie cuenta. En sitio web: www.degerencia.com
22. Carri P. (2007). El dolor intangible. En sitio web www.diario.com. p-12
23. Carta enviada por el Ministro del Transporte Álvaro Pérez Morales a todas las entidades del MITRANS. 25 de noviembre del 2002.
24. Cemuda G. (2007). El davos de las mujeres XVII. En sitio web: www.peirandeo.blogspot.com.
25. Constitución de la República de Cuba, artículo 44 (1995). Edición de la Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana.
26. Cordina Jiménez A. ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?. Material de estudio del módulo opcional Habilidades directivas, de la Maestría en Desarrollo Social, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba.
27. Cortés A. (2003). Administración del tiempo. En sitio web: www.gestiopolis.com
28. Chinehilla N.; Poelmans S.; C. L. (2004). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. En sitio web: www.mujerejecutiva.com., España.

29. Chinehilla N y colectivo de autores (2006.). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Documento de investigación del Centro Internacional de Trabajo y Familia. Universidad de Navarra, España.
30. Chanlender J. (1973). La planificación del tiempo. Instituto de Estudios de Planificación Local. pp.97-98, Madrid.
31. Cruzado M (2004). Las empresas se enfrentan al reto de implantar políticas que equilibran vida profesional y personal. En Revista Capital Humano, No.176, pp.34-39, Barcelona.
32. De Paiva J. (2007). Algunas sugerencias para optimizar el tiempo. En sitio web: www.gestiopolis.com
33. Díaz I. (2007). Redes Y mujeres: Una experiencia real. En sitio web: www.monografias.com. Centro de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de la Habana, La Habana.
34. Díaz Fernández M C. (2006). La dirección: metas y nuevos argumentos. Una versión docente, investigadores y profesionales del mundo empresarial. II parte. En Revista Alta Dirección, No 247/248, Año XLII, pp. 12-17, Barcelona.
35. Diaz E. (2007). Los estudios de género en Cuba: Logros y desafíos. Artículo facilitado por la tutora de la tesis.
36. Diaz E (2007). Mujer Cubana y empoderamiento. Artículo facilitado en la Maestría de Desarrollo Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba (FLACSO).Universidad de la Habana. La Habana.
37. Diaz E. Marxismo y salud en América Latina. Artículo facilitado en la Maestría de Desarrollo Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba (FLACSO). Universidad de la Habana, La Habana.
38. Díaz E. Mujer Cubana: El proceso de participación Social. Artículo facilitado en la Maestría de Desarrollo Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Programa Cuba (FLACSO). Universidad de La Habana. La Habana.
39. Diez Gutiérrez E. J. y colectivo de autores (2004). La cultura de género en las organizaciones escolares, motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección. Ministerio de trabajo y Asuntos sociales. Instituto de la Mujer, En sitio web: www.mujerejecutiva.com, p15, España.
40. Dontje J. (2008). Time management Secret. En sitio web: www.timemangement.com.

41. Echeverría L.D; Gutierrez O; Togoro V. (2002). Empoderamiento femenino en Cuba: situación actual y estudios sobre el tema. En sitio web: www.monografía.com.
42. Equipo de Educación Popular del Centro Memorial Martin Luther King. Jr. (1999). Técnicas de participación. Editorial Caminos, 122p. La Habana.
43. Escudero J. (2008). Cómo organizar reuniones productivas y rentables. En Revista emprendedoras, pp.46-49, No. 124, Madrid.
44. Estrategia para el acceso de la mujer a cargo de dirección aprobada durante el III Encuentro de mujeres directivas del MITRANS, 2004.
45. Fang Y. P. El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano. En sitio web: www.degerencia.com
46. Fariñas G (1995). Maestro una estrategia para la enseñanza. Editorial Academia, 46p. La Habana.
47. Fernández R. L. Mujeres y estudios de género en Cuba. En sitio web www.monografía.com
48. Fleitman. J. Administración del tiempo. En sitio web: www.gestiopolis.com
49. Flores P. (2005). Equilibrio vida profesional y persona: una responsabilidad de la administración de la empresa y la sociedad. En Revista Capital Humano, No.187, Abril, pp. 60-64, Barcelona.
50. Gandal M.I.; Rivas K.G (2006). Liderazgo y enfoque de género. En Folletos Gerenciales, p. 34-37, La Habana.
51. Galarza E. (2006). El hombre y la mujer tienen emociones diferentes. En diario digital el Clarín, sitio web: www.clarin.com
52. García Remus M., Peraza Rodríguez Y. (2002). Identificación de potencialidades de los directivos del sistema MITRANS a nivel nacional. Informe de investigación. CETRA, Diciembre, La habana.
53. García Remus M. (1999). La delegación y la planificación del tiempo, instrumentos necesarios para el éxito. En Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Vol. 22, No. 2. La Habana
54. García Remus M. ; Peraza Y. (1999). Los directivos y la administración del tiempo. Una clave para la eficiencia empresarial. En Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Vol. 23, No. 2. La Habana.

55. Gaynor E. (2006). Desarrollo organizacional y Administración del Tiempo. En sitio web: www.theodinstitute.org.
56. Gil Gil JI (2004). Permiso de maternidad y vacaciones anuales. En Revista Capital Humano, No.179, pp. 23-26, Barcelona.
57. Guínes M.E. (2007). División sexual del trabajo. En sitio web: www.mujerejecutiva.com.
58. Gray EM. (1994). Principles of personal manangement. Ediciones SA, Londres.
59. González F. (1994). Personalidad, modo de vida y salud. Ediciones Félix Varela, La Habana.
60. González F; Mitjans A. (1989). La personalidad su educación y desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
61. González Pagues JC. (2002). Mujeres cubanas en el inicio de la república ¿Súbditas o ciudadanas? En Revista Mujeres, No. 1, pp. 4-6 La Habana.
62. González Pulido M. A. Cumplir con los objetivos ya no es suficiente. En sitio web: www.degerencia.com.
63. Greesman E.B. (1995). Maneje su tiempo, sáquele mejor provecho a su tiempo y disfrute de la vida. Editora MC grow Hilly Interamericana de México, S.A. de CV, p. 77, México.
64. Guevara, J. J. La persona y el tiempo. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana 58p. La Habana.
65. Gurméndez, C. (1971). El tiempo y la dialéctica. Editores Siglo 21 de España S.A., Madrid.
66. Harnerke M (1993). Los retos de la mujer dirigente. En sitio web: [wwwmonografía.com](http://www.monografía.com)
67. Haynes M. (1995). Administración del tiempo del hombre. Manual didáctico de administración. Editorial Trillas, 20p. México.
68. Hernández Cruz D; Pérez Rolo M. Formación de mujeres directivas en el sector de la industria en Cuba. Material de estudio del módulo opcional Habilidades directivas, de la Maestría en Desarrollo Social de la Facultada Latinoamericana de Ciencias Sociales, (FLACSO). Edición del 2004, La Habana.
69. Hindle T. (2009). La reunión bien llevada. Editora Grijalbo, Barcelona, 72p. España.

70. Iliasov, J. J. (1985). Fundamentos para la autorganización de la actividad docente y del trabajo independiente de los alumnos. Editora de la Universidad de Moscú. Moscú.
71. Jacobsen J. (2008). 7 tips and management tools for success. En sitio web: www.timemanagement.com
72. Jiménez M; Corrella A. (2006). Sólo 25 de las 550 altos directivos del IBEX son Mujeres. En sitio: www.buengobierno.com.
73. Kauffman A. Paradigma de la mujer directiva: altruismo o egoísmo. Universidad de Alcalá. En sitio web :www.mujerejecutiva.com
74. Lamas M. (2009). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. I y II parte. En Revista Mujeres, No.1 y 2, pp.89-93, La Habana.
75. León Toirac R; Zaldivar González Y. (2007). Reflexiones sobre la administración del tiempo y los proyectos de vida. Universidad de la Habana, La Habana, En sitio: www.monografia.com.
76. López Sánchez A. (2001). Digo que yo soy yo, un hombre puro. En Revista Mujeres, No.2, pp. 27-28, La Habana.
77. López J.A. (1993). La empresa como realidad humana. Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Edición especial para el Diario De expansión. Ediciones Orbis, S.A, pp. 145-146.
78. Louis González M. (2006). Género y gestión pública, Perfil de carreras en la administración pública. En folletos gerenciales, No.12, Año X, pp. 14-18, La Habana.
79. Llopis A. M. (2006). Cambio de piel en los consejos. En sitio web: www.novactiva.com
80. Mackenzie, A. (1981). La trampa del tiempo, administración de los ejecutivos. Editora México, México.
81. Madrigal Torres B; Madrigal Torres R. (2002). Estilos de liderazgos de las mujeres directivas. El caso del occidente de México. Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. Universidad de Guadalajara. Ponencia presentada en el II Taller Internacional de mujeres directivas de la Habana. En sitio web: www.monografía.com.
82. Marchart S. (2006). Amos de casa. En sitio web: www.emprendedora.com.
83. Martínez Gómez C. (2008). Consideraciones sobre inteligencia emocional. Editorial Científico-Técnica, 320p. La Habana.

84. Mas S. (2002). Hombres en la cuerda floja, el precio de la masculinidad. Entrevista a la Dr. Patricia Arés, En Revista Mujeres, No. 2, pp. 7-9, La Habana.
85. Mazo V; San Martín N (2005) Las mujeres directivas gestionan mejor el tiempo que los hombres. En sitio web: www.cincodias.com, Madrid
86. Menacho Chiok, L.P. (2005). Diccionario sobre género y temas conexos. En sitio web: www.cendoc@mimdes.gob.pe, Lima.
87. Mencías M. Prólogo del libro: Fidel en el despegue y la Revista Bohemia (2008). En Revista Bohemia, Año 100, No.19, pp. 21-27, La Habana
88. Mikeensell W (1948). Psicología práctica aplicada a los problemas del hombre normal. Biblioteca Pleamar. Buenos Aires.
89. Mora Venegas C. (2007). Las mujeres en cargos de directivos. En sitio web www.monografias.com.
90. Morera Cruz J. O. (2005) Características del gerente del siglo XXI. En sitio web: www.lagaceta.com.org.
91. Moya I. (2001). Un año tremendo. Entrevista realizada a Yolanda Ferrer, Secretaria general de la FMC. En Revista Mujeres, No. 2. p.9, La Habana
92. Munduate L (2003). Género y liderazgo, diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. En Revista de Psicología Social. Soporte digital ISSN 2134148.
93. Murilla S. (2004). La razón. www.mujerejecutiva.com.
94. Ojeda Reyes G. (2004). Cómo administrar el tiempo. En sitio web: www.degerencia.com.
95. Oriol M. (2006). La mujer enriquece la empresa. En sitio web: www.mujerejecutiva.com.
96. Panorama demográfico de Cuba (2007). Oficina Nacional de Estadística. Edición de 2008.
97. Ramírez A. (2007). El dominio digital. En diario el comercio digital. En sitio web: www.publidigitalelcomercio-sa.es. España.
98. Randstad (2004). La incorporación de la mujer al trabajo, provoca cambios en el mercado laboral del siglo XXI. En Revista Capital Humano, No.180, pp. 16-18. Barcelona.
99. Roviera M. (2006). El futuro es ella. En sitio web: www.elpais.com,

100. Satres B.E. (2007). Administra y aprovecha cada minuto de tú día. En Revista digital Mujer Ejecutiva, No.82. pp. 2-4, En sitio web: www.mujerejecutiva.com
101. Saunders D. (2009). Time management and working to succeed. En sitio web: www.timemanagement.com,
102. Seiwer, L. (1984). Das 1 por 1 des zeilmanagemet. Editorial Speyer.
103. Servan, J.L. (1993). Cómo dominar el tiempo. Emecé Editores. Argentina.
104. Sevadon P; Fernández A. (1987). Tiempo de trabajar, tiempo de vivir: psicopatologías de sus ritmos. Editorial Herder.
105. Sevé L. (1975). Marxismo y teoría de la personalidad. Editorial Amornuta. Argentina.
106. Silva. R. (2006). Administración del Tiempo. En sitio web: www.monografia.com, El Ceibal.
107. Spiguel M.R. (1966). Theory and problem of statistics. Edición Revolucionaria, 358 p, La Habana.
108. Taylor H. (1988). Las 36 horas diarias. Editora CIA General de ediciones SA, España
109. Tricós Preckeler J; Tena León M. (2006). Formación de directivos para la empresa del siglo XXI. En Revista Alta Dirección, Año XLI / XLII, No. 243/244, Barcelona.
110. UNICEF (1998). El marco conceptual de igualdad y empoderamiento de las mujeres. En Caram León T. (2000). Mujer cubana y participación social: Un estudio sobre empoderamiento femenino en Cuba. Tesis en opción al grado científico de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de la Habana, La Habana.
111. Valderrama B. (2000). Las desventajas femeninas para puestos de dirección. En revista digital: mujeres directivas.com, España.
112. Varvelli ML; Varvelli R (1995). Lorologio mananageriale: la cultura del tempo nelle aziende italiane. Editora Franco Angel, 110p. Italia
113. Vecina J. M. (2007). Administración del tiempo, ¿Esto es posible?. En sitio web: www.degerencia.com
114. Vega Vega, J. (1987). Psicología Evolutiva. Editora Universidad Nacional Educación a Distancia.
115. Webber R (1985). Una guía para la Administración del tiempo. Editora Norma, Bogotá Colombia.

116. Yagosesky R. (2007). El uso inteligente del tiempo libre. En sitio web: www.laexcelencia.com, Caracas.
117. Zandoya Lopeña, R. (2008). Herramientas de gestión del tiempo. Fundación Dávalo. En sitio web: www.navactiva.com.
118. Zulueta R. (2002). Sin trabas ni exclusiones. En Revista Mujeres, No.1, pp. 25-27, La Habana.
119. Administración de Tiempo (2002). En sitio web: www.wikiboo.org. versión 1.2, Estados Unidos.

Anexos

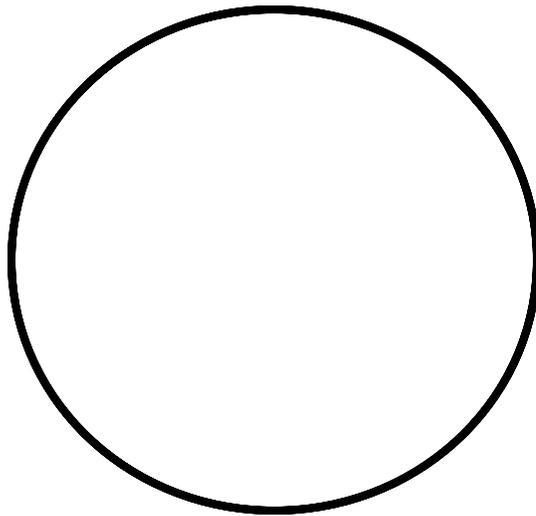
Técnicas el Autoregistro y el pastel

Autoregistro

Por favor, liste en estas hojas las tareas que realiza durante toda la semana, asignándole a cada una de ellas el tiempo aproximado que le dedica a su realización. Gracias

Anexo No. 1 (cont.)

Para conocer como usted distribuye su tiempo en un día común, le pedimos que divida el círculo que le presentamos a continuación, según las horas que le asigna a cada tarea, de modo que cubran las 24 horas del día:



Cuestionario de Administración del tiempo

A continuación se presentan 43 afirmaciones que le ayudarán a determinar como administra su tiempo. Lea con atención cada una de las proposiciones y marque con una cruz la opción que UD. considera, identifica mejor la frecuencia con la cual UD realiza cada una de las acciones que se enlistan. Gracias.

	Frecuentemente	A veces	Nunca
1-Dedico tiempo a planear mi trabajo.			
2-En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes.			
3-Conozco el tiempo aproximado que dedico a realizar cada tarea que planifico.			
4-Tengo un buen control de mi tiempo.			
5-Defino claramente cuales son las labores que debo realizar para alcanzar mis metas.			
6-Delego todo lo que sea posible a los colaboradores.			
7-Utilizo agendas para apoyarme en la planificación que realizo.			
8-Organizo diariamente la oficina y el escritorio.			
9-Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo.			
10-Dedico el tiempo suficiente a mi familia.			
11-Dedico tiempo a pensar y valorar sobre mi desempeño.			
12-Aprovecho satisfactoriamente el tiempo que dedico a la ejecución de mis proyectos.			
13-Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día.			
14-Planifico y analizo mis prioridades			
15-Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en la semana.			
16-Procuró combinar en la planificación que realizo, la ejecución de tareas de menor importancia pero de necesario cumplimiento.			
17-Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo.			
18-Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto.			
19-Realizo un lista diaria de las cosas que debo hacer.			
20- Controlo la ejecución de lo que planifico.			
21- Planifico tiempo para los imprevistos.			
22- Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación.			

Anexo No. 2 (cont.)

	Frecuentemente	A veces	Nunca
23-Soy puntual a las citas.			
24-Digo NO, cuando se me requiere para cosas que interfieren con la planificación que establezco.			
25-Contesto el teléfono aunque esté ocupado en actividades o conversaciones importantes.			
26-Tengo tiempo para pasear con mi familia.			
27-Tengo el escritorio libre de papeles y otros documentos.			
28-Analizo la correspondencia y otros documentos, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez.			
29-Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo.			
30-Me alcanza el tiempo para hacer todo lo que quiero.			
31-Hago una lista de tareas pendientes, las jerarquizo según su importancia y las realizo en ese orden.			
32-Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea.			
33-Ejecuto las tareas en el tiempo previsto.			
34-Considero las tareas poco importantes en mi planificación.			
35-Conozco las tareas que debo realizar cada día.			
36-Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana.			
37- Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado.			
38- Elaboro un plan mensual en función de las tareas a realizar y los objetivos trazados.			
39- Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores.			
40- Archivo los documentos ya revisados y analizados.			
41-Administro mi tiempo satisfactoriamente.			
42-En mi casa se distribuyen las tareas hogareñas			
43-Mi familia me apoya para cumplir con mis deberes sociales.			

Cuestionario para la validación del instrumento de Administración del tiempo

Con el objetivo de validar el instrumento que se presenta a continuación, necesitamos que valore el ajuste de cada ítem a la variable para el cual fue diseñado a través de la escala que se presenta. Para una mejor comprensión le adjuntamos los conceptos de cada variable. Gracias.

	Total ajuste	Bastant e Ajuste	Poco ajuste	No se ajusta
Planificación				
Dedico tiempo a planear mi trabajo.				
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día.				
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en la semana				
Planifico tiempo para los imprevistos				
Realizo una lista diaria de las cosas que debo hacer.				
Considero las tareas poco importantes en mi planificación.				
Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana.				
Priorización				
En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes.				
Planifico y analizo mis prioridades.				
Procuro combinar en la planificación que realizo, la ejecución de tareas de menor importancia pero de necesario cumplimiento.				
Hago una lista de tareas pendientes, las jerarquizo según su importancia y las realizo en ese orden.				
Ajuste al tiempo				
Conozco el tiempo aproximado que dedico a realizar cada tarea que planifico.				
Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo.				
Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea.				
Ejecuto las tareas en el tiempo previsto				
Previsión				
Defino claramente cuales son las labores que debo realizar para alcanzar mis metas.				
Conozco las tareas que debo realizar cada día				
Elaboro un plan mensual en función de las tareas a realizar y los objetivos trazados.				
Control				
Tengo un buen control de mi tiempo.				
Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto.				
Controlo la ejecución de lo que planifico				
Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado.				

Anexo No. 3 (cont.)

	Total ajuste	Bastante Ajuste	Poco ajuste	No se ajusta
Utilización de medios auxiliares				
Utilizo agendas para apoyarme en la planificación que realizo.				
Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación.				
Delegación				
Delego todo lo que sea posible a los colaboradores.				
Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores.				
Organización				
Organizo diariamente la oficina y el escritorio.				
Tengo el escritorio libre de papeles y otros documentos innecesarios.				
Analizo la correspondencia y otros documentos, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez.				
Archivo los documentos ya revisados y analizados.				
Autogestión del tiempo				
Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo				
Dedico tiempo a pensar y valorar sobre mi desempeño.				
Tengo tiempo para pasear con mi familia.				
Soy puntual a las citas				
Digo NO, cuando se me requiere para cosas que interfieren con la planificación que establezco.				
Contesto el teléfono aunque esté ocupado en actividades o conversaciones importantes.				
Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo.				
Aprovechamiento del tiempo				
Aprovecho satisfactoriamente el tiempo que dedico a la ejecución de mis proyectos.				
Administro mi tiempo satisfactoriamente.				
Me alcanza el tiempo para hacer todo lo que quiero.				
Tiempo personal				
Dedico el tiempo suficiente a mi familia				
Dedico tiempo a pensar y valorar sobre mi desempeño				
Tengo tiempo para pasear con mi familia.				
En mi casa se distribuyen las tareas hogareñas				
Mi familia me apoya para cumplir con mis deberes sociales.				

Anexo No. 4: Tabla de probabilidades de la Prueba Binomial

Prueba Binomial

PROBABILIDADES ASOCIADAS CON VALORES OBSERVADOS DE X EN LA PRUEBA BINOMIAL

N \ X	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5	0.031	0.188	0.500								
6	0.016	0.109	0.344	0.656							
7	0.008	0.062	0.227	0.500							
8	0.004	0.035	0.145	0.363	0.637						
9	0.002	0.020	0.090	0.254	0.500						
10	0.001	0.011	0.055	0.172	0.377	0.623					
11		0.006	0.033	0.113	0.274	0.500					
12		0.003	0.019	0.073	0.194	0.387	0.613				
13		0.002	0.011	0.046	0.133	0.291	0.500				
14		0.001	0.006	0.029	0.090	0.212	0.395	0.605			
15			0.004	0.018	0.059	0.151	0.304	0.500			
16			0.002	0.011	0.038	0.105	0.227	0.402	0.598		
17			0.001	0.006	0.025	0.072	0.166	0.315	0.500		
18			0.001	0.004	0.015	0.048	0.119	0.240	0.407	0.593	
19				0.002	0.010	0.032	0.084	0.180	0.324	0.500	
20				0.001	0.006	0.021	0.058	0.132	0.252	0.412	0.588
21				0.001	0.004	0.013	0.039	0.095	0.192	0.332	0.500
22					0.002	0.008	0.026	0.067	0.143	0.262	0.416
23					0.001	0.005	0.017	0.047	0.105	0.202	0.339
24					0.001	0.003	0.011	0.032	0.076	0.154	0.271
25						0.002	0.007	0.022	0.054	0.115	0.212

Esta tabla permite determinar el nivel de significación de las respuestas obtenidas o grado de consenso entre los que brindan esas respuestas.

La Columna N representa el número total de respuestas obtenidas y la Columna X la menor cantidad de ellas en la categoría en cuestión.

Se procede haciendo corresponder la columna N y la columna X obteniendo como resultado una probabilidad determinada que se corresponderá con un nivel de Significación (α) dado.

* Por debajo de la línea _____, se presentan las probabilidades que se corresponden con un nivel de significación de $\alpha \leq 0,01$.

* Entre las líneas _____ y _____ se presentan las probabilidades que se corresponden con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

* Entre la línea _____ y la _____ se presentan las probabilidades que se corresponden con un nivel de significación de $\alpha = 0,10$.



Guía de entrevista

- 1- Recepcionar información sobre las variables sociodemográficas: edad, nivel escolar, composición familiar, estado civil, experiencia de dirección, como reserva de viceministro.
- 2- Precisar las tareas que realiza en el trabajo, al menos las principales funciones; las que ejecuta como directora de empresa y cuando asume el cargo de viceministro.
- 3- Principales obstáculos y problemas que presenta para desarrollar con éxito su labor.
- 4- Los retos y anécdotas positivas o negativas que recuerda durante los años de directora y que estén vinculadas con la labor que realizan.
- 5- Autovaloración del desempeño como dirigentes.
- 6- Situación en el hogar: Apoyo de la familia, división de las tareas hogareñas entre los miembros y las responsabilidades. Distribución de las tareas en el tiempo.
- 7.- Autopercepción de su administración del tiempo.
- 8- Valoración general a cerca de la mujer directiva y la administración del tiempo.

Guía de observación

- ✍ Organización del puesto de trabajo y de la oficina.
- ✍ Actividades más frecuentes que realizan.
- ✍ Número de visitas imprevistas
- ✍ Cantidad de veces que atiende llamadas telefónicas.
- ✍ Reuniones que participan en el día.
- ✍ Atención a problemas imprevistos y de urgencia.
- ✍ Atención a la planificación diaria y al plan de trabajo mensual.
- ✍ Utilización de agendas u otros medios de apoyo.
- ✍ Delegación de tareas
- ✍ Apoyo secretarial.

Guía de la dinámica de grupo

Dinámica No. 1

Objetivo: Analizar las principales problemáticas en relación a la administración del tiempo de las directoras.

Cantidad de participantes: 16 personas.

Técnica de presentación: “La tela de Araña”.

Se le solicita al grupo que se sienten en forma de círculo y se le entrega una bola de hilo a una de los participantes. Este debe presentarse diciendo su nombre, edad y otras informaciones referidos a sí mismo. Luego toma la punta del hilo y se la pasa a otro participante, así sucesivamente hasta que llegue al último, quién debe regresarlo al primero.

Técnica de animación: “¿Qué pasaría sí?”

El coordinador comienza preguntándole a grupo ¿Qué pasaría si estando en una fiesta a bordo de un crucero, sufrieran un naufragio y llegaran a una isla desierta? Se van escribiendo en la pizarra las acciones de cada participante.

Técnica de análisis:

“Lluvia o tormenta de ideas”: Con el fin de buscar información sobre la problemática planteada. Cada participante va a portando opiniones y criterios sobre el tema tratado y se van listando en la pizarra para su posterior análisis.

“Trabajo por comisiones”: Se divide el grupo en tres equipos y se les orienta analizar las causas del por qué no se administra adecuadamente el tiempo.

Luego en conjunto se analiza el problema a través del Diagrama causa efecto de ISHIKAWA.

Técnica de cierre: “PNI”: Plantear lo negativo del problema, lo positivo y lo interesante.

Dinámica No. 2

Objetivo: Elaborar los lineamientos y sugerencias encaminadas a mejorar la administración del tiempo.

Cantidad de participantes: 16 personas.

Para la animación del grupo se utiliza en este caso una de formación de grupal: “Código de animales”. Esta técnica se utiliza en grupos que ya se conocen con el fin de observar el comportamiento que asume cada miembro ante el análisis de un tema o problemática.

Se le coloca en la frente a cada miembro una cinta con el nombre de un animal y el resto de los miembros debe hacerle entender a través de palabras y gesto el nombre del animal que tienen en la frente. Por su parte el coordinador escribe en la pizarra como puede actuar los animales que se utilicen.

Técnica de análisis:

“Asamblea” Los subgrupos formados en la sesión anterior exponen el problema, las causas y posibles soluciones. Luego el facilitador hace una ronda donde los miembros plantean nuevas ideas al respecto para mejorar y se van escribiendo en la pizarra.

Posteriormente a través del análisis grupal y el filtraje se seleccionan las soluciones. Se orienta nuevamente el trabajo en subgrupo, con soluciones diferentes para que elaboren lineamientos y acciones que contribuyan al desarrollo de la habilidad. Los filtros a utilizar son:

- ✍ Factibilidad de la ejecución
- ✍ Plazo de implantación
- ✍ Recursos y materiales.
- ✍ Costo de la implantación de la solución.

Técnica de cierre: “PNI”: Plantear lo negativo del problema, lo positivo y lo interesante.

Hoja de datos personales

I.- Datos Generales

1) Nombre y apellidos: _____ 2) Edad: _____

II. - Datos Laborales

3) Entidad en que dirige: _____

4) Cargo actual: _____

5) Experiencia en el cargo: _____ 6) Experiencia como reserva del primer nivel del MITRANS: _____

7) Experiencia en el sector del transporte _____ 8) Cargos o plazas que ha desempeñado con anterioridad:

Cargo o plaza	Empresa o Unidad

III.- Datos sobre la formación:

9) Nivel escolar: _____ 10) Especialidad: _____

11) Capacitación Gerencial recibida en los últimos 5 años:

Curso	Centro donde lo recibió

IV.- Datos familiares

12) Estado civil: _____ 13) Número de hijos _____ 14) Composición familiar en el hogar _____

V.- Datos sobre las expectativas:

Refleje las 3 principales aspiraciones o metas que usted tiene en su vida laboral:

Levenson

Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____ Nivel escolar: _____

Instrucciones

Esta escala contiene 24 creencias comunes entre nosotros. Su tarea consiste en decir en qué grado Usted comparte esas creencias. Sea espontáneo y honesto a medida que avance en su trabajo. Ahora por favor, familiarícese con esta escala de 6 puntos.

1. Completamente en desacuerdo	3. Ligeramente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo	6. completamente de acuerdo

Para contestar, escriba el número que mejor exprese su opinión en el cuadradito en blanco.

	1. El que yo llegue a ser un alto dirigente depende principalmente de mis habilidades.	13. La gente como yo tiene poca oportunidad de defender sus criterios cuando éstos entran en conflicto con los de quienes me dirigen.
	2. Mi vida ha sido influenciada en gran medida por sucesos inesperados.	14. No siempre es apropiado para mí planear muy por adelantado porque de todas maneras muchas cosas resultan ser asunto de buena o mala suerte.
	3. Siento que lo que pasa en mí vida está muy determinado por la gente que tiene poder.	15. Yo creo que tiene razón el refrán que dice: el que a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija.
	4. El hecho de tener un accidente cuando voy manejando, depende principalmente de mí mismo.	16. El que yo llegue a ser un buen dirigente dependerá de la suerte que tenga.
	5. Cuando hago planes, estoy casi seguro de que los llevaré a cabo.	17. Yo siento que la gente que tiene algún poder sobre mí, (padres, familiares, Jefes), tratan de decidir lo que sucederá en mí vida.
	6. Ciertamente a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales.	18. En la mayoría de los casos yo puedo decidir lo que sucederá en mí vida.
	7. Como yo tengo buena suerte siempre las cosas me salen bien.	19. Normalmente soy capaz de defender mis criterios personales.
	8. A pesar de estar bien preparado no me nombrarán en un cargo importante a menos que alguien me ayude.	20. Si tengo un accidente manejando, toda la culpa la tiene el otro conductor.
	9. La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi simpatía.	21. Cuando logro lo que quiero es porque he trabajado mucho en ello.
	10. He descubierto que si algo va a suceder, ello sucede independientemente de lo que yo haga.	22. Cuando quiero que mis planes me salgan bien, los elaboro de manera que complazcan a mis superiores.
	11. Los dirigentes administrativos y políticos controlan como empleo mi tiempo de muchas maneras diferentes.	23. Mi vida está determinada por mis propias acciones.
	12. Si tengo un accidente automovilístico, ello se debe a mi mala suerte.	24. Tener pocos o muchos amigos depende del destino de cada uno.

No escriba nada en este espacio

I ————— EOP ————— EA ————— ET ————— IR —————

Prueba de tendencias comportamentales

A continuación usted se encontrará con un conjunto de propuestas que pueden o no aproximarse a su forma personal de apreciar las cosas.

Debajo de cada planteamiento usted hallará una escala de cinco pasos que va desde **NO ME CARACTERIZA EN NADA** cuando es opuesto a lo que usted piensa, hasta **ES MUY CARACTERÍSTICO EN MI** que coincide en gran medida con su idea al respecto.

Marque con una X sobre la escala, asignándole el valor que se corresponda con el nivel de coincidencia o distanciamiento de su opinión personal con el planteamiento. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sólo le pedimos que nos brinde su propia y personal apreciación en cada caso.

Muchas gracias

Favor llenar los siguientes datos:

Nombre y Apellidos: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel escolar vencido: _____

Cargo que ocupa: _____ Empresa o entidad: _____

1. **Para mí es importante dedicar tiempo a ser amistoso (a) con la gente.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
2. **Generalmente enfrento los problemas que otros han encontrado difíciles.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico nada
3. **No me desagrada tener autoridad entre otros.** _____
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
4. **Me gusta tener la oportunidad de conocer y tratar a nuevas personas.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico nada
5. **Realmente disfruto planeando cosas y asignándoles tareas a las personas.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
6. **Pienso que siempre puedo llegar a hacer un poco mejor las cosas.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
7. **Me satisface dedicar tiempo a hablar con otros acerca de asuntos no laborales**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
8. **Me gustan más los proyectos cortos y rutinarios que los complicados y de largo alcance.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
9. **Me disgusta tenerle que decir a otros lo que tienen que hacer.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
10. **Me complace que mis compañeros de trabajo sientan un real interés por mí.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
11. **No me interesa alcanzar una posición con mayor poder e influencia.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
12. **Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos que vencer.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
13. **Siempre estoy interesado en iniciar y desarrollar relaciones agradables con otros.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
14. **Siento más alivio que satisfacción cuando termino una tarea difícil.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí
15. **Particularmente me disgusta el tener poder sobre otras personas.**
No me caracteriza en 0 1 2 3 4 Es muy característico en nada mí

- 16 Me gusta poder ayudar a mis amigos.** ___ ___
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 17 Confío en mis capacidades para ser un buen ejecutivo o gerente**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 18 Me satisface más enfrentar un problema difícil que resolver uno simple.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 19 Me esfuerzo por entender a los otros.** ___ ___
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 20 Prefiero ser yo mismo quien tome las decisiones importantes.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 21 Para mí es muy importante mantener buenas relaciones con mi familia.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 22 Frecuentemente tengo éxito en lograr las metas significativas que me propongo.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 23 Conozco cómo presionar a otros a fin de obtener que se hagan las cosas.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 24 Realmente disfruto compartiendo el tiempo libre con mis amistades.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 25 Me gusta tener la responsabilidad de manejar tareas complejas y difíciles.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 26 Si la situación lo demanda puedo tener una influencia muy fuerte.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 27 Cuando me interesa un trabajo me trazo metas muy exigentes sin importarme lo que hacen otros.** ___ ___ ___
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 28 Deseo poder comportarme como un buen amigo.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 29 Se cómo persuadir a otros para que hagan las cosas como yo quiero.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí

- 30 Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de tareas desafiantes.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 31 Realmente quiero mostrarme interesado cuando converso con alguien que estimo.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 32 Me satisface ver que la gente lleva a vías de hecho lo que yo les propongo.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 33 Por lo general necesito de la compañía y el apoyo de mis amigos.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 34 Prefiero tareas en las cuales me sienta confiado y relajado que tareas desafiantes y difíciles.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 35 Realmente me complace cuando otros concuerdan conmigo o ven las cosas a mí modo.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí
- 36 Busco impulsarme a mi mismo para desplegar mi mayor potencial.**
 No me caracteriza en nada 0 1 2 3 4 Es muy característico en mí

Anexo No. 12: Perfil de trabajo en equipo

Nombre y Apellidos: _____

Instrucciones: Esta es una exploración de capacidades para el trabajo en equipo y, por tanto, las respuestas no son correctas o incorrectas. Por favor conteste cada pregunta con honestidad de acuerdo a como usted siente que funciona actualmente como miembro de un equipo y no como fue en el pasado o como le gustaría ser:

Se le pedirá que complete 18 oraciones. Cada oración tiene cuatro opciones. Por favor jerarquice las opciones en el orden en que usted siente que se aplican a usted utilizando la siguiente escala:

4. Es la que más se aplica a mí persona.

3. Es la segunda más aplicable a mí.

2. Es la tercera más aplicable.

1. Es la que menos se aplica.

Por ejemplo:

Como miembro de un equipo generalmente me intereso más por:

4a Respetar altos estándares éticos.

3b Alcanzar nuestras metas

2c Cumplir mis responsabilidades individuales

1d Que tan bien estamos trabajando como grupo

Por favor no haga empates. Es posible que algunas de las oraciones tengan dos o más opciones que se aplican igualmente a usted o que ninguna se aplique pero usted debe asumir que estas son las únicas opciones y que deben ser jerarquizadas. **Cada grupo de opciones debe ser jerarquizado 4, 3, 2 y 1.**

1 Durante las juntas de trabajo generalmente yo:

- a Aporto al equipo datos técnicos o información.
- b Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
- c Me aseguro que todos se involucren en la discusión.
- d Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.

2 En relación al líder del equipo yo:

- a Sugiero que nuestro trabajo se concentre en los objetivos.
- b Trato de ayudarlo a crear un ambiente positivo de equipo.
- c Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.
- d Ofrezco consejo basado en mi área de experiencia.

3 Bajo presión algunas veces yo:

- a Exagero el buen humor y otros mecanismos reductores de tensión
- b Soy muy directo para comunicarme con los otros miembros del equipo.
- c Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.
- d Me quejo acerca de la falta de avance hacia las metas.

4 Cuando aparecen conflictos en el equipo yo:

- a Presiono para que se discutan abiertamente las diferencias.
- b Apoyo con argumentos a una de las partes.
- c Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.
- d Trato de romper la tensión con sentido del humor.

5 Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:

- a Orientado a los hechos.
- b Flexible
- c Motivador
- d Sincero

6 Algunas veces yo soy:

- a Muy orientado a los resultados.
- b Poco involucrado
- c Auto controlado
- d Corto de enfoques

7 Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:

- a Enfático el escuchar, la retroalimentación y la participación.
- b Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.
- c Trabajo duro para proporcionar mejor información.
- d Sugiero que revisemos los objetivos.

8 Cuando es necesario estoy dispuesto a:

- a Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.
- b Presionar al equipo para ser más efectivo.
- c Esforzarme más allá de las funciones definidas para mí puesto o área.
- d Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.

9 Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:

- a Un perfeccionista
- b No disponible para evaluar los objetivos grupales.
- c No serio para conseguir las verdaderas metas.
- d Muy quisquilloso.

10 Creo que la solución de problemas en equipo requiere:

- a Cooperación de todos los miembros.
- b Alta capacidad de escucha.
- c La disposición para preguntas y tratar asuntos difíciles.
- d Buena y sólida información.

11 Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:

- a Trato de buscar a los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente.
- b Pido que se especifiquen con precisión nuestros objetivos y métodos.
- c Deseo saber qué se espera de mí.
- d Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.

12 Algunas veces hago sentir incómodo a los otros miembros del equipo porque ellos:

- a No son tan asertivos como yo soy.
- b No cumplen mis estándares de calidad.
- c No piensan a largo plazo.
- d No se interesan en como trabaja el equipo como tal.

- 13 Creo que la función del líder del equipo es:**
- a Asegurar la solución eficiente de los problemas.
 - b Ayudar al equipo a establecer objetivos de largo plazo y metas de corto plazo.
 - c Crear un clima participativo para la toma de decisiones.
 - d Aportar ideas y confrontar supuestos.
- 14 Creo que las decisiones de equipo deben basarse en:**
- a Los objetivos y metas del equipo.
 - b El consenso de sus miembros.
 - c Un abierto y sincero tratamiento de sus asuntos.
 - d El peso de la evidencia.
- 15 Algunas veces yo:**
- a Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.
 - b La hago de abogado del diablo en demasía.
 - c Fallo en ver la importancia del proceso del equipo.
 - d Enfatizo demasiado los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos de corto plazo.
- 16 Las personas algunas veces me describen como:**
- a Independiente
 - b Confiable
 - c Imaginativo
 - d Participativo
- 17 La mayor parte del tiempo yo soy:**
- a Responsable y sumamente trabajador
 - b Comprometido y flexible.
 - c Entusiasta y de buen sentido del humor.
 - d Honesto y auténtico.
- 18 En relación o los otros miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:**
- a Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.
 - b Ven la importancia de trabajar juntos.
 - c Objetan las acciones del equipo con las que no están de acuerdo.
 - d Aportar ideas y confrontar supuestos.

No escriba en este espacio

1.	a		b		c		d	
2.	d		a		b		c	
3.	c		d		a		b	
4.	b		c		d		a	
5.	a		b		c		d	
6.	d		a		b		c	
7.	c		d		a		b	
8.	b		c		d		a	
9.	a		b		c		d	
10.	d		a		b		c	
11.	c		d		a		b	
12.	b		c		d		a	
13.	a		b		c		d	
14.	d		a		b		c	
15.	c		d		a		b	
16.	b		c		d		a	
17.	a		b		c		d	
18.	d		a		b		c	
	EJECUTANTE OPERACIONAL		REALIZADOR		ESCUCHA Y SOPORTE		CUESTIONADOR	

Prueba Raven Hoja de Respuesta

Nombre y Apellidos: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Escolaridad: _____

A			B			C			D			E		
1.			1.			1.			1.			1.		
2.			2.			2.			2.			2.		
3.			3.			3.			3.			3.		
4.			4.			4.			4.			4.		
5.			5.			5.			5.			5.		
6.			6.			6.			6.			6.		
7.			7.			7.			7.			7.		
8.			8.			8.			8.			8.		
9.			9.			9.			9.			9.		
10.			10.			10.			10.			10.		
11.			11.			11.			11.			11.		
12.			12.			12.			12.			12.		
Punt. Parc.			Punt. Parc.			Punt. Parc			Punt. Parc			Punt. Parc		

