

# LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO FACTOR CLAVE EN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS APLICADAS AL SECTOR TURÍSTICO TIME MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN DIRECTIVE SKILLS APPLIED TO THE TOURISM SECTOR

DIEGO ALFREDO SALAZAR<sup>1</sup>

*Facultad de Hospitalidad y Servicios.  
Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito (Ecuador)*

## RESUMEN

Entre los aspectos más importantes que deben considerarse a nivel gerencial en las empresas turísticas, son todas aquellas habilidades directivas que un individuo posee para desarrollar funciones de liderazgo y coordinación, las cuales influyen en la ejecución de las distintas actividades, roles, funciones o tareas que se desarrollan en una organización. Dentro de sus distintas clasificaciones, se considera al tiempo como un criterio que participa en la gestión del directivo, mas no es contemplado como uno de los elementos que conforman este principio, el cual puede intervenir de forma positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos empresariales y el manejo de los recursos.

Este estudio, analizado desde la literatura, aporta con la conclusión de que, la gestión del tiempo debe ser considerada como una habilidad más y por lo tanto tiene una estrecha relación con aquellas actividades de gestión que son importantes o urgentes.

**Palabras clave:** Gestión del tiempo, habilidades directivas, organización empresarial, servicios turísticos

## ABSTRACT

Among the most important aspects to be considered at the management level tourism companies are all those managerial skills that an individual has to develop leadership roles and coordination, which influence the implementation of the various activities, roles,

---

Fecha de Recepción: 7 de febrero de 2017 Fecha de Aceptación: 5 de junio de 2017

<sup>1</sup> Diego A. Salazar Duque. Universidad Tecnológica Equinoccial. C/ Rumipamba s/n, entre Burgeois y Avenida Atahualpa. Quito, Ecuador, email: diegoa.salazar@ute.edu.ec

---

functions or tasks carried out within an organization. Inside its different classifications, while it is considered as a criterion involved in the management of the management, more is not regarded as one of the elements of this principle, which can intervene positively or negatively on compliance business objectives and resource management.

This study analyzed from the literature, contributes to the conclusion that time management should be considered as a more skill and therefore has a close relationship with those management.

**Keywords:** time management, management skills, business organization, travel services

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las habilidades pueden ser manejadas desde la persona que lidera una empresa dedicada al servicio turístico, a nivel interpersonal y a nivel directivo, donde cada vez tienen mayor importancia dentro de la organización (Pereda, López, & González, 2014).

Para este estudio se plantea analizar, desde el punto de vista del directivo, administrativo o gerencial, ya sea de una agencia de viajes, un hotel, o un restaurante, cómo la gestión del tiempo favorece al desarrollo de las actividades o funciones y roles que se generan desde las habilidades directivas. Este tipo de postura permitirá entender el cumplimiento de todas aquellas tareas que se presentan día a día en la organización y que son indispensables en su gestión durante la coordinación y el liderazgo; es decir, para fortalecer la productividad de la empresa y el trabajo en equipo es necesario que el directivo identifique adecuadamente qué acciones son importantes y cuáles son urgentes, de manera que permitan cumplir de forma eficaz los objetivos propuestos (Drucker, 1999; Gómez, 2010).

Numerosos trabajos en la literatura de la administración reflejan precisamente estos ámbitos de interés, pero no lo vinculan de manera específica con el turismo. Por un lado, dentro de la línea de las habilidades directivas se hallan los principales estudios de Robert Katz (1955), Fred Luthans (1988), Whetten y Cameron (2011), Mosley, Magginson y Pietro (2005) y Pereda, López, & González (2014), los cuales tienen una base en los principios teóricos de Henry Fayol sobre los procesos directivos y de Frederick Taylor acerca de los principios organizacionales ejercidos en la coordinación de la fuerza laboral y la organización científica del trabajo; seguidamente se analiza la gestión del tiempo donde se rescatan los aportes de Mintzberg (1973), Stephen Covey (1996), Cooper y Davidson (1982), Moya (1997), Webber (1998) y Recuerda, Juárez, Sempere, & Rodríguez (2012) sobre la importancia que tienen ciertas actividades o tareas que se

presentan durante la gestión administrativa en función del tiempo.

Estudios realizados por Pereda, López, & González (2014) consideran que, una mala gestión del tiempo puede verse afectado a nivel directivo, social y personal, por lo tanto puede influir negativamente en las tareas que un directivo debe cumplir; este fundamento repercute considerablemente en las funciones del subordinado al momento de ser delegadas. Para minimizar este impacto las habilidades que cada directivo posea, administradas adecuadamente en función del tiempo, serán componentes claves para el adecuado desempeño de las actividades.

Por lo tanto, el objeto principal es investigar si la gestión del tiempo puede ser considerada como una habilidad directiva que influya positivamente en las actividades o funciones y roles que el directivo de un sector turístico debería cumplir en la organización. Para esto se aplicó una metodología exploratoria con un tipo de información documental, mediante un análisis bibliográfico que abordan estas temáticas y los diversos estudios generados desde el estado del arte basados en artículos indexados donde se manifiesta una relación entre estos dos criterios.

Este estudio se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se desarrolla un marco teórico donde se analizan los aspectos más relevantes sobre las habilidades directivas y la gestión del tiempo, las cuales permiten establecer una relación entre estas dos temáticas presentadas; una segunda parte donde se manifiestan las conclusiones y futuras líneas de investigación que nacen sobre este estudio; y, finalmente, la bibliografía empleada en el trabajo.

## **2. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Las habilidades directivas**

A cargo de la dirección o coordinación de cualquier organización, institución o empresa que brinde servicios turísticos ya sea en restaurantes, cafeterías, o agencia de viajes, entre otros, se encuentra un individuo que debe responder a diferentes situaciones y decisiones que se manifiestan día a día; este personaje es el directivo, administrativo o gerente. Dentro de esta función deberá, como responsable, poseer ciertas habilidades directivas, las cuales le permitan reaccionar, de forma correcta, a los diversos eventos que se presenten (Etkin, 2005) dentro o fuera de la organización.

Desde una visión administrativa, las habilidades directivas deben entenderse como el conjunto de

---

conocimientos, competencias y capacidades que posee una persona para realizar, dentro y fuera de una organización, diversas actividades que se encuentran relacionadas con el liderazgo (Mintzberg, 1991) y la coordinación (Pereda, López, & González, 2014); es decir, son el conjunto de comportamientos organizados que posee un gerente o directivo en la organización (Sarbbin y Allen, 1968, citado por Mintzberg, 1991).

Un estudio realizado por Fred Luthans (1988) considera que existen habilidades directivas que pueden llegar a ser exitosas o eficaces y sostiene que, las primeras son ejercidas por aquellos directivos que alcanzan un mando alto en la organización de una forma muy rápida o esporádica, mientras que las segundas son determinadas por aquellos administradores que consiguen su puesto de trabajo en base al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, los cuales son reflejados y medidos en función de cantidad, calidad en el trabajo y entrega por parte de sus subordinados.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011) consideran que, para un individuo que desarrolla habilidades directivas que son relacionadas con la competencia de la persona, es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas con un oficio como soldar o pintar. Aquí las habilidades directivas están atadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades.

Para poder establecer qué habilidades directivas son las que hay que considerar, dentro de este estudio, es necesario primero entender sobre qué tipo de actividades y/o roles son los que se ejercen, es decir:

Con respecto a las actividades, se toman como punto de partida los principios de Henry Fayol, quien establece cinco principios fundamentales como parte del proceso directivo: la planificación, organización, dirección, coordinación y control (Chiavenato, 2002); estos principios en la actualidad llegan a ser las actividades de gobierno esenciales dentro de toda organización, y que, a consecuencia de estos, se delegan tareas operacionales a nivel subalterno. A su cargo se hallan distintas actividades como: compras, producción, ventas, post ventas, entre otras, las cuales tienen una estrecha relación con la cadena de valor de Porter (1987).

Por consiguiente, la eficiencia en la gestión, por parte del administrador (Luthans, 1988; Gómez, 2010) a través de sus actividades o tareas, se mide por una correcta coordinación sobre las labores que se designan a su personal no administrativo durante las operaciones. Este principio se basa en la postura de Frederick Taylor (2003) quien se centra en los principios organizacionales ejercidos en la coordinación de la fuerza laboral y la organización científica del trabajo por parte

del directivo sobre la máxima eficiencia de la base piramidal de toda organización (el obrero).

Sobre estas mismas bases, Henry Mintzberg (1991) propone una división en tres grupos sobre las actividades directivas, siendo éstas aquellas que tienen una correspondencia con: las relaciones interpersonales, la transmisión de información y la toma de decisiones. Según Mintzberg (1991), cada una de ellas posee ciertos roles que, por su situación de status dentro de la organización, el directivo maneja de forma continua. La primera actividad considera criterios como: la representación como cabeza visible de la organización, el enlace entre sus compañeros y otras personas, y el de líder<sup>2</sup> y su relación con los subordinados; la segunda contempla roles como: monitor en receptor y recolección de información, el de diseminador de la información, y portavoz de dicha información; y la tercera donde se consideran criterios como empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y el de negociador.

Ambos autores (Henry Fayol y Mintzberg, 1991), en este punto, concuerdan al sostener que, el directivo debe cumplir ciertas actividades y roles que, durante su gestión, son características comunes de su labor, tanto a nivel interno en la organización, como fuera de ella en un entorno complejo. Los resultados alcanzados, las metas u objetivos cumplidos son consecuencia de una correcta gestión en las actividades y roles.

Para que se efectúen de forma adecuada estas actividades, no basta con tratar de cumplir las metas u objetivos que se tiene como directivo, para esto es necesario emplear métodos más adecuados que eviten contratiempos durante su gestión, y que, posiblemente, no genere pérdidas sobre los recursos que la organización destina para el cumplimiento de dichos objetivos (Mirón & Hernández, 2002).

Un método que puede favorecer a este pensamiento son las habilidades directivas que debe poseer el administrador, las cuales, como se vio anteriormente, pueden ejercer sobre la base de los principios presentados por Fayol a nivel directivo, los roles por Mintzberg (1991) y los de Taylor a nivel de una correcta dirección científica sobre la fuerza laboral y que podrían ser aplicados al turismo.

Druker (1954) citado por Pereda, López, & González (2014) considera que, el directivo tiene a su cargo cinco operaciones básicas que requieren ciertas habilidades directivas para un manejo correcto de las tareas dentro de la organización, entre estas destacan:

---

<sup>2</sup> De acuerdo a Whetten & Cameron (2011), las habilidades específicas representan el nivel de competencia de liderazgo y son la base para una adecuada administración efectiva.

- fijar objetivos;
- organizar;
- comunicar y motivar;
- medir y evaluar; y,
- desarrollar y formar personas.

Aquí vale entonces realizar la siguiente pregunta ¿Qué habilidades directivas deben considerarse para una correcta gestión de las actividades o roles dentro de una organización dentro del sector turístico? Para responder a esta interrogante hay que resaltar el aporte de varios autores quienes presentan diversas clasificaciones sobre las habilidades directivas. Tal es el caso de Pereda, López, & González (2014), donde se muestra una compilación de varios modelos entre los que sobresalen: Pereda, López, & González (2014); Agolla y Van Lill (2013); Moslesy, Megginson y Pietri (2005); Drucker (1945); Katz (1995); Whetten y Cameron (2011); Madrigal (2006); Bateman y Snell (1999) y Griffin y Van Fleet (2013).

De acuerdo a Robert Katz (1955), citado por Chiavenato (2002), *“el éxito del administrador depende de su desempeño más que de sus rasgos particulares de personalidad”* (Chiavenato, 2002: 5), es decir, su éxito se mide por todo aquello que hace más que por lo que representa, donde su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que utiliza para beneficio mutuo (a nivel de organización y personal).

Entre las habilidades que Katz (1955) presenta, desde una visión administrativa, se encuentran: técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras incluyen el trabajo cotidiano con el conocimiento y manejo de procesos concretos; las segundas hacen énfasis en las relaciones interpersonales con el trabajo por medio de la comunicación y la interacción de las personas; y las conceptuales incluyen la visión de la organización donde se ejercen las ideas, y relaciona la teoría con los ambientes organizacionales.

El modelo presentado por Whetten y Cameron (2011) considera ciertas habilidades que el directivo requiere cotidianamente, las cuales le permitan hacer bien las cosas y hacerlas de manera correcta y, por lo tanto, debe poseer habilidades administrativas y habilidades de liderazgo.

El primer grupo de habilidades que consideran Whetten y Cameron (2011) incluye habilidades de mercado (competitividad) y habilidades de jerarquía (control y estabilidad); el segundo grupo incluye habilidades de clan

(relaciones interpersonales y afectivas) y habilidades de adhocracia<sup>3</sup> (innovación, cambio, visión).

Cetina, Isaac, & Aguilar (2010) consideran que las habilidades directivas deben tener una estrecha relación con el liderazgo, por lo tanto, no basta con que realmente el directivo cuente con habilidades o características que le permitan gestionar una empresa, debe también generar cierto nivel de autoridad o dirección sobre sus subalternos<sup>4</sup>.

Por su parte Agolla y Van Lill (2013), citado por Pereda, López, & González (2014) proponen una combinación de tres conjuntos de habilidades: las psicológicas, interpersonales y técnicas.

Según el modelo propuesto por Mosley, Magginson y Pietro (2005), citados por Cetina, Isaac, & Aguilar (2010), el directivo deberá contar con habilidades como: conceptuales, relaciones humanas, administrativas y técnicas, ya que toma, de forma holística, aquellas habilidades directivas, y no directivas, que el cargo de director de cualquier organización debe o debería tener. Una diferencia muy considerable con Katz (1955) que no lo considera. Al contrario del modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011), la clasificación propuesta de Mosley, Magginson y Pietro (2005) se asemeja más a la clasificación presentada por Robert Katz (1955).

Por consiguiente, otros autores distribuyen y clasifican en más criterios las habilidades directivas y las jerarquizan en función de la posición y el nivel de relación que tiene el individuo en el entorno, ya sea a nivel personal, interpersonal o grupal (Griffin y Van Fleet, 2013; Bateman y Snell, 1999; Madrigal, 2006; citados por Pereda, López, & González, 2014).

En definitiva, si se plantea un marco más adecuado sobre qué clasificación es la más apropiada para gestionar de forma eficiente las actividades de un directivo, que se encuentra a cargo de una empresa que forma parte del sector turístico, a criterio como autor, se deberá considerar como mejor alternativa la clasificación de Mosley, Magginson y Pietro (2005).

---

<sup>3</sup> Este término también mencionado por Mintzberg (1991) en su obra "Mintzberg y la dirección" hace referencia a la "organización innovadora" haciendo referencia a la estructura de nuestra era como un concepto opuesto a la burocracia donde abundan los directores: funcionales, integradores y de proyectos.

<sup>4</sup> Cetina, Isaac, & Aguilar (2010), elaboran un estudio sobre las habilidades directivas desde la percepción de los subordinados con un enfoque relacional para el estudio del liderazgo considerando indicadores como: que tan adecuado es su jefe para el puesto, la calidad de su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado. Como conclusión se obtiene que; independientemente de la calidad del desempeño de los jefes los subordinados aceptan la influencia de estos y reconocen su autoridad cuando este posee las habilidades que se requiere para el puesto.

---

Lamentablemente, contemplar en la actualidad sólo estos criterios de clasificación no es suficiente; para esto se debería considerar otro factor clave, la gestión del tiempo, este criterio también debería ser cualificado como una habilidad directiva más (Vásquez, 2006). Aun así otros autores como Covey (1996), Vásquez (2006), y Recuerda, Juárez, Sempere, & Rodríguez (2012), estiman esta habilidad como un factor importante en el cumplimiento de las actividades, favoreciendo el logro de los objetivos, la toma de decisiones y el desempeño laboral, es decir, se debe tomar en cuenta este principio como una pieza clave para el desarrollo eficiente de las actividades directivas a la hora de ejercer las funciones. Drucker (1999) considera que, la decisión eficaz se basa en la interpretación conceptual, el cual posee su propio proceso sistémico y sus elementos claramente definidos.

## **2.2. La gestión del tiempo**

A pesar que el término de gestión es contemplado solamente como una responsabilidad por parte de los directivos que se encuentran al frente de una organización (Chiavenato, 2002), el concepto de gestión del tiempo debe ser considerado tanto en la alta dirección como en sus estratos inferiores (Hall, 1982). Para que exista un desempeño exitoso o eficiente, a nivel administrativo o de la alta dirección (Luthans, 1988; Drucker, 1999), es necesario que se considere la gestión del tiempo como una habilidad directiva que potencie, de forma organizada, las actividades y los resultados propuestos; de igual forma este principio debe ser considerado a nivel operativo, donde los empleados, o subalternos pueden desempeñar sus funciones con mayor productividad (Cladellas, 2008).

Cabe matizar que el estudio de Fred Luthans (1988) explora el hasta ahora, la supuesta equivalencia de "administradores de éxito" y "gestores eficaces", donde se considera a la promoción de los directivos, como el resultado a los problemas de rendimiento que enfrentan las organizaciones hoy en día por lo tanto es necesario aprender a llevar el trabajo de la forma más adecuada sobre las distintas actividades que los gerentes tienen a su cargo.

Por su parte, Cladellas (2008: 237) en su análisis sobre la gestión del tiempo, mide variables como: exigencias cuantitativas, influencia y control del tiempo. Evalúa a 142 sujetos de 4 diferentes departamentos entre estos: desarrollo, implantación, soporte y administración. Sus resultados muestran que, los trabajadores que pertenecen a un departamento con pocas tareas de gestión de tiempo "están menos satisfechos con su trabajo, tienen peor salud general y mental, y más síntomas conductuales, sintomáticos y

cognitivos de estrés”, que aquellos que, en su departamento, tienen más actividades de gestión.

Cuando Frederick Taylor investigó la efectividad de los seres humanos en las organizaciones (March & Simon, 1977) demostró que es factible especificar con precisión las actividades involucradas en las tareas rutinarias de producción por medio del estudio de tiempos y movimientos, selección científica del trabajador, preocupación por la fatiga, estándar de producción, plan incentivo salarial, supervisor funcional y condiciones ambientales de trabajo. Por lo tanto la dirección o gestión administrativa juega un papel importante en la coordinación de las tareas que los empleados deben desarrollar, más si estas brindan un servicio a la sociedad.

Sobre este mismo principio March & Simon (1977) lo abordan de la siguiente manera: las distintas tareas que ejecuta un ser humano en una organización tienen una estrecha relación con los aspectos fisiológicos del individuo, donde el cumplimiento se relaciona con la neurofisiología del organismo humano; es decir, la capacidad de producción que tiene la persona al realizar una tarea, la velocidad que el organismo puede ejercer sobre un determinado trabajo, la proporción de tiempo que emplea para cumplir dicha tarea, la resistencia física que un ser humano puede asociar con la fatiga muscular, y por último, el costo de la empresa al remunerar a una persona por el tiempo empleado en el cumplimiento de la actividad (March & Simon, 1977).

Si bien es cierto, la teoría de Taylor que fue presentada en un contexto industrializado hace más de diez décadas, en una época donde las empresas realizaban tareas mecanicistas y las funciones o actividades se encontraban marcadas por el movimiento del trabajo automático establecido por un método ideal (Chiavenato, 2002), con el fin de demostrar que existe una interacción entre el ser humano y el ambiente de trabajo dentro de la organización, se parece mucho al principio que presenta March & Simon (1977) varios años más tarde, en otro lapso de tiempo, donde la gestión del tiempo, la calidad productiva, la toma de decisiones y la solución oportuna a los distintos conflictos son aspectos que se presentan en la organización de forma continua y esporádica (March & Simon, 1977). Aquí ambos autores concuerdan que, la gestión del tiempo es una variable importante en el desarrollo de las actividades del individuo en la organización. Por un lado se puede asegurar que, actualmente las actividades que se realizan dentro de una organización pueden ser desarrolladas de una forma eficiente si se gestiona adecuadamente el tiempo y, por otro lado, se considera también que, ciertas actividades en la actualidad se tornan más flexibles y menos controladas donde,

---

probablemente, la gestión del tiempo no influye significativamente en la eficiencia de las actividades.

Konosuke Matsushita entendía que, si un directivo “*centra sus esfuerzos en las tareas operativas, sacrifica un tiempo vital destinado a cuestiones de planificación estratégica*” (Gómez, 2010: 76). Este nuevo escenario puede influir significativamente en el cumplimiento de las tareas (March & Simon, 1977).

Por otro lado existen factores que influyen negativamente en el cumplimiento de objetivos, tanto para el directivo como para las tareas del personal; entre estos se encuentran: excesivos mensajes de correos, actividades en redes sociales (relaciones personales inútiles o suntuarias), desarrollo y búsqueda de informes digitales largos, repetitivos y sin importancia, encadenamiento de tecnología móvil o aplicaciones, reuniones continuas, inútiles o largas, tecnología moderna compleja que absorbe el tiempo, entre otros. Pero ¿a qué se debe esto?; la respuesta es simple, la modernidad y la globalización juegan un papel importante en la vida del individuo, todo está conectado a la red y todos están entrelazados en ella (Don Tapscott y Antony Williams (2008) citado por Gómez, 2010), esto obliga a optimizar el desplazamiento de la información en el espacio a una velocidad increíble (Bauman, 2013).

Prácticamente el directivo emplea varias horas al día en el procesamiento y recolección de datos, al enviar o recibir una información por medio de la red, donde el cumplimiento de los objetivos organizacionales se encuentran determinados por el tiempo en que un individuo emplea en la ejecución de estos. Como consecuencia, se genera un aumento en la cantidad de trabajo, donde la exigencia de cumplir objetivos o metas es mayor y en contra del reloj. A este principio March & Simon (1977) lo denominan “presión del tiempo”. Estos autores tratan de identificar el proceso que sigue el directivo en la toma de decisiones donde la racionalidad de la persona y el ambiente disminuyen la efectividad del proceso. Entre los principales factores que pueden influir en esa lógica están: la forma como el ser humano identifica el problema, la complejidad de la decisión, la cantidad y calidad de la información disponible, y las presiones de tiempo.

Hay que considerar que, las empresas turísticas como restaurantes, hoteles, servicios de transporte, entre otros, ofrecen sus servicios en épocas y fechas que otras organizaciones no lo brindan, como días festivos, fines de semana o trabajar en altas horas de la noche.

En la actualidad el tiempo de respuesta debe ser cada vez mucho más corto y rápido que cuando Taylor planteó sus principios a inicios del siglo XX. Es decir, en algunas empresas, la tareas ya no son tan mecanizadas, al contrario son

más elásticas o flexibles y están medidas a través del cumplimiento de metas dentro de un tiempo establecido donde lo importante no es cómo se haga sino que se cumpla (eficacia). Por lo tanto, los distintos factores que influyen negativamente en las actividades de gestión del director y sus resultados se convierten en supuestos “ladrones del tiempo” donde su interacción no planificada se enmarca como una “información prioritaria sin importancia”.

Stephen Covey (1996), en uno de sus hábitos sobre la gente altamente efectiva “establezca primero lo primero”, resalta que, la administración del tiempo debe ser organizada y ejecutada según las prioridades. El autor considera a este hábito en tercer lugar y lo aborda con miras a futuro personal siendo esta la realización práctica del primer hábito “ser proactivo” y el segundo “empezar con un fin en mente”. Establezca primero lo primero contribuye al logro de las metas personales.

Es decir, de acuerdo a Covey (1996) el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrar a nosotros mismos; por lo tanto, en lugar de centrarse en las cosas, hay que enfatizar en realzar las relaciones y alcanzar los resultados de forma simultánea. Mismos principios también lo resaltan Whetten & Cameron (2011) como consecuencia de la administración del tiempo y el manejo del estrés. Para esto si se toma como referencia la matriz de la administración del tiempo de Stephen Covey (1996) se tiene:

a) En función del *primer cuadrante de la matriz*, las actividades o tareas que son importantes y urgentes sobre todo aquellas que tienen estrecha relación con las actividades laborales como proyectos o crisis o problemas entre la organización y el cliente. Aquí el administrador debe considerar, dependiendo del tipo de actividades que realice la empresa, que tareas o labores son las que el directivo tiene que ejecutar sin ninguna distracción, las cuales deben ser medidas en función de los resultados que se logren alcanzar en el menor tiempo posible.

b) En el *cuadrante dos* se encuentran las tareas importantes pero no urgentes, aquí se pueden encontrar, según Covey (1996), la construcción de relaciones, la planificación y la formación continua a nivel profesional.

c) En el *cuadrante tres* se hace referencia aquellas actividades que si bien son importantes para cumplir los objetivos organizacionales son urgentes para otras personas, por ejemplo se encuentran: llamadas telefónicas, correos, informes.

d) Finalmente el *cuarto cuadrante* se hallan aquellas tareas que no son importantes ni urgentes pero que por costumbre realiza el individuo, las cuales pueden implicar un desperdicio en el tiempo y que de forma inconsciente se da prioridad, tal es el caso de la mensajería por celular frecuente por uso de las aplicaciones para redes sociales, juegos interactivos en computador, el internet, videos musicales, etc. (Don Tapscott y Antony Williams (2008) citado por Gómez, 2010).

Whetten y Cameron (2011) consideran que, el tiempo es la principal fuente de estrés para los directivos. Algunas recomendaciones que Whetten & Cameron (2011) sugieren para atacar el estrés del tiempo es utilizando herramientas o tácticas complementarias que faciliten la organización y gestión del tiempo, entre estos se tiene; calendarios, planificadores, lista de asuntos pendientes o simplemente aprender a decir “no” (Covey, 1996). Este último aspecto debe aplicarse siempre y cuando una actividad se considere que es algo urgente, dejando en segundo plano a lo que es importante. La experiencia como directivo facilita decidir con mayor facilidad que llega ser urgente o importante.

Por otro lado se contempla que, algunos directivos, por dar siempre prioridad a las cosas urgentes, dejan muy de lado las cosas importantes; es decir, si se hace primero las cosas más fáciles o prioritarias antes que las difíciles y que demoran mayor tiempo en ser ejecutadas, los problemas que son importantes podrán continuar sin tener alguna respuesta, posiblemente su resultado no refleje la calidad que se esperaba, con tal de cumplirla. Un claro ejemplo es el tiempo que los directivos destinan a realizar o asistir a reuniones; algunos estudios consideran que el 70% del tiempo se destina en ello, (Cooper y Davidson, 1982; Mintzberg, 1973; Whetten y Cameron, 2011), ante lo cual se sugiere que, el directivo debe mantener reuniones al final del día, que no sean tan largas, que se desarrollen con itinerarios, que sean realizadas en el período estipulado, que se manejen actas y que se disminuya toda clase de distracciones que generen una pérdida de tiempo. Lo mismo pasa en otros aspectos como: mantener la oficina limpia, ordenada y procurando no generar tanto desperdicio de material de oficina.

### **2.3. La gestión del tiempo como habilidad directiva. Discusión**

Como se mencionó anteriormente, la gestión del tiempo debe ser considerada como una habilidad más que el directivo necesita para el desarrollo eficiente de las actividades, pero, ¿cómo puede la gestión del tiempo mejorar la eficiencia de los objetivos organizacionales si se considera como una habilidad directiva?

Para responder a esta última interrogante, se plantean las siguientes observaciones:

1°. Se recomienda tener presente las habilidades que tienen una estrecha relación con: los principios conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas, criterios planteados por autores como Katz (1955) y Mosley, Magginson y Pietro (2005), y a más de ello considerar la gestión del tiempo como un elemento más.

2°. Durante la ejecución de las actividades que son importantes o urgentes, se pueden distribuir adecuadamente los recursos que se requieren en la organización, esto favorece el cumplimiento de las tareas tanto a nivel directivo como en las del subordinado. Por consiguiente, se podrá desarrollar, desde sus inicios, planes de acciones y estrategias (Gómez, 2010) de forma más organizada donde se distribuya de mejor manera las actividades que tienen mayor significancia o son importantes contribuyendo en la toma de decisiones y la optimización del tiempo.

3°. Si se gestiona adecuadamente el tiempo se pueden distribuir correctamente los elementos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos (recursos empresariales) y mejorar la eficiencia a nivel organizacional (Gómez, 2010). Entre los elementos que se pueden considerar como piezas claves se hallan: financieros, materiales, tecnológicos y humanos (Mirón & Hernández, 2002). Criterios similares considerados por Mintzberg (1991) para su estudio (dinero, material, equipo y humanos). Según su estudio, la asignación de recursos comprende tres elementos esenciales: programación del tiempo, trabajo y autorización de las decisiones tomadas por otras personas; es decir, el directivo al programar su propio tiempo debe generar prioridades, aquí dichas actividades representa un costo que puede o no generar beneficio u oportunidad (Drucker, 1999). Con este antecedente se puede deducir que: los recursos empresariales pueden ser programados en función de las actividades que son urgentes e importantes, lo que fortalece a los principios que plantea Covey (1996). La mala planificación representa un costo para la organización, lo que refleja ineficiencia en la administración (Molina, 1993; citado por Gómez, 2010).

4°. Finalmente el directivo debe aprender a gestionar el tiempo igual que cualquier otra capacidad y conocimiento requerido para cumplir sus actividades, funciones o tareas y por lo tanto debe ser considerada

---

como otra habilidad directiva más, elemento que no contemplan autores como los mencionados inicialmente.

Según Whetten & Cameron (2011), aquellos individuos que quieran desarrollar sus habilidades directivas pueden considerar ciertas etapas que permitan ayudar al crecimiento de la persona partiendo de sus propias competencias. La teoría en la que se basan estos autores es el aprendizaje social. Aquí el directivo que tenga a cargo actividades relacionadas con el sector turístico deberá pasar por ciertas fases cíclicas como: aprender, analizar, practicar, aplicar y evaluar. Si se toma en consideración este principio, la gestión deberá pasar por estas mismas fases. El desarrollar competencias que mejoren la habilidad permitirá ser tanto líderes como directivos.

### 3. CONCLUSIONES

Para que las actividades, tareas, funciones y roles directivos generen un desarrollo productivo y eficiente en la organización con excelentes resultados, el directivo que lidera una empresa que se dedica al servicio turístico deberá considerar la necesidad de desarrollar habilidades que le posibiliten cumplir sus objetivos dentro de la organización. Pueden considerarse como tales las que aportan de forma positiva en el cumplimiento de su gestión.

Entre las diversas clasificaciones existentes, sobresalen los modelos presentados por Katz (1995); Moslesy, Megginson y Pietri (2005) y Whetten y Cameron (2011) por su homogeneidad al exponer su estructura.

De las conclusiones obtenidas en este estudio, se toma como criterios importantes, sobre estas clasificaciones, aquellos preceptos que se encuentran establecidos a partir de las habilidades directivas referentes a: manejo y conocimiento de criterios conceptuales; habilidad para el desarrollo de relaciones humanas; y, habilidad en el manejo de procesos y funciones a nivel administrativo y técnico.

Si bien es cierto que existen clasificaciones presentadas por otras posturas bibliográficas, las ya citadas permiten tener una visión más holística y estructurada para las diversas actividades que se llevan a cabo por parte del directivo. Aun así, se considera, a raíz de este estudio, que debe existir otra habilidad que tiene que ser tomada en cuenta: “la gestión del tiempo”.

A pesar que el tiempo se contempla como un elemento importante, que influye en todas aquellas actividades y tareas que tienen relación con el cumplimiento de los resultados de una organización de servicios turísticos, todos quienes la conforman saben que ejerce significativamente en ellos.

No todos los individuos tienen la habilidad de administrar o gestionar de forma adecuada el tiempo. Sobre todo es fundamental en aquellos que tienen o contemplan cargos altos y que son la cabeza de toda empresa, en especial, al momento de organizar, planificar, dirigir y controlar los procesos que intervienen en el logro de estos. Para esto es primordial que evalúe cómo el tiempo contribuye o no en su gestión.

Por lo tanto, las habilidades directivas que influyen positivamente en las actividades o funciones y roles que el directivo debe cumplir en la organización es la gestión del tiempo. Desde el punto de vista administrativo y de la gestión, el ser humano debe tener presente este elemento por tratarse de un factor importante al momento de ejercer y cumplir sus actividades.

Dentro de quienes conforman la punta de la pirámide jerárquica en la organización frecuentan tener continuamente una gran confusión al momento de cumplir ciertos objetivos empresariales, ya sean estos por tratar de abarcar y cubrir todas las metas que se planificaron en la organización o porque el directivo no identifica o considera sabiamente qué trabajos son urgentes y cuáles son importantes; la mala decisión de estos pueden influir negativamente al momento de alcanzar sus resultados, por lo tanto se verá reflejado en la calidad.

De igual forma se debe considerar al tiempo como un factor importante para el desarrollo de las actividades a nivel personal u organizacional. La adecuada administración del mismo se verá manifestada en las acciones y resultados que deben realizar los subalternos. Si los empleados se guían o se reflejan según el comportamiento de su jefe inmediato éste aprende de él y, por lo tanto, contribuye en el desarrollo de la empresa. De forma indirecta puede fortalecer las habilidades como directivo y como persona. Aquí se fundamenta el principio de Fred Luthans (1988) al considerar que, la eficiencia del administrador se ve reflejado y medido en función de cantidad, calidad y entrega por parte del subordinado en el trabajo.

Esta investigación sirve como referencia y como postura crítica frente a lo que se ha estudiado sobre las habilidades directivas, evitando duplicar esfuerzos o repitiendo lo que ya se ha escrito frente al tema. Como resultado se identifican ciertas falencias que pueden afectar negativamente en los objetivos y metas organizacionales, las cuales están influenciadas por las actividades, roles y funciones que debe ejercer el directivo. A esto se suma la propuesta de una nueva habilidad, la gestión del tiempo, un factor clave que influye en los resultados esperados por la organización a nivel gerencial y

que pueden repercutir en los recursos que se destinan para su cometido.

Como consecuencia se pueden formular futuras problemáticas, hipótesis o líneas de investigación, las cuales podrían ser parte de una propuesta de investigación vinculada a la temática en estudio que contribuya a mejorar la gestión del directivo, sobre todo si se aplica de forma empírica en las diversas categorías de empresas que ofertan servicios turísticos.

Este artículo ha permitido contemplar aspectos que deben ser tomados en consideración para que el directivo que maneja una empresa del sector turístico, ya sea un restaurante, una agencia de viajes, empresa de transporte o afines al turismo pueda ejercer su cargo de una forma eficaz. Por lo tanto, se considera que, las organizaciones deben primero establecer un perfil para el cargo de administrador donde se tomen en cuenta ciertos criterios que se encuentren enmarcados en aquellos rasgos esenciales que no se pueden percibir de forma superficial, siendo éstos aquellos que forman parte de las habilidades directivas. Este principio puede ser utilizado no solo al momento de contratar a un futuro directivo, o posicionar a alguien en este puesto en función de los méritos alcanzados, sino también en la formación de la persona antes, durante y después de su gestión en el cargo.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Z. (2013): *La globalización: Consecuencias humanas* (quinta edición ed.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. pags. 644
- CETINA, T., ISAAC, O., & AGUILAR, C. (2010): “Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo”. *Psicoperspectivas*, 9(1), pags. 124 - 137.
- CHIAVENATO, I. (2002): *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. pags. 711
- CLADELLAS, R. (2008): “La ausencia de gestión de tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo”. *Intangible Capital*, 4(4), pags. 37-254.
- COVEY, S. (1996): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México D.F: Editorial Paidós Mexicana. pags. 496
- DRUCKER, P. (1999): *El gran poder de las pequeñas ideas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana. pags. 224
- ETKIN, J. (2005): “El arte de dirigir en un entorno complejo. Sobre las estructuras y los rasgos personales”. *Enfoques*, pags. 79 - 84.
- GÓMEZ, J. C. (2010): *Las claves de una organización eficiente*. Buenos Aires: Editorial Biblios. pags. 274

- HALL, L. (1982): *Administración de empresas*. Madrid: EDAF. pags. 447.
- LUTHANS, F. (1988): "Successful vs. effective real managers". *The Academy of management Executive*, 2(2), pags. 127-132.
- MARCH, J., & SIMON, H. (1977): *Teoría de la Organización*. Barcelona: Editorial Ariel. pags. 285.
- MINTZBERG, H. (1991): *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Nueva York: Editorial Ariel. pags. 288
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y al Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. pags. 284
- MIRÓN, S., & HERNÁNDEZ, J. (2002): "Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de estudios económicos y empresariales (15)*, pags. 63 - 89.
- MOYA, J. (1997): *Estrategia, Gestión y Habilidades directivas. Un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. pags. 352
- PEREDA, F., LÓPEZ, T., & GONZÁLEZ, F. (2014): "Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)". *Intangible capital*, 10(3), pags. 528 - 561.
- PORTER, M. (1987): *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A. pags. 556
- RECUERDA, A., JUÁREZ, D., SEMPERE, F., & RODRÍGUEZ, A. (2012): "La gestión del tiempo como habilidad directiva". *Empresas: investigación y pensamiento crítico*, 1(7), pags. 1 - 25.
- TAYLOR, F., & FAYOL, H. (2003): *Principios de la administración científica. Administración industrial y general*. Edigrama. pags. 234
- VÁSQUEZ, R. (2006): *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España: Ideas propias Editorial Virgo. pags. 130
- WEBBER, R. (1998): *Una Guía para la administración del tiempo*. Bogotá: Norma. pags. 195
- WHETTEN, D., & CAMERON, K. (2011): *Desarrollo de habilidades directivas*.