

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos.

Alumno:

Javier Ángel Bertomeu

Titulación:

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

Director/tutor TFC:

Miguel Ángel Artacho Ramírez

ÍNDICE:

- 1- INTRODUCCIÓN
 - 1.1 Resumen
 - 1.2 Objeto
 - 1.3 Objetivos
 - 1.4 Justificación asignaturas
- 2- ANTECEDENTES
 - 2.1 Antecedentes generales
 - 2.2 Antecedentes particulares
- 3- METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL CASO DE ESTUDIO
 - 3.1 Selección de las variables de sujeto: definición del perfil de los expertos
 - 3.2 Definición del marco muestral
 - 3.3 Selección del método de encuesta
 - 3.4 Selección del método de muestreo
 - 3.5 Diseño del cuestionario
 - 3.6 Realización de la prueba piloto
 - 3.7 Envío de cuestionarios
 - 3.8 Edición y tratamiento estadístico de datos
 - i. Tablas de contingencia entre variables ordinales
 - ii. Análisis de frecuencias
 - iii. Análisis de varianza de un factor
 - iv. Análisis de conglomerados
- 4- ANÁLISIS DE RESULTADOS
 - 4.1 Análisis Descriptivo
 - 4.2 Relación entre variables
 - 4.3 Jerarquía de ladrones de tiempo
 - 4.4 Agrupación de expertos
- 5- PUNTOS DÉBILES Y ESTRATEGIAS DE MEJORA
- 6- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES
- 7- BIBLIOGRAFÍA
- 8- ANEXOS

1- INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Lograr que un proyecto sea exitoso requiere emplear un esfuerzo considerable en la planificación, programación, ejecución, control y seguimiento del mismo. Para ello se requiere el empleo de una determinada cantidad de tiempo, recurso valioso y limitado del cual no disponen a su antojo los directores de proyectos. A pesar de que actualmente se cuenta con herramientas y guías de buenas prácticas, cada vez más existe la percepción de no contar con suficiente tiempo para cumplir con las tareas planificadas. La pregunta que se podría formular es si se cuenta con el tiempo suficiente o si en realidad éste se está empleando apropiadamente. La forma en cómo el tiempo es administrado es un factor importante e incide no sólo en el logro del éxito de los proyectos, sino en el equilibrio entre las actividades profesionales y personales.

Un primer paso para la correcta gestión del tiempo es identificar aquellas causas internas y externas que inciden en que el tiempo no sea empleado eficientemente, para luego definir acciones o técnicas necesarias para hacer un uso eficiente del mismo. A través de este trabajo se pretende mostrar y jerarquizar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo mediante un estudio en el que participarán directores de proyectos empresariales de España e Iberoamérica para identificar acciones que pueden aplicarse de forma proactiva para evitar el desperdicio de tiempo.

Se trata de analizar mediante cuestionarios on-line a directores de proyectos la distribución y dedicación de su tiempo según las fases clásicas de la gestión de proyectos.

El objetivo es analizar si la generalizada impresión que tienen los gestores acerca de la falta de tiempo se debe a que las actividades requieren más tiempo o si se debe a una deficiente gestión del mismo. En ese último caso se intentará identificar los denominados "ladrones de tiempo" (Canut, 2000; Pena, 2010; Lostado, 2005; Vertalier, 1999) a los que habría que hacer frente para la correcta gestión de proyectos en cada una de sus fases.

Se abordará finalmente una agrupación de expertos en gestión en función de su experiencia, tipología de proyectos gestionados hasta el momento, campo de aplicación y demás variables de perfil de experto para relacionarlos con los posibles ladrones de tiempo identificados y para ver si es posible identificar problemáticas comunes según dichas variables.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

1.2. Objeto

Se trata de analizar mediante cuestionarios on-line realizados a directores de proyectos la distribución y dedicación de su tiempo según las fases clásicas de gestión de proyectos.

Se realizará un análisis para ver si la generalizada impresión de los gestores acerca de la falta de tiempo se debe a que las actividades requieren más tiempo o si se debe a una deficiente gestión del mismo. En ese último caso se intentará identificar los denominados "ladrones de tiempo" a los que habría que hacer frente para la correcta gestión de proyectos en cada una de sus fases.

Se abordará finalmente una agrupación de expertos en gestión en función de su experiencia, tipología de proyectos, campo de aplicación, etc. y los posibles ladrones de tiempo identificados para ver si es posible identificar problemáticas comunes.

1.3. Objetivos

El objeto del trabajo de estudio nos llevará a una serie de objetivos específicos. Estos objetivos son principalmente:

- Analizar mediante cuestionarios on-line a directores de proyectos la distribución y dedicación de su tiempo según las fases clásicas de la gestión de proyectos
- Mostrar y jerarquizar cuantitativamente las principales causas de pérdida de tiempo mediante un estudio en el que participarán directores de proyectos empresariales de España e Iberoamérica
- Establecer relación entre las variables medidas
- Agrupar expertos (Directores o Project managers) según ladrones de tiempo y buscar factores comunes con la gestión del tiempo
- Identificar acciones que pueden aplicarse de forma proactiva para evitar el desperdicio de tiempo.

1.4. Justificación de asignaturas

El presente TFC se ha titulado: "Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos" y a continuación se detallará la relación existente con asignaturas cursadas en la licenciatura Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

- Economía de la empresa I: Mediante una buena planificación del tiempo y aplicando todos los puntos que se ven en la asignatura "planificar, organizar, dirigir y controlar" se consigue ser un buen Project manager, lo que sin duda lleva a demostrar una gestión más o menos eficiente del tiempo.
- Dirección estratégica y política de empresa: El TFC está relacionado con esta asignatura por las negociaciones a llevar a cabo en la empresa. Se deben realizar dichas negociaciones de la forma más eficaz posible, evitando así esas pérdidas de tiempo, que es realmente donde queremos llegar en el TFC. Cómo esquivar los ladrones de tiempo. Qué estrategia seguir por parte de la empresa, para así lograr los objetivos a largo y medio plazo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Dirección de recursos humanos: Aquí el alumno aprende cómo obtener un buen clima organizacional como director de una empresa. Para ello se deben estudiar los roles de mando de cada uno, tenerlos bien identificados y establecidos. También conocer bien los puestos de trabajo individuales (PTI) y en qué dirección va cada uno. Importante establecer un buen liderazgo y saber qué estrategia seguir para minimizar tiempos y maximizar resultados.
- Métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones: Como se puede observar todo va encaminado a lograr los objetivos de la forma más óptima posible y en el menor tiempo. Esta asignatura nos ayuda a averiguar qué métodos usar. Se analizarán las decisiones a tomar ante los problemas que puedan surgir en la empresa y los modelos de resolución de los mismos. Qué técnica usar para llegar al objetivo de forma óptima.
- Métodos estadísticos en economía: En el TFC se compararán los diferentes parámetros mediante análisis Anova y Chi-cuadrado, para posteriormente poder analizar los resultados y ver si hay influencia o no entre las variables medidas.
- Introducción a la estadística: Tras conocer los datos de los estudios realizados, estaremos en condiciones de analizar los resultados obtenidos. Veremos la probabilidad de realizar un determinado trabajo, de una determinada manera y si influyen un determinado tipo de variables para que el sujeto que se estudia sea un buen Project manager en lo referente a la gestión del tiempo.
- Métodos avanzados en la gestión industrial: Discutir de qué forma es necesario o no un cambio en la estructura de una empresa a partir de las estadísticas analizadas. Si se debe llevar a cabo una reingeniería, transformar la empresa, tanto estructuralmente como culturalmente, o encaminarla de otra forma. Deberá quedar claro aquí el “dibujo” de la nueva cultura empresarial y cómo hemos llegado a esa conclusión.

2- ANTECEDENTES

Para ponernos en situación nombraremos los 4 puntos clave que dice Robert M. Hochheiser en su libro “administre su tiempo eficazmente” (2000):

- Establecer prioridades
- Realizar las tareas paso a paso
- Elaborar una agenda
- Aprender a delegar

El presente TFC, como bien se comenta en el punto anterior, se basa en el estudio de la gestión del tiempo por parte de un project manager. Cabe estudiar tanto el tiempo de un project manager en la empresa como en su vida particular.

Se podría hacer un símil o descripción de un buen project manager y uno no tan bueno. Esa descripción sería: los que controlan su tiempo, un buen project manager VENCEDORES, y los que permiten que el tiempo controle al individuo y se vienen abajo LLORONES.

La excusa más conocida del “llorón”: la falta de tiempo ante los problemas inesperados, llamadas telefónicas, cliente que se presenta sin avisar... Todo esto ocurre, pero en momentos

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

determinados dejan de ser razones de falta de tiempo y se convierten en malas excusas. Lo que se pretende en el TFC es, además de localizar esas excusas, ladrones de tiempo, etc., prever y superar cada uno de estos obstáculos.

El vencedor no es que haga infinidad de tareas todas al mismo tiempo, simplemente ha sabido planificarse y realizar las tareas según sean sus objetivos. Concentrando toda su atención en la tarea que están realizando en ese momento. Hochheiser (2000) habla de una serie de decisiones para lograr la buena planificación:

- Lo que debe hacer en cualquier momento preciso
- La forma de hacerlo lo mejor posible
- Lo que tiene que comenzar a continuación
- El modo eficaz de “cambiar de marcha” de una actividad a otra

Por ello la gestión del tiempo no la podemos describir como abordar dos actividades aisladas. Es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida y abarcará miles de actividades. Para ello habrá que plantearse y contestar una serie de preguntas básicas

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Cuándo tengo que interrumpirlo?
- ¿Cuál es el máximo que habré conseguido entonces?
- ¿Qué debo hacer primero?
- ¿Cuándo debo empezar?
- ¿Cuándo puedo empezar?
- ¿Qué hacer cuando dos objetivos compitan en tiempo entre ellos?
- ¿Qué puede estorbar mis planes?
- ¿Qué debo hacer si se estorban mis planes?
- ¿Quién puede ayudarme y cómo lo motivo para que me ayude?
- ¿Cómo supervisarme para asegurarme de que controlo mi tiempo hasta alcanzar los objetivos?

Benjamin Franklin decía que “el tiempo es oro”, pero es algo más, el tiempo vale más que el oro. Podríamos pensar que entre 60 y 65 minutos no hay apenas diferencia, pero realmente existe una gran diferencia, esos 5 minutos cada día se pueden usar para ir gestionando bien el tiempo.

Supongamos un lapso de tiempo de 15 minutos, representan más de 90 horas en un año, lo que significa 4 días completos al año ó 10-11 jornadas laborales. Por ello debemos valorar muy bien el tiempo. De tener 10-11 jornadas laborales a no tenerlas hay una gran diferencia, con la que podemos llegar a nuestros objetivos de mejor forma.

Para poder establecer una gestión eficaz de ese tiempo es importante elaborar un plan, una planificación, donde aparezcan las opciones y cada vez que surge una duda se debe despejar en ese plan. El tiempo no se detiene, el project manager tampoco se debe detener.

Como ningún plan es perfecto, se debe tener un “plan B”, un plan de emergencia donde se indique qué hacer si las intenciones originales no se cumplen.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Un error común es “tratar de hacer todo uno mismo”. Una persona por supuesto que es capaz de organizar, motivar, dirigir y desempeñar parte del trabajo, pero no puede realizarlo todo y sería estúpido intentarlo. Una batalla no la gana solamente el general, necesita la ayuda de su equipo, en la gestión empresarial ocurre lo mismo. Esto no quiere decir que no se pueda triunfar sin subordinados, pero hacen falta personas para motivar a los clientes, proveedores, instituciones bancarias...

Otro dato importante: encontrar, reclutar, contratar organizar y conservar a las personas adecuadas y con el talento necesario. Después de tener a la gente con el talento necesario, es importante delegar en ellos. No se ganará tiempo asignando tareas a los demás y luego observarlos por desconfiar de su talento.

El abuso del teléfono puede ser en muchas ocasiones un factor de gran pérdida de tiempo. Cuando suena el teléfono, en muchas ocasiones no sabemos si es importante o no esa llamada y, al descolgar descubrimos la categoría de la llamada. Es posible que la llamada sea importante, pero también cabe la posibilidad de que además de no ser una llamada necesaria, el interlocutor empiece a divagar, lo cual significa una importante pérdida de tiempo. Una alternativa a este “ladrón de tiempo” sería disponer de personas que se dediquen a seleccionar las llamadas y decidir la importancia de las mismas.

Otro factor de pérdida de tiempo pueden ser las excesivas **reuniones**. Se puede ver el caso de reuniones muy extensas, de horas y horas, en las cuales al final de la reunión no se ha hablado de los temas que se debería. Esto es debido a una mala organización y mala planificación. Se debe aprender a dirigir bien una reunión y hacer un buen uso del tiempo de reunión.

El querer hacer las cosas en el menor tiempo posible nos puede llevar a ser **esclavos del reloj**, por un afán de trabajar deprisa y acabar las cosas pronto. El resultado de esto será una labor no tan buena como la que se desearía. Por ello, se debe controlar el tiempo, esto implicaría ser capaz de detenerse, relajarse, charlar...

La mayoría de los problemas del control de tiempo se producen porque, al estar bajo presión, las personas no siempre pensamos lógicamente. Por eso se debe contar con un plan sólido al que atenerse, con prioridades definidas.

El presente trabajo intentará mostrar cuáles son las prioridades de la empresa, los rasgos comunes entre projects managers, cuáles son los ladrones de tiempo más comunes, cómo evitarlos...

Antes que nada habrá que tener en cuenta una serie de prioridades, ¿qué es aquello más importante? Según Robert Hochheiser (2000) “no podremos controlar nuestro tiempo sin establecer un orden: lo primero es lo primero”.

- Compartir lo que se desea hacer con lo que ya se hace o se desea hacer
- Preguntarse cuánto se puede ganar por hacer una cosa u otra
- Preguntarse cuánto se puede perder por hacer una cosa o la otra
- Considerar todas las opciones

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

El resultado de estos puntos dará una serie de prioridades, que indicará qué se debe hacer en primer lugar, qué en segundo término y así hasta llegar al final, para de esta forma maximizar beneficios y minimizar pérdidas.

Pero antes de establecer o cambiar las prioridades se debe tener en cuenta:

- No dar un paso sin antes preguntarse si hay algo más importante que hacer.
- Prestar atención a aquello que puede favorecer o perjudicar
- Comportarse como un líder
- Actuar primero sobre las oportunidades que pueden desaparecer si no se atienden de inmediato.
- Distinguir entre cosas que se deben hacer y las que se siente uno obligado o le gustaría hacer.

Cuando ya se tienen las prioridades se deben dividir en partes operables (divida y vencerá). Cabe la posibilidad de que una persona parezca, o incluso sea incompetente, pero no hay porqué dar publicidad al hecho. Por eso, para evitar esa impresión, conviene hacer una cosa cada vez y tan rápidamente como se sepa, así sucesivamente sobre otra cosa y seguidamente sobre la tercera. Esto se convertirá en un hábito y la productividad se multiplicará.

La principal razón para administrar el tiempo es tener bastante tiempo para atender objetivos específicos en un momento específico del futuro. Los objetivos se los marca uno de antemano, con independencia de que se quieran lograr en una hora, una semana o al día siguiente. Si los objetivos los fragmentamos en partes asimilables, son más fáciles de abordar, valorar y lograr.

Supongamos un ejemplo: Nuestro objetivo es realizar una presentación a un cliente el viernes por la tarde. Estamos en la mañana del lunes, ¿qué hacer?. El mejor enfoque sería establecer el resultado que se desea conseguir y luego ir operando hacia atrás, de tal forma que identifiquemos cada acción que se llevará a cabo para lograr resultados. Con el fin de causar muy buena impresión el viernes, habrá que asegurarse que la exposición resulte insuperable. Una presentación completa es sólo un aspecto del logro del objetivo. Otro aspecto importante es mostrarse interesante, estimular al oyente y hacerlo ver que aquello de lo que se está hablando vale la pena (convencerlo de la compra de un producto, si es el caso).

Como se ha comentado anteriormente, una de las **peores maneras de perder el tiempo** son las reuniones, no todas, solamente las que no se abordan de manera correcta. Sobre este tema viene bien recordar una cita de Fred Allen *“para matar el tiempo, el arma perfecta es la reunión de una comisión”*.

A pesar de que las reuniones son un instrumento necesario para mantener implicadas e informadas a las personas, resultan inútiles si no se utilizan adecuadamente. Se convoca una reunión con un tema básico, de repente nos encontramos con que no hay orden del día, asuntos concretos que tratar ni límite de tiempo y, para empeorar un poco más las cosas, la mitad de los asistentes llegan tarde. Muchas personas que utilizan las reuniones para asuntos propios, cambiando el tema de la reunión, otras expresan quejas por también temas ajenos al de la reunión, también saldrán preguntas sobre temas que a nadie, o casi nadie, le interesan...

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Este tipo de reunión es un problema que se repite en las empresas una y otra vez, y los resultados son siempre los mismos: conversaciones al azar y con temas sin relación entre sí. Por ello una reunión será eficiente si se tienen bien claros los siguientes puntos básicos que pueden verse en la figura 1: **Preparación, ejecución y cierre**. Habrá que tener en cuenta que toda reunión se deberá mantener centrada en un objetivo, eliminar tensiones posibles, tomar notas, regular la participación, reaccionar ante posibles imprevistos y evitar interrupciones.

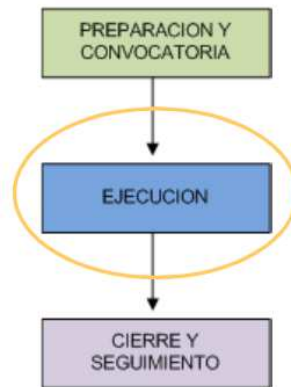


Figura 1. Puntos básicos en una reunión

Pero **¿qué pasa si es otro quién organiza la reunión?** la respuesta debe ser afirmativa cuando la invitación haya sido formulada por un jefe o un cliente que puedan molestarte u ofenderse si no comparece, o cuando dicha reunión le brinda una oportunidad única para hacer una puntualización o conseguir una información útil. Sin embargo, si hay algo más apremiante que hacer, no se debe asistir.

Una buena administración del tiempo **no debe limitarse a la oficina**, para lograrlo, hay técnicas prácticas que ayudan a distribuir el tiempo eficazmente, teniendo bien claro que el programa de trabajo y el programa personal deben operar lo más separados que sea posible, sin influir uno en el otro a no ser que haya agotado todas las posibilidades. Pero esto no es posible, si la persona no tiene un control de su tiempo personal, para lograrlo se requiere una buena planificación, y la voluntad de atenerse a un programa. Pero por muy valiosa que sea la gestión del tiempo hay que mantenerla dentro de una perspectiva. La forma de mantenerla es concentrarse en los fines que se persiguen, no en programas ni en otros medios que se utilicen para alcanzar tales fines.

Para concluir este primer punto del TFC, cabe comentar que no hay lugar para la duda en que una administración eficaz del tiempo trae como consecuencia buenos resultados en todas las áreas del ser humano. Hochheiser (2000), con su experiencia, lo presenta de forma clara y llana con ejemplos de la cotidianidad. Para comprenderlo mejor sólo hay que pensar en personas que han triunfado en la vida, y tratando de buscar una explicación de ello, se concluye que el éxito se debe a varios factores, entre lo que prevalece una **buena distribución del tiempo**.

Antes de entrar en materia más a fondo, sería conveniente definir ¿Qué es el concepto "ladrones de tiempo"? Hay infinidad de definiciones, casi tantas como autores que hayan hablado del tema. Por ello destacaremos algunas:

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Pena (2010) define a los ladrones de tiempo como malos hábitos y que la cantidad de tiempo con el que contamos es lo que menos debería preocuparnos para erradicarlos, ya que los ladrones de tiempo no quitan tiempo, si no que nos alejan de las cosas que de verdad se quieren conseguir. Es decir, del trabajo, de las tareas y de los objetivos. Cada vez que nos alejamos de lo que perseguimos, cada vez que nos vencen nos alejamos del porqué nos levantamos cada mañana. En este sentido el tiempo sólo tiene valor si se hace algo con él. Para combatir y vencer a estos ladrones del tiempo no se persigue “ser más productivo” (en lo que realmente ni hay gloria ni medallas) sino conseguir las cosas que quieres, las tareas, objetivos y proyectos tanto profesionales como personales que realmente te importan.

Lostado (2005) puntualiza que cuando se hace referencia a pérdidas de tiempo se debe hacer una diferenciación, entre las que son por la culpa del individuo (internas) y las que son debidas al entorno (externas). Las internas están relacionadas con la desorganización, la tendencia a aplazar determinadas tareas, incapacidad de decir no y ejemplos de la segunda son las visitas inesperadas, llamadas telefónicas y el inadecuado uso del correo electrónico, esperas, reuniones inútiles y crisis.

Pena (2010) identifica siete de los ladrones del tiempo que son mucho más peligrosos y están más extendidos: Interrupciones, Improvisación, Reuniones, Televisión, Internet, Email y Teléfono.

Por otro lado Vertalier (1999) señala que son 29 las principales causas de pérdidas de tiempo: teléfono (llamadas imprevistas o inútilmente largas), objetivos y prioridades confusos y cambiantes, compañeros o colaboradores, ausencia de plan de trabajo cotidiano, política de puertas abiertas, trabajo diversos no concluidos, visitantes, clientes y proveedores, repercusiones de mala organización (jerarquía), ausencia de fechas límites autoimpuestas, perfeccionismo, personal ineficiente o no preparado para el cargo, falta de orden en lugar de trabajo, almuerzos frecuentes de negocio o demasiado largos, confusión en la delimitación de funciones, reuniones demasiado frecuentes o largas, delegación insuficiente, mantenimiento (reparación, máquinas averiadas, material), demora en la gestión de conflictos, entrevistas relacionadas con los niños y la necesidad de acompañarlos, resistencia al cambio, vida doméstica (compras y cocina), centros de interés dispersos, interrupciones de niños y familiares, dificultad o imposibilidad en decir que no, comunicaciones insuficientes o excesivas y fatiga.

Goldratt (2001) indica que el principal problema en la gestión y dirección de proyectos es “El Cóctel Tóxico”, son problemas que se originan a los gerentes de proyectos por querer abarcar demasiadas tareas. Un estudio realizado por el Instituto de Psiquiatría de la Universidad de Londres (2005) concluye que al hacer multitarea, hacer varias cosas a la vez, aunque aparentemente creamos que estamos siendo más efectivos, que ganamos tiempo, en realidad estamos menos concentrados y no hacemos bien ninguna de las tareas. Hallowell (2006) comenta que el “*multitasking*” (multitarea) podría estar relacionado con el trastorno de déficit de atención, las personas que están altamente ocupadas u ocupados como locos “*crazy busy*” suelen distraerse fácilmente, así como también tienen problemas para establecer prioridades y tienden a posponer las tareas. Esto se debe a que hay demasiadas cosas que requieren de su atención, a lo que se le añade la necesaria actualización que requieren los avances en la

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

tecnología, más días de trabajo, aumento de las demandas de trabajo y problemas en equilibrar la vida profesional con la personal.

Canut (2000) destaca los ladrones de tiempo de origen interno asociados a nuestras actitudes ante el tiempo y la organización, nuestras costumbres... En este sentido destaca la fuerte tendencia que tenemos a aplazar determinadas tareas que sabemos que tenemos que hacer, lo que a la larga distorsiona permanentemente nuestras buenas intenciones, haciendo que tareas que tenían que haberse abordado desde su justa importancia, se tengan que abordar de manera más urgente. Las causas puntualizadas tienen que ver con cinco causas principalmente: el miedo a fallar o a cometer un error, el aburrimiento que nos produce la tarea porque no nos gusta, la incertidumbre sobre cómo abordar la tarea, la ansiedad por las posibles consecuencias de una acción vinculada a la tarea en cuestión y el perfeccionismo (la no intención de empezar una tarea hasta no tener la seguridad de poder realizarla a la perfección).

En este sentido Pena (2010) y Vertalier (1999) coinciden en varios tipos de ladrones de tiempo como el teléfono, centros de interés dispersos (internet), reuniones, interrupciones, falta de plan o improvisación y el perfeccionismo. Vertalier (1999) y Canut (2000) coinciden en que uno de los ladrones de tiempo o causa de pérdida de tiempo es el perfeccionismo.

Gido (2006) y Clements (2006) indican que las personas son la clave del éxito del proyecto y que una de los aspectos importantes a este respecto es la delegación; sin embargo puntualizan que existen cuatro barreras que impiden que esta delegación sea eficiente. La primera es que el gerente del proyecto tiene interés personal en la tarea o piensa que puede hacerlo mejor y más rápido. La segunda es que el gerente del proyecto no tiene confianza en la capacidad de otros para hacer el trabajo. La tercera barrera es que el gerente del proyecto teme perder el control del trabajo y no saber qué está pasando y la cuarta barrera es que los miembros del equipo tienen miedo a la crítica por los errores o no tienen seguridad en sí mismos. Superar estas barreras o causas de que la delegación no sea eficiente se resume en dejar trabajar a los demás y tener confianza en las personas, asegurarse de que se conoce las limitaciones, capacidad y potencial de cada miembro del proyecto e instaurar un sistema de monitoreo y control para evaluar el progreso.

Los ladrones de tiempo en la gestión son problemas de falta de coordinación del equipo, falta de procedimientos claros, responsabilidad y autoridad confusa, delegación ineficaz de tareas, dar malas instrucciones o de manera poco clara, falta de comprobación de que se ha comprendido las instrucciones. En definitiva se resumen en problemas de falta de información y mala comunicación entre los elementos del equipo.

3- METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL CASO DE ESTUDIO

3.1. Selección de las variables de sujeto: definición del perfil de los expertos

Los expertos (Project managers) encuestados han sido definidos mediante un tipo de perfil que define las características mínimas a considerar para delimitar la población de estudio. Así, se ha diferenciado según sexo (hombre, mujer), profesión o categoría profesional (medio, técnico o superior), actividad o sector (construcción, informática, sanidad, banca/finanzas o marketing), empleado o parado, años de experiencia en la industria (mayor o igual a 5 años), presupuesto de los proyectos que maneja (alto o bajo) y experiencia en la gestión de proyectos.

3.2. Definición del marco muestral

Por marco muestral se entiende el “listado” que comprende a las unidades de población de estudio y que se utilizará para la extracción de la muestra (Censo de población, Padrón, etc.).

Del marco se espera que sea un descriptor válido de la población de estudio. Los requisitos mínimos serían:

- Ha de ser lo más completo posible
- Debe estar lo más actualizado posible
- Cada unidad de la población debe estar representada en el marco muestral
- No debe incluir unidades que no se correspondan con la población
- Debería incluir información adicional de contacto (teléfonos, direcciones, etc.)

En el caso de este TFC la población vendrá definida por:

Project managers de ambos sexos con experiencia previa en proyectos mayor o igual a 5 años residentes en España o países de Iberoamérica en el marco temporal de 2012

El marco muestral consistirá en la base de datos de la empresa participante en el TFC en la que se registra los socios de proyectos de colaboración y participantes en cursos de formación que se imparten en gestión de proyectos.

Una vez definido el marco muestral, hay que establecer el número de unidades de la población a incluir en la muestra. Esto depende básicamente de:

- Tiempo y recursos.
- Modalidad de muestreo seleccionada.
- Diversidad de los análisis estadísticos previstos.
- Varianza o heterogeneidad poblacional.
- Margen de error máximo para la estimación de los parámetros poblacionales.
- Nivel de confianza de las estimaciones muestrales.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Teniendo en cuenta los valores de la figura 2, con un límite de error del 5%, un nivel de confianza de las estimaciones muestrales de 2σ , y una varianza o heterogeneidad poblacional de $P=Q=50$, concluimos que el número de unidades de la población a incluir en la muestra es 425.

Límites de error (%) para $\pm 2\sigma$	Valores estimados de P y Q (%)					
	1/99	10/90	20/80	30/70	40/60	50/50
0,1	39.600	360.000	640.000	840.000	960.000	1.000.000
0,5	1.584	14.400	25.600	33.600	38.400	40.000
1,0	396	3.600	6.400	8.400	9.600	10.000
1,5	176	1.600	2.844	3.733	4.267	4.444
2,0	99	900	1.600	2.100	2.400	2.500
2,5	63	576	1.024	1.344	1.536	1.600
3,0	44	400	711	933	1.067	1.111
3,5	32	294	522	686	784	816
4,0	25	225	400	525	600	625
5,0	16	144	256	336	384	400

Figura 2. Tamaño muestral para poblaciones infinitas (>100.000) a un nivel de confianza del 95.5 % (2σ)

3.3. Selección del método de encuesta

La elección del método de encuesta es una de las decisiones iniciales y de mayor trascendencia pues repercute en todo el diseño de la encuesta, desde la selección de la muestra y la redacción del cuestionario hasta la edición y procesamiento de la información.

En lo referente al procesamiento de la información, comentar que los avances informáticos han permitido agilizar el pase de encuestas de forma significativa.

Atendiendo al modo de administrar los cuestionarios los métodos de encuesta se pueden clasificar como:

- Encuestas mediante entrevistador
 - o Encuesta "cara a cara" o en persona
 - PAPI (Paper and Pencil Personal Interviewing)
 - Modos informatizados
 - CAPI (Computer-Assited Personal Interviewing)
 - HAPI (Handheld Personal Interviewing)
 - o Encuesta telefónica
 - Modos informatizados
 - CATI (Computer-Asited Telephone Interviewing)

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Entrevistador Virtual:
 - TDE (Touchtone Data Entry)
 - VR (Voice Recognition)
 - ASR (Automatic Speech Recognition)
- Encuestas autoadministradas
 - Entregadas por un entrevistador
 - Encuestas a grupo
 - Encuestas diario
 - Modos informatizados
 - CASI (Computer-Assited Self-Administered Interviewing)
 - ACASI (Audio-Cumputer-Assited Self-Administered Interviewing)
 - DBM (Disk by Mail)
 - 2. Envío por correo
 - Encuesta por correo postal
 - Encuesta por fax
 - Modos informatizados
 - DBM (Disk by Mail)
 - EMS (Electronic Mail Survey)
 - Encuesta Web

En las siguientes tablas podemos observar las ventajas e inconvenientes de aplicaciones informáticas en las encuestas (tabla 1), encuestas cara a cara (tabla 2), encuestas telefónicas (tabla 3) y también existe la encuesta autoadministrada, que se caracteriza porque es el propio encuestado quien lee y anota las respuestas. Puede darse el caso de que esté presente algún responsable de la investigación supervisando (encuestas programadas en aula) o que el sujeto se encuentre solo (encuestas por correo postal, electrónico o vía Web). Las ventajas e inconvenientes de este método quedan reflejadas en la tabla 4.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abarata costes: reprografía, edición, etc. ➤ Más rápido. ➤ Elimina errores al automatizar filtros. ➤ Permite detección de errores de registro. ➤ Se pueden evitar errores derivados del orden de las preguntas. ➤ Facilita la grabación y codificación de preguntas abiertas. ➤ Mayor control del entrevistador (escuchas). ➤ Ofrece mejor imagen de la empresa. ➤ Reduce sesgo de deseabilidad social. ➤ Incrementa las opciones de ayudas visuales. ➤ Favorece la realización de encuestas complejas, con bloques de preguntas diferentes según sujetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere más inversión inicial. ➤ Se requiere más tiempo para la elaboración del cuestionario. ➤ Exige mayor preparación del personal. ➤ La mediación del ordenador puede inhibir al encuestado. ➤ Los errores de grabación no detectados son de peor resolución. ➤ La limitación espacial de la pantalla del ordenador.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de aplicaciones informáticas en encuestas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor versatilidad y flexibilidad de contenido. ➤ Adecuada para el tratamiento de temas complejos y delicados. ➤ Amplia cobertura de la población en general. ➤ Inferior no respuesta total y de ítem. ➤ Mayor certeza de que quien responde es quien debe hacerlo. ➤ Permite recabar información complementaria del encuestado y del entorno. ➤ Se puede controlar la actuación del encuestado durante la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encarece los costes del estudio en tiempo y dinero. ➤ Problemas de acceso a domicilios particulares y a grupos de población determinados. ➤ La presencia del entrevistador puede influir en las respuestas. ➤ Más expuesta a sesgos de deseabilidad social que las autoadministradas. ➤ Menor control del entrevistador en el transcurso de la entrevista.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de encuesta cara a cara

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduce costes y tiempo para la realización del trabajo de campo. ➤ Precisa menos personal que la entrevista cara a cara. ➤ Permite abarcar núcleos dispersos de población sin apenas coste. ➤ Puede contactarse con grupos de población menos accesibles. ➤ Facilita la repetición de intentos para contactar con los sujetos. ➤ Posibilita la supervisión de las entrevistas. ➤ Disminuye el efecto del entrevistador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más expuesta a errores de no cobertura y de no respuesta. ➤ Existencia de barreras para contactar (contestadores automáticos, líneas ocupadas, etc.). ➤ Más fatigante y tiene límites de complejidad y extensión. ➤ No puede acudir a ayudas visuales. ➤ Exige mayores habilidades persuasivas y de conversación al entrevistador y mayor retentiva al encuestado. ➤ Más expuesta a sesgos de aquiescencia, primacía y recencia. ➤ Respuestas menos pensadas y más breves.

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de encuestas telefónica.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abaratar los costes del trabajo de campo. ➤ Ampliar la cobertura del estudio. ➤ Cumplimentar el cuestionario el día y hora que el encuestado elija (salvo en las grupales programadas). ➤ Transmitir el sentimiento de mayor privacidad y anonimato de las respuestas. ➤ Reducir errores de medición debidos al orden de las preguntas y respuestas (menos primacía, recencia). ➤ Formular preguntas con muchas opciones de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No poder asistir al encuestado ante dudas. ➤ Imposibilidad de comprobar si fue la persona seleccionada quien contestó. ➤ No es recomendable el uso de preguntas abiertas. ➤ Se puede leer todo el cuestionario antes de contestarlo (menor eficacia de las preguntas control y técnica del embudo). ➤ Problemas de cobertura por falta de actualización del marco muestral. ➤ Mayor tiempo para el trabajo de campo. ➤ Mayor vulnerabilidad a problemas de no respuesta.

Tabla 4. Ventajas e inconvenientes de encuesta autoadministrada.

Dado que el pase de encuestas se ha realizado on-line, mediante envío de correos electrónicos, podemos resumir que el método de encuesta elegido es la autoadministrada, enviadas por correo electrónico, de modo informatizado y encuesta web.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

3.4. Selección del método de muestreo

Cada método de muestreo requiere unas exigencias específicas en tamaño y selección de la muestra.

Básicamente existen dos métodos: **probabilísticos y no probabilísticos**. Los primeros se fundamentan en la aleatorización como criterio de selección, mientras que los no probabilísticos se basan en aspectos ajenos al azar. En general, los métodos no probabilísticos requieren tamaños muestrales menores que los probabilísticos que necesitan muestras representativas

Los métodos no probabilísticos introducen sesgos que ponen en entredicho la validez de los resultados. Así, son métodos indicados para:

- Análisis exploratorios (estudios piloto, pretest del cuestionario).
- Estudios cualitativos.

Sus ventajas son evidentes: no precisan de marco muestral y su ejecución es más sencilla y menos costosa.

Métodos de muestreo probabilístico: Aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado, aleatorio por conglomerados, muestreo de áreas y rutas aleatorias.

Métodos de muestreo no probabilístico: Por cuotas, estratégico o de juicio y circunstancial de “voluntarios” o “bola de nieve”.

En el presente TFC nos centraremos en los probabilísticos, ya que será el método elegido por considerarlo el más óptimo en este caso, tras ver las diferentes ventajas e inconvenientes del muestreo no probabilístico de la tabla 5.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplicidad y economía del diseño muestral. ➤ Fáciles de ejecutar. ➤ No precisan de un listado de la población de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imposibilidad de estimar el error típico o muestral. ➤ Dificultad en la generalización de resultados más allá de los casos analizados debido a la introducción de sesgos.

Tabla 5. Ventajas e inconvenientes de muestreos no probabilísticos

MUESTREO PROBABILÍSTICO

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE.

Requiere la existencia de un marco muestral que sea nominativo, proporcionando información que facilite el contacto. Además, cada unidad del marco debe tener un número de identificación que siga un orden consecutivo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Se genera una tabla de números aleatorios.
- Se seleccionan los casos según la tabla.
- La probabilidad de selección será n/N (con n : tamaño de la muestra y N : de la población).

MUESTREO ALEATORIO SISTEMÁTICO.

Requiere la existencia de un marco muestral (aleatoriamente ordenado) que sea nominativo, aunque no precisa que sea un listado ni que esté numerado: pueden ser fichas de alumnos, expedientes o incluso presencia física (por ejemplo, personas que salen de un centro comercial).

- Se calcula el intervalo de selección determinado por el coeficiente de elevación: N/n (para que todos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados)
- Sólo la primera unidad se elige a azar: se elige un número al azar entre 1 y el coeficiente de elevación.
- A partir de ese número se le suma el coeficiente de elevación de forma sistemática.

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO.

Muy aplicado cuando se dispone de información sobre características de la población de interés.

- Consiste en la clasificación de la población del marco muestral en grupos o estratos mutuamente excluyentes (internamente homogéneos y diferentes de los otros grupos).
- Esto permite:
 - o Garantizar la presencia de grupos de interés.
 - o La consecución de estimaciones de parámetros poblacionales más precisas al reducir la variabilidad de los grupos.
- Es condición que los estratos se formen en función de variables que se prevé afecten a la varianza de las variables de interés.
- Las variables de uso más común (supeditadas a la información de que se disponga en el marco muestral) son:
 - o Sexo
 - o Edad
 - o Ocupación
 - o Ámbito territorial (país, comunidad autónoma, ciudad, etc.)

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Tipo de hábitat (urbano, semiurbano, rural)
- Tamaño de hábitat (número de habitantes)
- Otros específicos relacionados con los objetivos de estudio.

Una vez clasificada la población se afija (distribución del tamaño muestral entre estratos) la muestra en cada estrato.

Existen dos modalidades: afijación proporcional y no proporcional.

- En la proporcional se afija, como su nombre indica, proporcionalmente al peso relativo del estrato en el conjunto de la población.
- En la no proporcional se da una probabilidad de selección distinta en cada estrato, bien porque se quiere analizar con más detalle un tipo de estrato, bien para garantizar la representatividad de las estimaciones muestrales en todos los estratos.

Las principales opciones de estratificación no proporcional son:

- Afijación simple: consiste en asignar el mismo tamaño muestral en cada estrato.
 - Ventaja: potencia estadística en el análisis de estratos.
 - Inconveniente: requiere restablecer la proporcionalidad a la hora de estimar parámetros de la población en su conjunto.
- Afijación óptima: se tiene en cuenta además del peso relativo del estrato en la población, su variabilidad respecto a la variable utilizada para la estratificación.
- Otra variedad consiste en seleccionar un número determinado de casos para un grupo y afijar después proporcionalmente en el resto de estratos.

MUESTREO ALEATORIO POR CONGLOMERADOS

Método de gran aplicación en la encuesta personal a poblaciones espacialmente dispersas por su menor coste.

- Como en el estratificado también se procede a la selección aleatoria de conjuntos de población.
- En este caso se denominan conglomerados y pueden ser demarcaciones territoriales (país, CC, municipio, distrito, etc.), organizaciones, instituciones, etc.
- Se trata de seleccionar al azar una muestra de conglomerados y, en los elegidos, aleatoriamente extraer las unidades que compondrán la muestra.

Principales diferencias frente al estratificado:

- En el estratificado la unidad de muestreo es unitaria (los individuos o unidades muestrales), en el conglomerado es la agrupación o conjunto de individuos.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Extracción muestral en cada estrato versus extracción aleatoria de conglomerados.
- En el estratificado se busca homogeneidad dentro del estrato y heterogeneidad entre estratos. En el de conglomerados es justo al revés, el error muestral disminuye conforme aumenta la heterogeneidad dentro del conglomerado.
- El error muestral es menor si se eligen más conglomerados con menos individuos. Al contrario aumenta, aunque obviamente resulta más barato.

El muestro por conglomerados será monoetápico si todas la unidades de población en los conglomerados elegidos integran la muestra.

Si la unidad de muestreo final no son los conglomerados sino subdivisiones dentro de éstos estaremos frente a un muestreo polietápico.

Se recomienda el uso de este método cuando:

- Hay mucha dispersión geográfica
- Exista problemas para obtener un marco muestral exhaustivo.
- Se deba reducir el coste y duración del estudio de campo.

Como contrapartida se eleva el error muestral al haber mayor homogeneidad en los conglomerados.

En los conglomerados polietápicos se requieren marcos muestrales específicos para cada etapa de selección.

MUESTREO DE ÁREAS Y RUTAS ALEATORIAS

- Se aplica para la selección aleatoria de viviendas, cuando las unidades de muestreo son personas, familias, empresas u otras edificaciones distintas a las viviendas.
- Su realización precisa la existencia de mapas que cubran el área del ámbito espacial de la encuesta.
- La zona de interés se divide en áreas, después se seleccionan aleatoriamente. En las elegidas se crea nuevos mapas que ayuden a la selección aleatoria de subáreas, hasta concluir en la extracción, también aleatoria, de las unidades de muestreo.
- La selección se puede realizar a través del muestreo de rutas.
- Se establece el itinerario que el entrevistador debe seguir para la selección.
- Se eligen las rutas de forma aleatoria sobre un mapa. En el mapa se marcan distintos puntos de partida. La longitud dependerá de número de encuestas a realizar.
- Su final es la vivienda en la que se completa el número de entrevistas a realizar. Elegido aleatoriamente un comienzo, el entrevistador sigue una ruta u otra en función de unas normas prefijadas: los giros han de hacerse a la derecha, se entra en los

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

edificios con número acabado en 2, se especifica la selección de la escalera, de la altura, de la vivienda (por tablas de números aleatorios) y finalmente la persona.

El método elegido para el caso de este TFC ha sido el **muestreo aleatorio sistemático**, dentro del muestreo probabilístico, tomándose el marco muestral de la base de datos de gerentes vinculados a la empresa participante en el estudio. Ya que fuimos directos a expertos con 5 años de experiencia en proyectos como mínimo. De un total de 750 contactos, se seleccionaron 425 al azar y de éstos conseguimos las respuesta de 40. La cantidad de respuestas recibidas por parte de los expertos (sólo 40) limita el estudio por falta de representatividad, pero sirve para hacer una aproximación cualitativa del fenómeno.

3.5. Diseño del cuestionario

A continuación se va a explicar cuál ha sido el programa informático elegido para el desarrollo del cuestionario y, brevemente cómo diseñar los cuestionarios con esta herramienta.

Teniendo en cuenta que el cuestionario lo realizaban cargos de diferentes empresas de América Latina, se ha elegido la encuesta on-line. Para ello se ha utilizado el programa SSI Web, una herramienta sencilla e intuitiva que permite subir la encuesta a un servidor web y así crear un acceso fácil a los encuestados.

El primer paso va a ser una descripción del programa. En la figura 3 se puede ver la primera pantalla que aparece al abrir el programa.

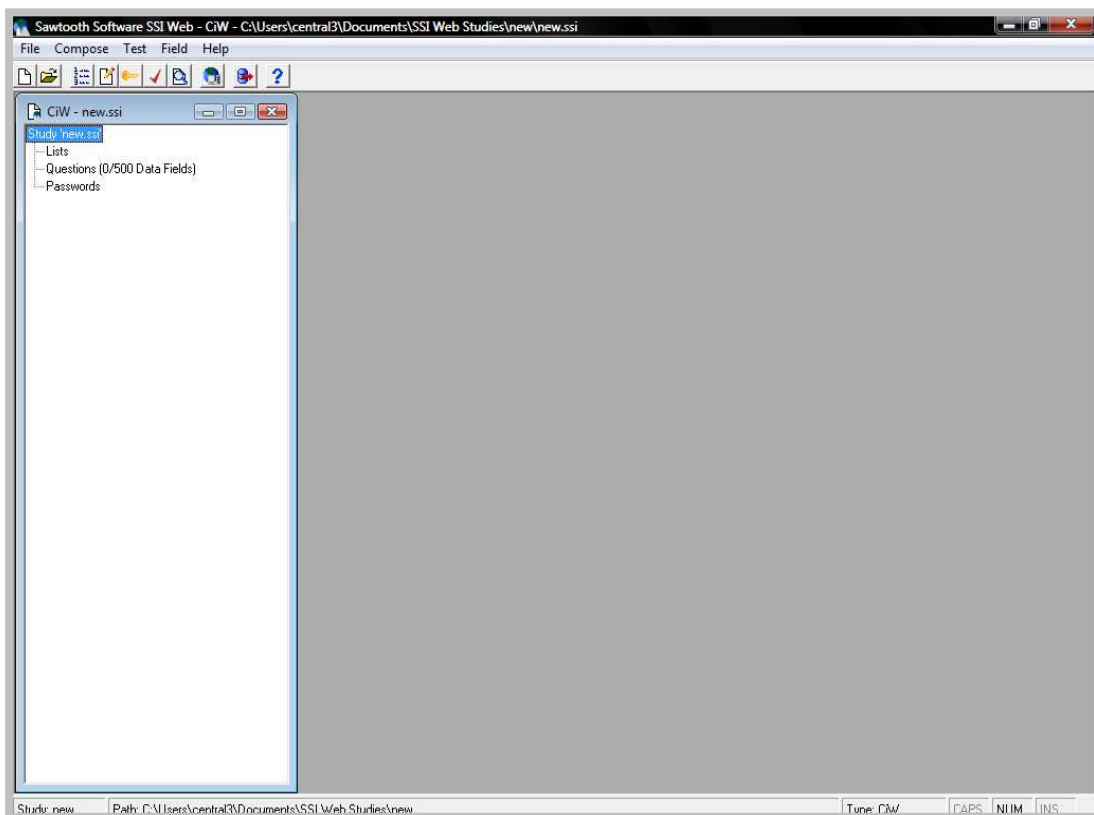


Figura 3. Pantalla de inicio del programa SSI Web

Una vez nos encontramos en la pantalla de inicio, para comenzar un nuevo cuestionario se seleccionará “Questions” y aparecerá la pantalla que se muestra a continuación en la figura 4

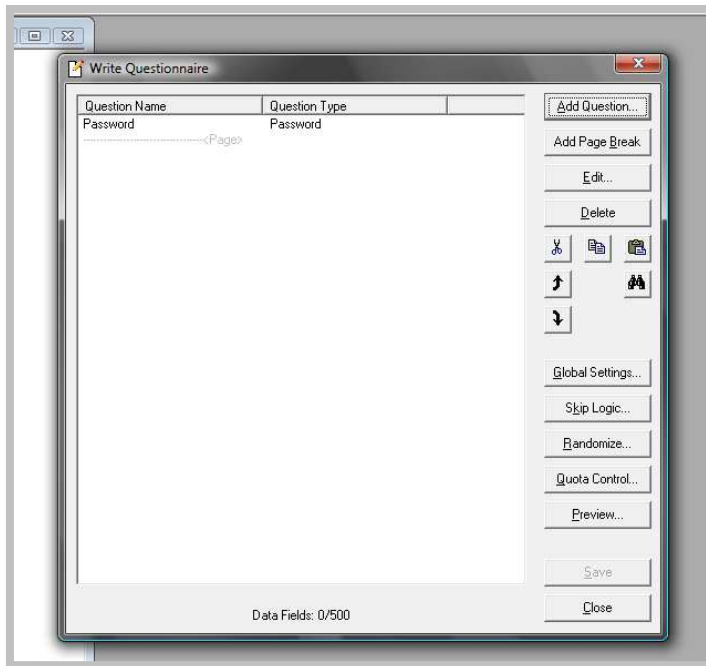


Figura 4. Pantalla del índice general del programa SSI Web

La primera página del programa será la contraseña, esto sale por defecto, se puede usar o no. En este caso sí que se hará uso de ella, pudiéndose modificar el contenido o editarlo.

La encuesta se divide en páginas, agrupando en cada una de ellas las preguntas según el tipo.

El cuadro de diálogo de configuración de la contraseña se muestra a continuación en la Figura 5:

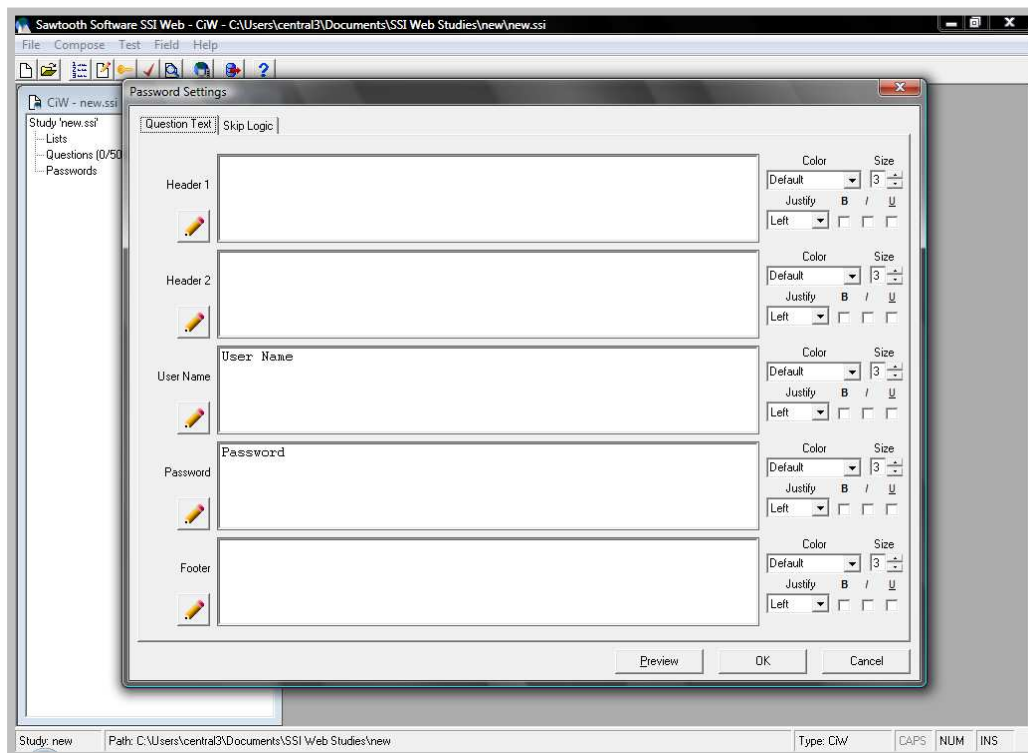


Figura 5. Pantalla de edición de la contraseña

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Cada pregunta de SSI Web tiene diferentes áreas de texto en el que se puede escribir directamente el texto que se mostrará posteriormente en la pantalla.

En este caso las cinco áreas de texto para el Password son:

- Encabezado 1.
- Encabezado 2.
- Nombre de usuario.
- Contraseña.
- Pie de página.

Encabezado 1, encabezado 2 y pie de página es un espacio para escribir texto que se desea hacer llegar a los usuarios del cuestionario como presentación. Se puede escribir directamente o pulsando en "Lápiz" icono que abre una ventana para escribir y/o editar texto.

A continuación se puede empezar a escribir las preguntas específicas del cuestionario, se aplica salto de página cada vez que se quiera separar las preguntas en distintas páginas, después se selecciona agregar cuestión y aparece el siguiente cuadro de dialogo tal y como se muestra en la figura 6:

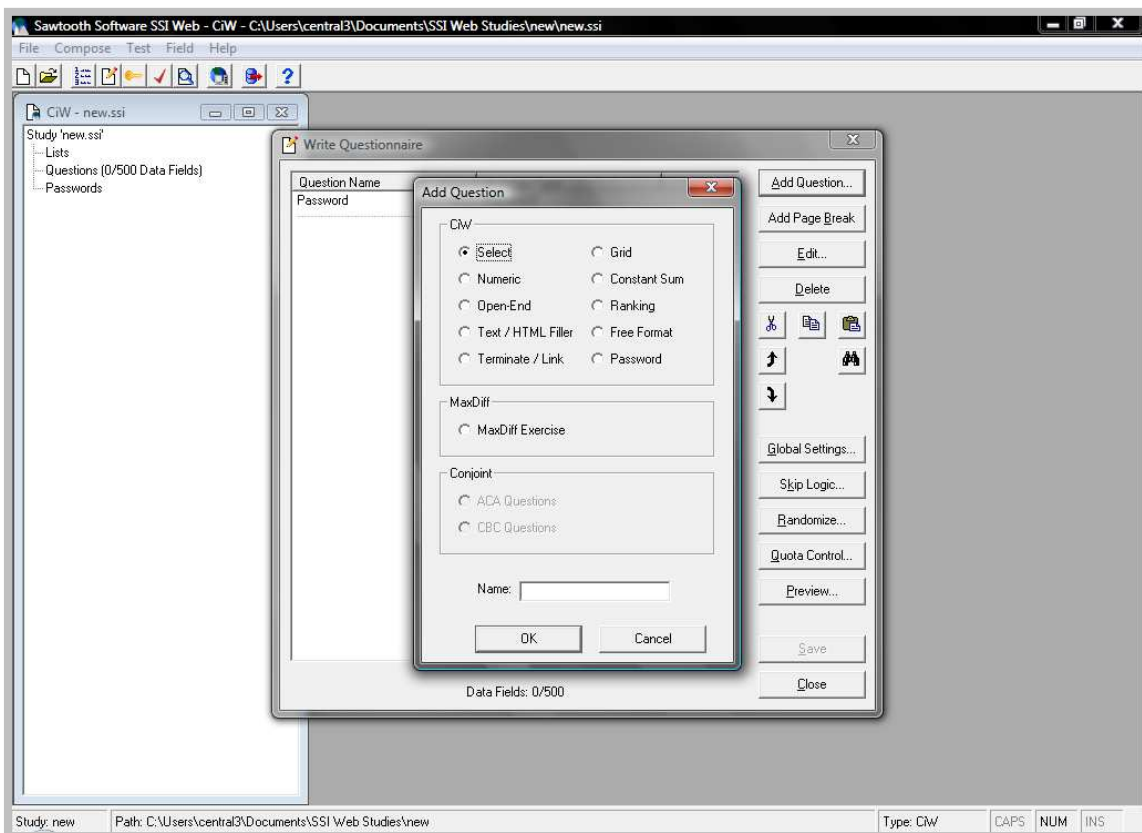


Figura 6. Pantalla de elección del tipo de pregunta del programa SSI Web

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

En primer lugar se especifica un nombre para la pregunta. Después de eso, se elige el tipo de pregunta que se quiere hacer.

A continuación se hará una breve explicación de cada tipo de cuestión que se puede seleccionar.

- Select: En esta pregunta el encuestado selecciona una respuesta que elige de las propuestas, puede ser sólo una o de respuestas múltiples.
- Numeric: Se trata de una pregunta donde la respuesta es numérica.
- Open-End: Añade una pregunta donde la respuesta es un cuadro de texto y los encuestados ofrecen una respuesta escrita a la pregunta.
- Text: Agrega una sección de texto o instrucciones que no requiere de ninguna respuesta.
- Terminate – Link: Es la página que cierra la encuesta, se puede añadir un texto, por ejemplo, para agradecer la participación.
- Grid: Permite componer preguntas de varios tipos a la vez en forma de tabla, en filas y columnas.
- Constant Sum: Añade una pregunta en la que los encuestados presentan una serie de valores numéricos que se suma a un cierto valor, o lo suma a un valor proporcionado en una pregunta anterior.
- Ranking: Agrega una pregunta en la que los encuestados pueden clasificar varios elementos de 1 (que sería lo mejor) a “n” (que sería lo peor).
- Free Format: Le permite crear el código HTML para definir los aspectos de una pregunta o una serie de preguntas, diseños especiales no compatibles con las plantillas estándar.
- Password: Permite agregar una pregunta de contraseña (pantalla de inicio antes explicada) al principio de la encuesta. Si se incluye debe aparecer obligatoriamente en la primera página de la encuesta.

Como se puede ver en la figura 7, seleccionando un tipo de pregunta aparece la siguiente pantalla. Según se elige el tipo de pregunta existen algunas diferencias pero no se entrará en explicar cada una de estas pantallas.

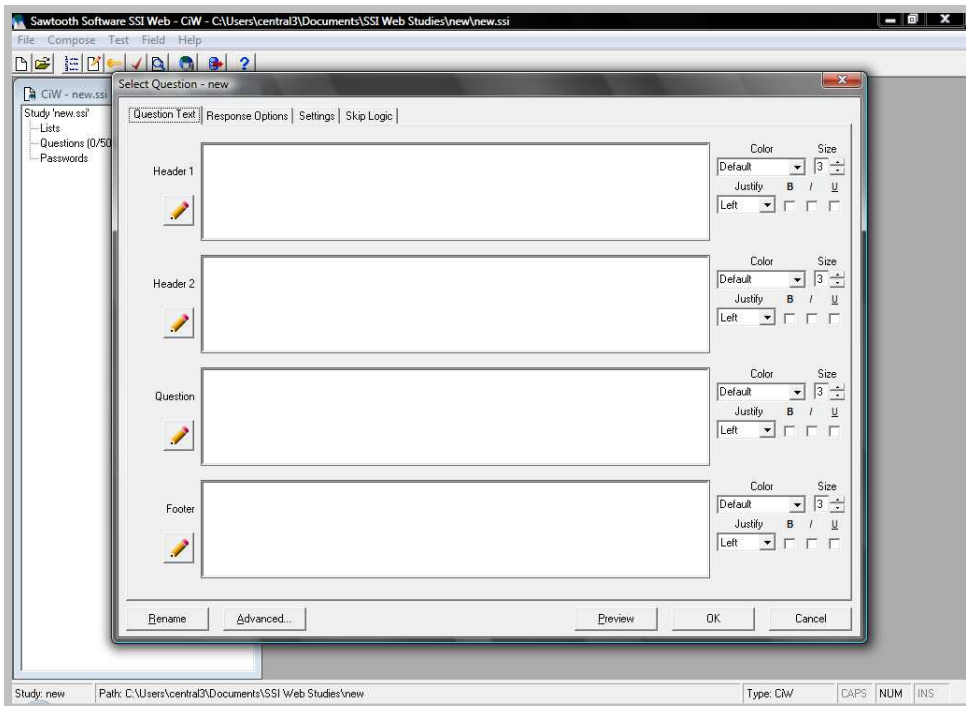


Figura 7. Pantalla de diseño de la pregunta del programa SSI Web.

Después de introducir todas las preguntas se genera los nombres y passwords que se enviarán a los encuestados. El programa permite escribir los nombres de usuario y contraseñas o generarlos automáticamente. Ver figura 8.

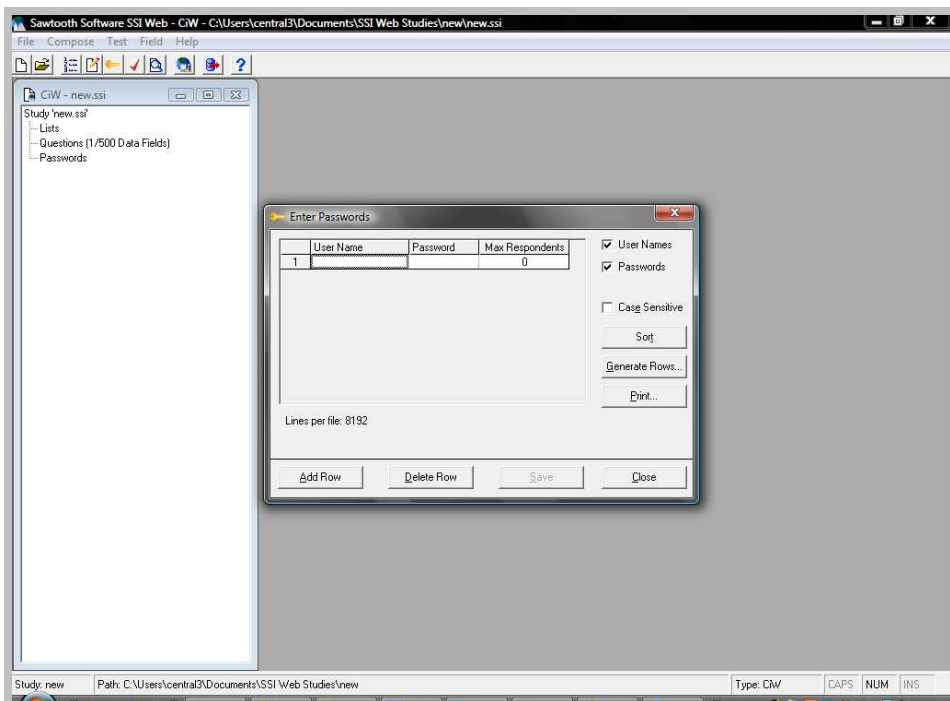


Figura 8. Pantalla para la generación de nombres de usuario y contraseñas del programa SSI Web.

Una vez se ha terminado de desarrollar la encuesta y generado las contraseñas, la encuesta se sube a un servidor web, en este caso se ha utilizado uno del departamento de Proyectos de

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

11	Cuando solicito ayuda para mis proyectos a miembros de otros departamentos, me responden rápida y positivamente																	
12	Cuando hay desacuerdos y conflictos en los proyectos, rápidamente intentamos llegar a un acuerdo para minimizar su impacto en la dinámica normal de trabajo																	
13	Siempre tengo claro el papel que debo desempeñar en cada uno de los proyectos en los que estoy involucrado																	
14	Cuando hay cambios en un proyecto se comunican de manera regular a todos los implicados a través de un procedimiento establecido																	
15	Mis proyectos suelen completarse en tiempo y presupuesto según la calidad especificada																	
16	La organización de nuestra empresa está orientada a la gestión por proyectos																	
17	En la empresa tenemos un proyecto de maduración en dirección de proyectos y lo estamos aplicando																	
18	En la empresa disponemos de herramientas informáticas para la gestión del conjunto de los proyectos y a la que reportamos diariamente las actividades realizadas																	
19	En mi departamento disponemos de herramientas informáticas para la gestión del conjunto de los proyectos y a la que reportamos diariamente las actividades que realizamos																	
20	Los proyectos de mi empresa los planificamos con una herramienta informática																	
TOTAL PUNTOS																		

Tabla 6. Test efectividad en dirección y gestión de proyectos de la empresa

Segundo ejercicio. Conocer el nivel de efectividad en la dirección y gestión de proyectos propios (Tabla 7).

En este caso, en el segundo test las respuestas se puntuarán también de 1-10, pero a diferencia del primer ejercicio, la puntuación será 1 en el caso más favorable y 10 en el caso más desfavorable. Obteniendo una puntuación final que será la suma de todas las preguntas de la encuesta. Esa suma total será el resultado del test. El encuestado deberá responder aquella opción que considere se aproxima más a la realidad de su experiencia diaria.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

18	Nunca dejo que las tareas que, por costumbre, siempre he hecho yo, las haga otro miembro de mi familia																		
19	Debería planificarme las tareas a realizar durante mis días libres, ya que nunca lo hago																		
20	No tengo un lugar establecido para guardar cada utensilio, herramientas o diferentes elementos que use en mi día a día																		
TOTAL PUNTOS																			

Tabla 7. Test efectividad en dirección y gestión de proyectos propios.

En los dos primeros test se tratará de averiguar el nivel de efectividad en la dirección y gestión de proyectos, tanto en la empresa como en la vida personal del Project Manager. De tal forma que con los resultados obtenidos sabremos cómo el experto gestiona los proyectos de su empresa y en su vida personal. Así será fácil identificar los aspectos que deben ser reforzados. El análisis de resultados se hará utilizando el test de autoevaluación de Lostado (2005) en función de tres intervalos de puntos: más de 160 puntos, entre 120 y 160, y menos de 120 puntos, tal y como se ve en las figuras 9 y 10.

TEST DE AUTOEVALUACIÓN PARA CONOCER EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA

Más de 160 puntos: Usted y su empresa dominan la Dirección y Gestión de Proyectos. Es posible que todavía le queden por descubrir algunas técnicas útiles para sus proyectos

Entre 120 y 160 puntos: Su empresa lo está haciendo bien pero hay áreas específicas de la dirección y gestión de proyectos que podrían ser mejorados

Menos de 120 puntos: Usted ha sido honesto y es sensible al estado de gestión de proyectos en su empresa. No intente introducir a su organización en la Dirección de proyectos. Introduzca usted y cuando haya madurado un poco y sepa exactamente qué es el "project management", y crea que puede ser de interés para su empresa, entonces, prepare un plan de divulgar su filosofía. Ahora no le entenderán.

Figura 9. Resultados efectividad en dirección y gestión de proyectos en la empresa

TEST DE AUTOEVALUACIÓN PARA CONOCER EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS PROPIOS

Más de 160 puntos: Tiene las cosas bajo control.

Entre 120 y 160 puntos: Su desorganización le causa problemas

Menos de 120 puntos: Las tareas domésticas deben resultarle muy difíciles, esto le puede pasar factura de cara a su vida profesional

Figura 10. Resultados efectividad en dirección y gestión de proyectos propios

Tercer ejercicio. Localización de ladrones de tiempo.

En la siguiente pregunta, el encuestado deberá responder cuáles son sus ladrones de tiempo. De esta forma veremos cuáles son los rasgos comunes de entre todos los entrevistados y cuáles predominan sobre los demás.

3.6. Realización de la prueba piloto

Antes del envío oficial de los cuestionarios, se decidió hacer una prueba piloto con los cuestionarios realizados, pasándolos al personal docente del departamento de proyectos de ingeniería (DPI) de la Universidad Politécnica de Valencia. De esta forma nos aseguramos de que no exista ninguna deficiencia ni anomalía en el cuestionario oficial a realizar. Al observar que salen los resultados correctos procedemos al envío, mediante correo electrónico a los expertos del estudio en cuestión.

3.7. Envío de cuestionarios

Una vez comprobado en la prueba piloto que está todo correcto, se procede a enviar vía correo electrónico el link (<http://cuestionario.dpi.upv.es>) junto con la carta de presentación (en anexo) a aquellos gerentes y expertos de América latina que nos interesaban. Enviándose a un total de 425 personas. A los 15 días se vuelve a reenviar el cuestionario, sólo a aquellos que no han respondido aún.

3.8. Edición y tratamiento de datos

i. Tablas de contingencia entre variables ordinales

Un método útil para clasificar los datos obtenidos en un recuento es mediante las tablas de contingencia.

Se trata de tablas en cuyas celdas figuran probabilidades, y en la cual podemos determinar unas probabilidades conociendo otras de la tabla. Están compuestas por filas (horizontales), para la información de una variable y columnas (verticales) para la información de otra variable. Estas filas y columnas delimitan celdas donde se vuelcan las frecuencias de cada combinación de las variables analizadas. Y de esta forma encontrar la relación entre las variables que se comparan.

ii. Análisis de frecuencias

La frecuencia es el número de veces que se presenta una variable aleatoria. El análisis de frecuencias está basado en el concepto de variables aleatorias. Los supuestos principales en un análisis de frecuencias son: Los datos a ser analizados describen eventos aleatorios independientes entre sí, los procesos involucrados son estacionarios a través del tiempo y los parámetros poblacionales pueden ser estimados a partir de una muestra.

El comportamiento de una variable aleatoria puede ser descrito por su función de probabilidad. Para cada posible ocurrencia de un experimento se le asigna un valor numérico de acuerdo a una función probabilística. Si la variable aleatoria es discreta se le llama función

masa de probabilidad y si la variable es continua se le llama función de distribución probabilística.

iii. Análisis de varianza de un factor

El análisis de la varianza (anova) permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de K poblaciones (K mayor o igual a 2) son iguales, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las poblaciones difiere de las demás en cuanto a su valor esperado. Este contraste es fundamental en el análisis de resultados experimentales, en los que interesa comparar los resultados de K 'tratamientos' o 'factores' con respecto a la variable dependiente o de interés.

Las técnicas iniciales del análisis de varianza fueron desarrolladas por el estadístico y genetista R. A. Fisher en los años 1920 y 1930 y es algunas veces conocido como "Anova de Fisher" o "análisis de varianza de Fisher", debido al uso de la distribución F de Fisher como parte del contraste de hipótesis.

iv. Análisis de conglomerados

El análisis de conglomerados consiste en buscar grupos (conglomerados) en un conjunto de observaciones de forma tal que aquellas que pertenecen a un mismo grupo se parecen, mientras que aquellas que pertenecen a grupos distintos son desiguales, según algún criterio de distancia o de similitud.

Como técnica de agrupación de variables, el análisis de conglomerados es similar al análisis factorial; pero mientras que la factorización es, más bien, poco flexible en algunos de sus supuestos (linealidad, normalidad, variables cuantitativas, etc.) y siempre estima de la misma manera la matriz de distancias, la aglomeración es menos restrictiva en sus supuestos (no exige linealidad, ni simetría, permite variables categóricas, etc.) y admite varios métodos de la matriz de estimación de distancias.

Como técnica de agrupación de casos, el análisis de conglomerados es similar al análisis discriminante. Sin embargo, mientras que el análisis discriminante efectúa la clasificación tomando como referencia un criterio o variable dependiente (los grupos de clasificación), el análisis de conglomerados permite detectar el número óptimo de grupos y su composición únicamente a partir de la similitud existente entre los casos; además, el análisis de conglomerados no asume ninguna distribución específica para las variables.

Existen dos tipos de análisis de conglomerados: el K-Medias y el Jerárquico.

- K-Medias: Es un método de agrupación de casos que se basa en las distancias existentes entre ellos en un conjunto de variables. Es especialmente útil cuando se dispone de un gran número de casos. Existe la posibilidad de utilizar la técnica de K-Medias de manera exploratoria, clasificando los casos e iterando para encontrar la ubicación de los centroides, o sólo como técnica de clasificación, clasificando los casos a partir de centroides conocidos suministrados por el usuario. Cuando se utiliza como técnica exploratoria, es habitual que el usuario desconozca el número idóneo de

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

conglomerados y comparar las soluciones obtenidas, en estos casos también puede utilizarse el método de análisis de conglomerados jerárquico.

- Jerárquico: A diferencia de lo que ocurre con el procedimiento de análisis de K-Medias, el procedimiento jerárquico permite aglomerar tanto casos como variables y elegir entre una gran variedad de métodos de aglomeración y medidas de distancia. Pero la gran diferencia es que este método se procede de forma jerárquica. El análisis del método jerárquico comienza con el cálculo de la matriz distancias entre los elementos de la muestra (casos o variables). Esa matriz contiene las distancias existentes entre cada elemento y todos los restantes de la muestra. A continuación se buscan los dos elementos más próximos (los dos más similares en términos de distancia) y se agrupan en un conglomerado. Este conglomerado será indivisible a partir de ese momento. De esta forma se van agrupando los elementos en conglomerados cada vez más grandes y heterogéneos hasta llegar al último paso, en el que todos los elementos muestrales quedan agrupados en un único conglomerado global.

4- ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivo

En este punto se va a proceder a describir a los expertos, análisis descriptivo de los expertos que han participado en la encuesta. Lo podemos observar mejor mediante sus correspondientes gráficos.

Sexo. De entre todos los encuestados, un 77,5 % han sido hombres y un 22,5% mujeres. Gráfico 1.

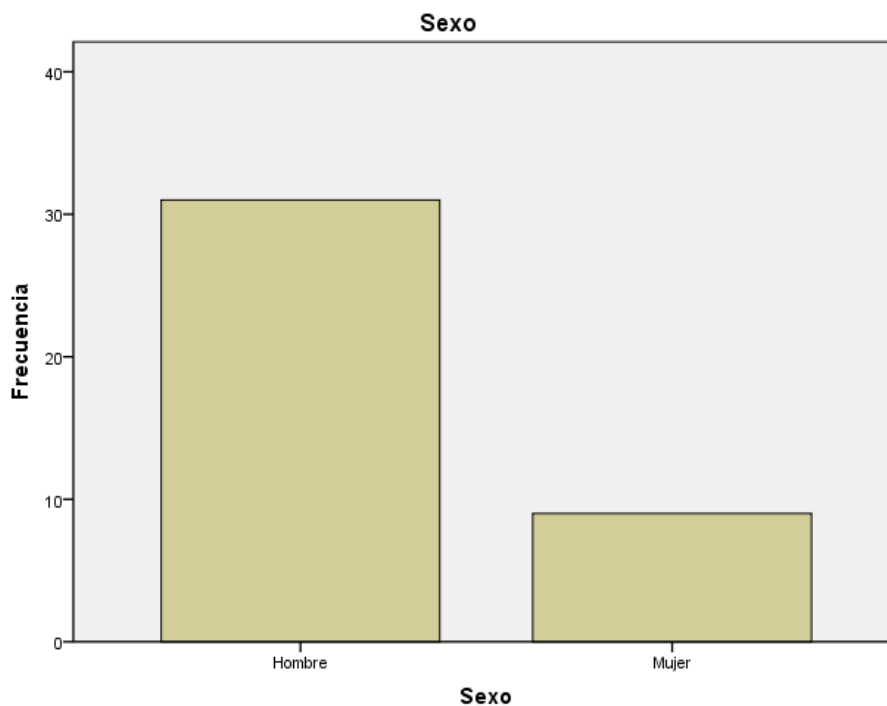


Gráfico 1. Porcentaje encuestados según sexo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Presupuesto. Se diferenció entre los expertos de presupuesto alto y presupuesto bajo. Como se observa en el gráfico 2, el resultado está bastante a la par. Un 45% de los encuestados tienen bajos presupuestos de proyecto (18 expertos) y un 55% lo tienen alto (22 expertos).

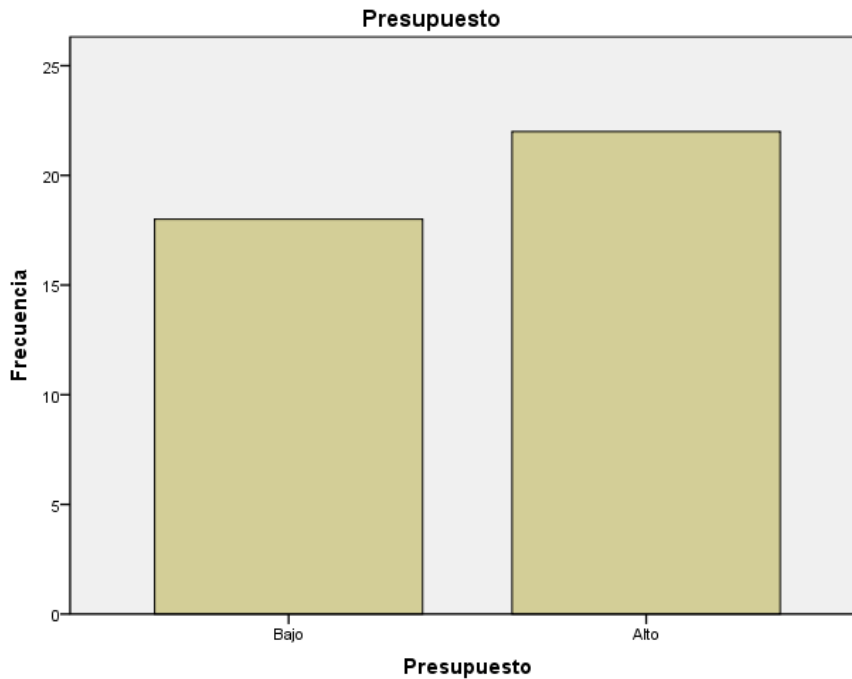
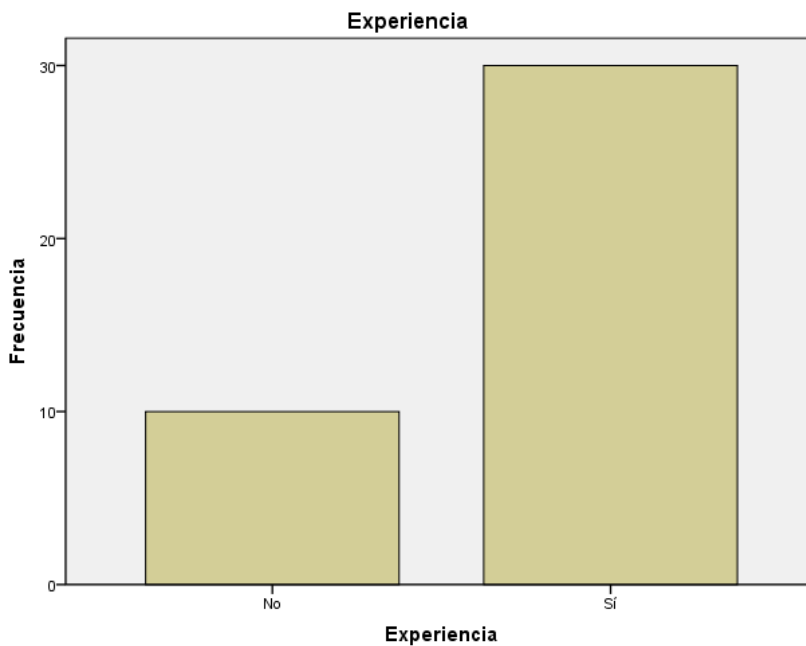


Gráfico 2. Número de expertos según tipo de presupuesto

Experiencia en proyectos. 10 de los encuestados responden que no tienen experiencia en la gestión de proyectos, mientras que los 30 restantes afirman que sí tienen tal experiencia.

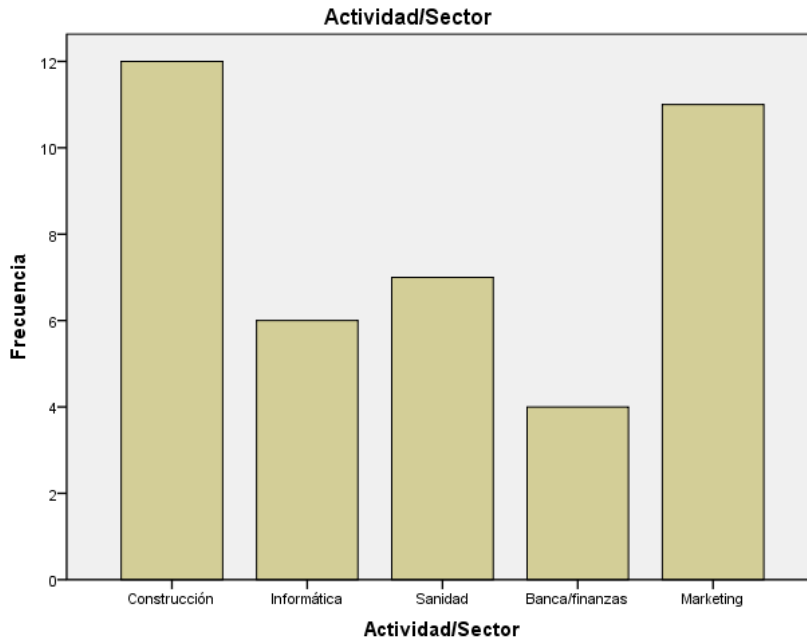
Gráfica 3.



Gráfica 3. Experiencia en proyectos

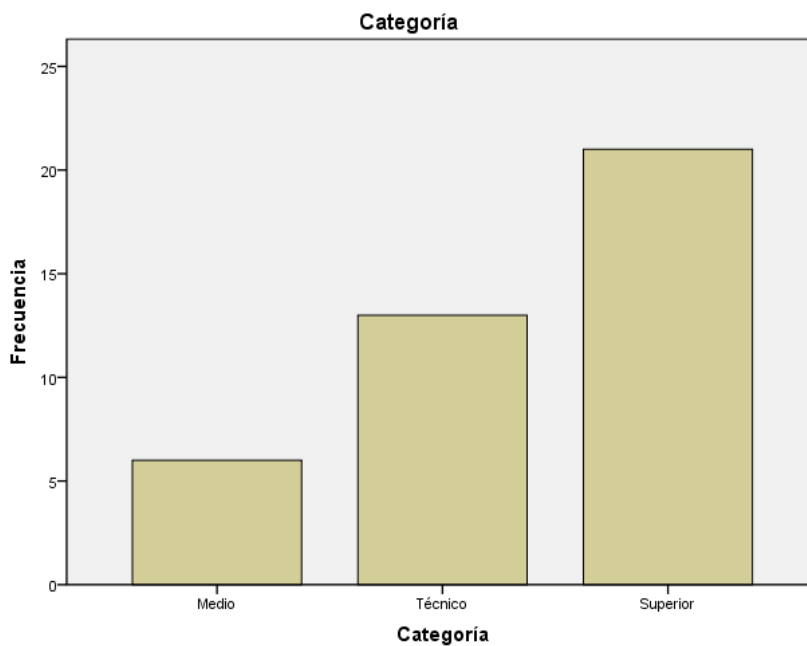
Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Actividad/sector. Aquí analizamos al encuestado según el sector profesional al que se dedique. Como se puede ver en la gráfica 4, tras las respuestas recibidas agrupamos en 5 sectores: Construcción (30%), informática (15%), sanidad (17,5%), banca/finanzas (10%) y marketing (27,5%).



Gráfica 4. Sector empresarial de los encuestados

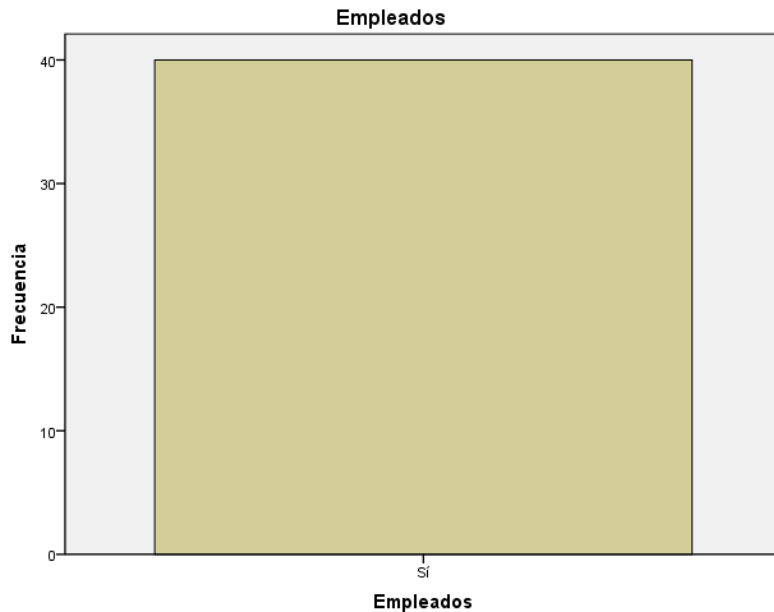
Categoría profesional. Los expertos encuestados tienen una categoría profesional media, técnica o superior. De los 40 encuestados, 6 pertenecen a la categoría media, 13 son técnicos y 21 superiores. Gráfica 5.



Gráfica 5. Categoría profesional del encuestado

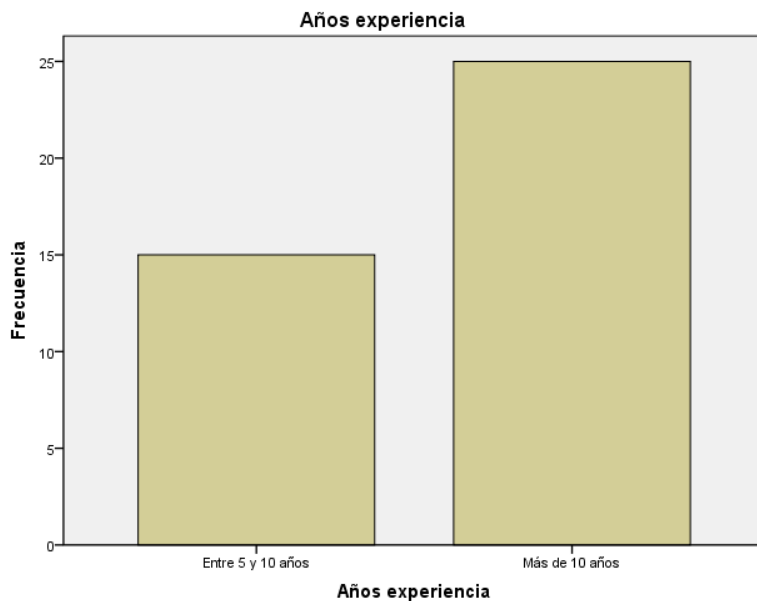
Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Empleados. El 100% de los encuestados se encuentran en situación de empleo, no hay ninguno de los expertos que esté actualmente desempleado. Gráfica 6.



Gráfica 6. 100% de los encuestados tienen empleo

Años de experiencia. Había que diferenciar entre los encuestados con más de 10 años de experiencia y aquellos que estaban entre 5 y 10 años de experiencia. El resultado, como podemos ver en la gráfica 7, son 15 encuestados con 5-10 años de experiencia y 25 con más de 10 años.

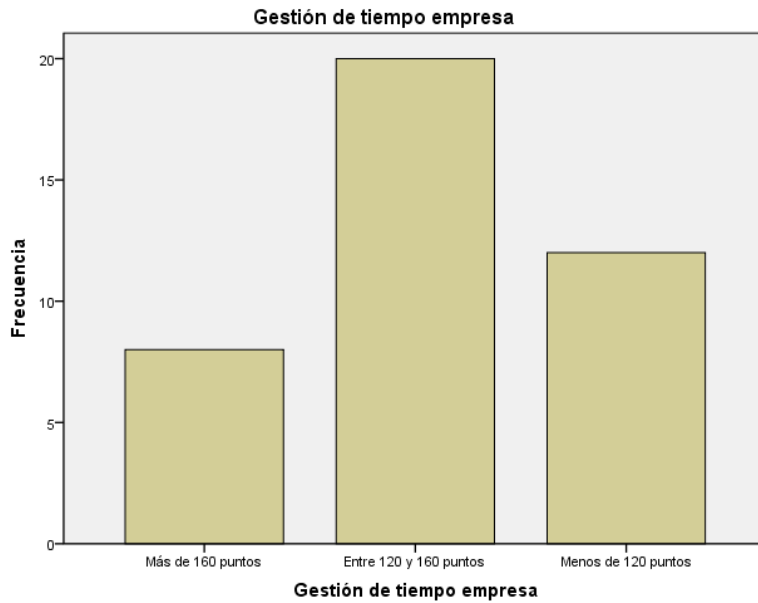


Gráfica 7. Años de experiencia

Gestión del tiempo en la empresa. Las puntuaciones de la gestión del tiempo en la empresa son menos de 120 puntos, entre 120 y 160 puntos y más de 160 puntos. Un 20% obtiene más

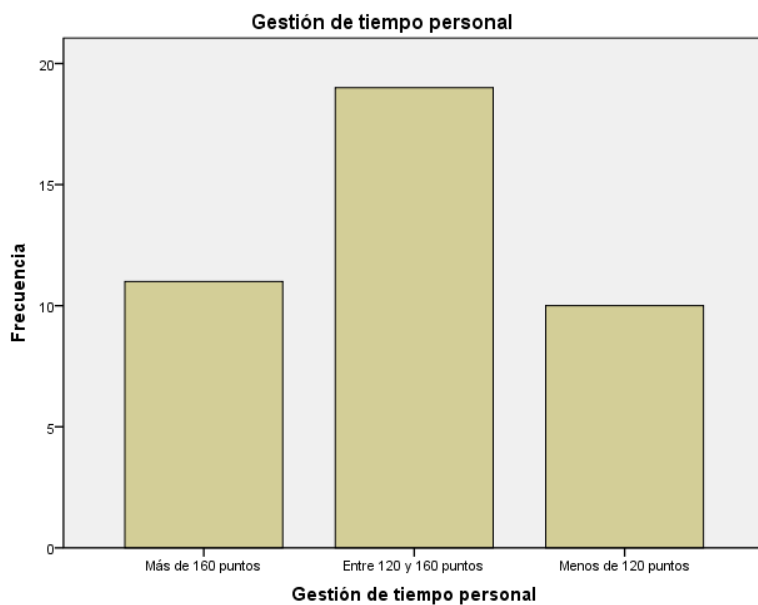
Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

de 160 puntos, un 50% entre 120 y 160 y el 30% restante obtiene menos de 120 puntos. Gráfica 8.



Gráfica 8. Gestión de tiempo en la empresa

Gestión del tiempo personal. El sistema de puntuación es el mismo que en gestión del tiempo en la empresa. En este caso un 27,5% obtiene más de 160 puntos, un 25% menos de 120 puntos y un 47,5% se sitúa entre 120 y 160 puntos. Gráfica 9.



Gráfica 9. Gestión del tiempo personal.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

4.2. Relación entre variables

A continuación, con el programa SPSS, se ha estudiado la relación que puede haber entre varias variables. Mediante tablas de contingencia, con los métodos chi-cuadrado, V de Cramer, d de Somers y Anova de un factor.

Como se muestra en el Anexo II, se estudia la relación de las siguientes variables:

- Sexo con gestión del tiempo en la empresa
- Sexo con gestión del tiempo personal
- Gestión de tiempo en la empresa con gestión de tiempo personal
- Gestión del tiempo en la empresa con años de experiencia
- Gestión de tiempo en la empresa con presupuesto
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con sexo
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con años de experiencia
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con presupuesto
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con experiencia en proyectos
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con actividad o sector empresarial
- Gestión de tiempo en la empresa/personal con categoría profesional

Los resultados obtenidos son dos relaciones significativas para $p < 0,05$. La primera relación significativa se da entre la gestión del tiempo en la empresa y la gestión del tiempo personal mediante la "d de Somers", como se observa en la tabla 8. Con lo cual podemos afirmar que existe relación entre una buena o mala gestión en la empresa y personal. Las demás relaciones estudiadas no presentan relación significativa.

Medidas direccionales

			T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	3,471	,001
		Gestión de tiempo empresa dependiente	3,471	,001
		Gestión de tiempo personal dependiente	3,471	,001

Tabla 8. Relación gestión de tiempo empresa con gestión del tiempo personal.

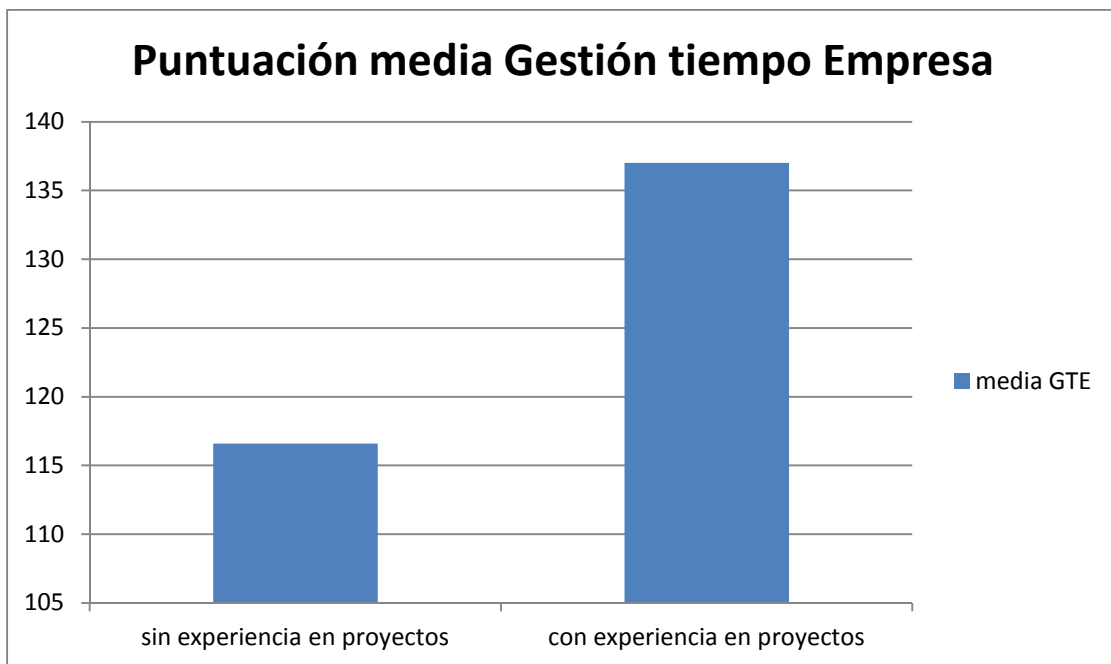
El siguiente caso que ofrece relación estadísticamente entre variables es la relación entre gestión del tiempo en la empresa/personal con la experiencia en proyectos. El método utilizado es el Anova, el resultado lo podemos ver en la tabla 9.

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	3,653	,049
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	,456	,504
	Intra-grupos		
	Total		

Tabla 8. Relación gestión de tiempo empresa-personal con experiencia en proyectos.

Con lo que podemos concluir que una tener experiencia en proyectos implica una buena gestión del tiempo en la empresa-personal. Tal y como se puede apreciar en la gráfica 10, donde la media de la puntuación en la gestión del tiempo en la empresa es mayor para aquellos encuestados con experiencia en proyectos.



Gráfica 10. Puntuación media de gestión de tiempo en la empresa según experiencia en proyectos.

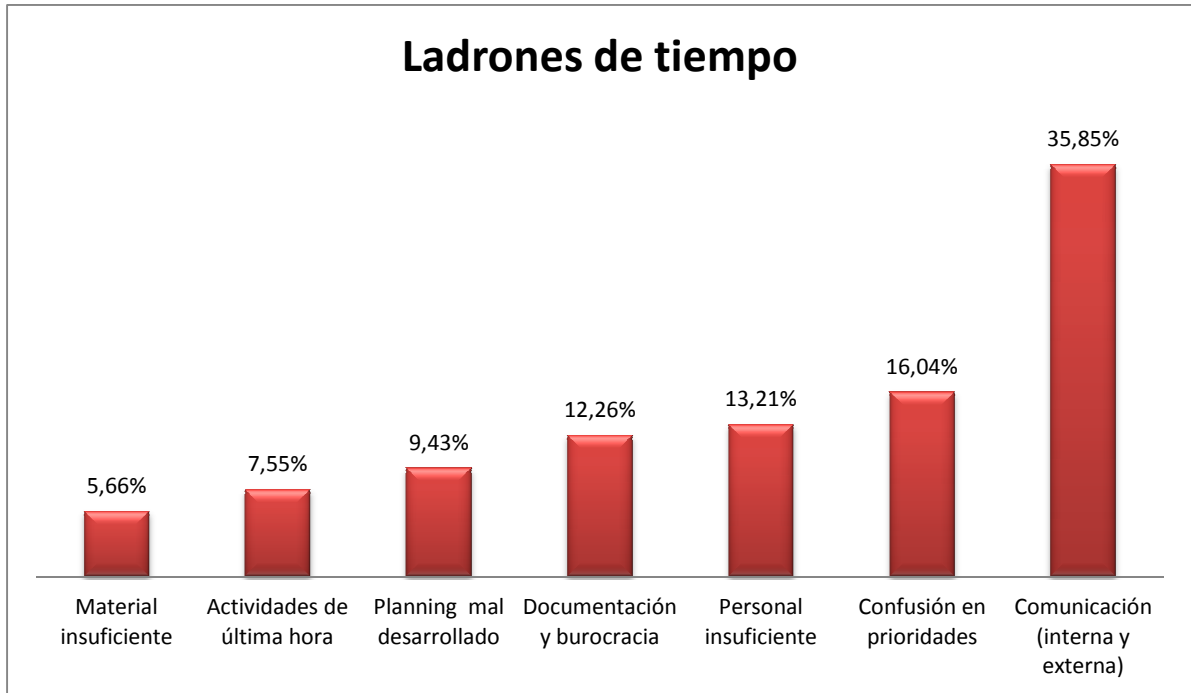
4.3. Jerarquía de ladrones de tiempo

Tras recopilar todos los resultados de las encuestas recibidas en las preguntas abiertas, donde el encuestado tenía que responder cuáles son sus ladrones de tiempo, se observan una serie de rasgos más comunes, lo más respondido entre todos los expertos. En la gráfica 11 se observan por porcentajes de menor a mayor porcentaje de aparición.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

La pregunta/test/prueba abierta que se le hace al encuestado es que localice entre sus quehaceres diarios qué es lo que le hace perder tiempo, los denominados ladrones de tiempo.

- **Confusión en prioridades.** 17 encuestados responden que su mayor ladrón de tiempo son las prioridades confusas y cambiantes, cambiar las prioridades diarias y que todo sea prioritario, lo cual produce un descontrol de tareas y riesgos.
- **Comunicación (interna y externa).** Uso del teléfono, visitas de proveedores, salidas para ver a clientes o proveedores, charlas, comidas, comunicación ineficiente con el exterior, pérdidas de tiempo en comunicaciones personales, compañeros que solicitan de tu tiempo para temas personales en horas de trabajo, etc. Son ladrones de tiempo relacionados con la comunicación que han respondido en 39 ocasiones los expertos.
- **Personal insuficiente.** Para llevar a cabo determinadas tareas existe escasez de personal, bien sea por miedo a contratar a alguien con falta de profesionalidad, o por el mismo perfeccionismo del gerente, pensamiento de si quieres que algo salga bien, hazlo tú mismo. 10 respuestas.
- **Material insuficiente.** 6 expertos consideran que su mayor ladrón de tiempo son los problemas de material y falta de manejo de herramientas y técnicas de control y gestión.
- **Documentación y burocracia.** Para 13 expertos un ladrón de tiempo importante es la preparación de documentación y burocracia para realizar diversas gestiones oficiales.
- **Planificación mal desarrollada.** Una planificación mal realizada conlleva a un excesivo tiempo libre y poco tiempo para las tareas de la empresa o viceversa. También la planificación debe estar presente en las reuniones, ya que muchos expertos coinciden en que pierden tiempo debido a que realizan muchas reuniones mal planificadas (10 respuestas).
- **Actividades de última hora.** Para 8 expertos las reuniones y visitas inoportunas, inestabilidad en la búsqueda de un proyecto definido y la tardanza en tomar una decisión, son sus mayores ladrones de tiempo.



Gráfica 11. Jerarquía de ladrones de tiempo en porcentaje

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

4.4. Agrupación de expertos

Mediante un análisis cluster, se ha procedido a agrupar expertos en función de los ladrones de tiempo. El resultado obtenido son 3 grupos de 12, 19 y 9 expertos cada uno, como se puede observar en la tabla 9.

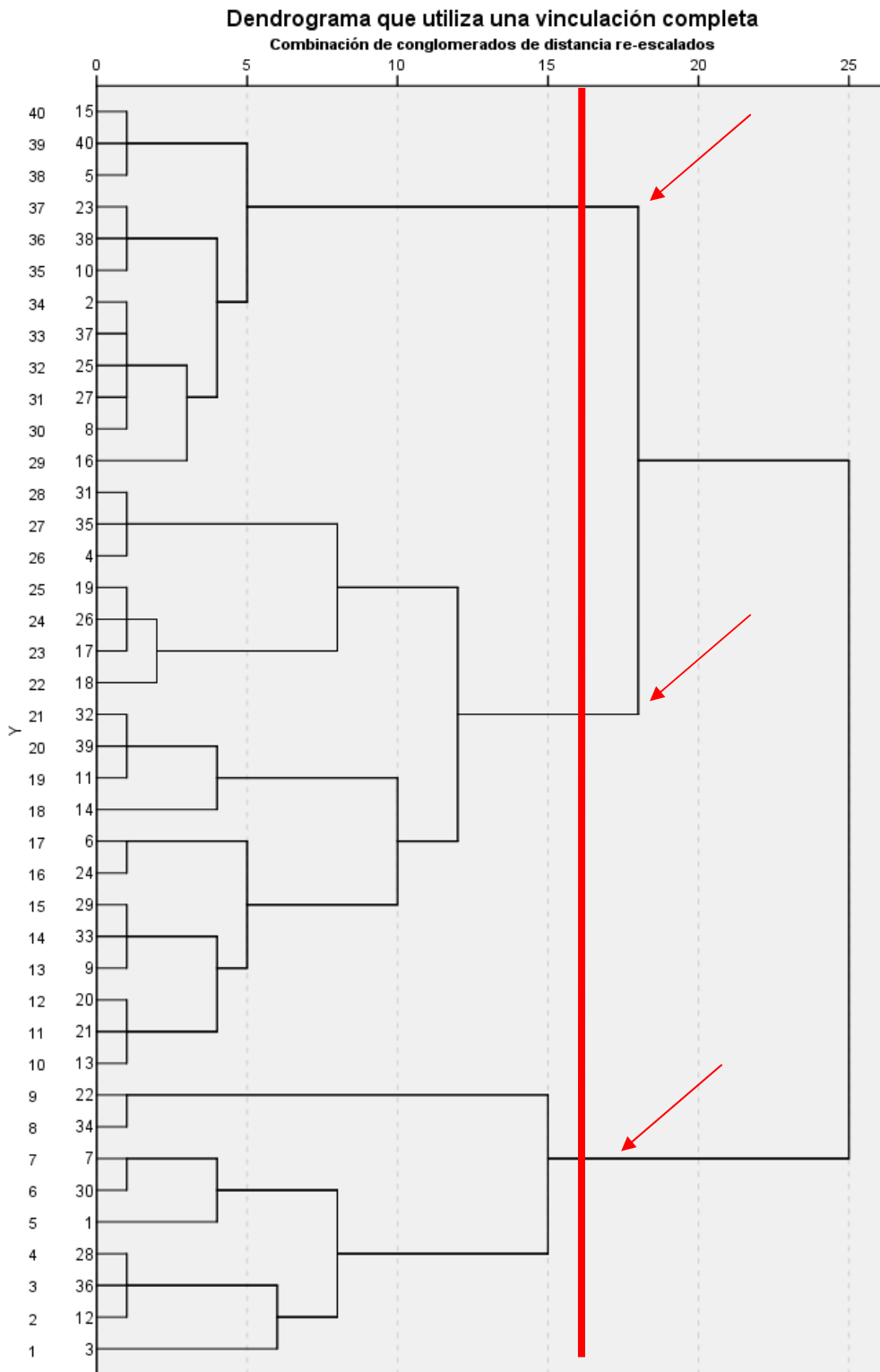


Tabla 9. Agrupación de expertos por ladrones de tiempo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Para analizar los principales ladrones de tiempo de cada grupo, nos fijaremos en la tabla 10, obtenida del SPSS tras realizar el análisis cluster.

		Pertenencia Grupos					
		1		2		3	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Prioridades confusas	No	8	88,90%	5	41,70%	10	52,60%
	Sí	1	11,10%	7	58,30%	9	47,40%
Teléfono	No	6	66,70%	5	41,70%	10	52,60%
	Sí	3	33,30%	7	58,30%	9	47,40%
Visitas/reuniones	No	2	22,20%	0	0,00%	7	36,80%
	Sí	7	77,80%	12	100,00%	12	63,20%
Personal Insuficiente	No	2	22,20%	10	83,30%	18	94,70%
	Sí	7	77,80%	2	16,70%	1	5,30%
Falta Material	No	4	44,40%	12	100,00%	18	94,70%
	Sí	5	55,60%	0	0,00%	1	5,30%
No delegar/Perfeccionismo	No	3	33,30%	12	100,00%	8	42,10%
	Sí	6	66,70%	0	0,00%	11	57,90%
Mala comunicación interna	No	7	77,80%	10	83,30%	14	73,70%
	Sí	2	22,20%	2	16,70%	5	26,30%
Preparar Documentación	No	5	55,60%	9	75,00%	13	68,40%
	Sí	4	44,40%	3	25,00%	6	31,60%
Desplazamientos	No	4	44,40%	11	91,70%	17	89,50%
	Sí	5	55,60%	1	8,30%	2	10,50%
Mal Planning	No	5	55,60%	12	100,00%	4	21,10%
	Sí	4	44,40%	0	0,00%	15	78,90%
Actividades última hora	No	7	77,80%	10	83,30%	15	78,90%
	Sí	2	22,20%	2	16,70%	4	21,10%
Complete Linkage	1	9	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
	2	0	0,00%	12	100,00%	0	0,00%
	3	0	0,00%	0	0,00%	19	100,00%

Tabla 10. Ladrones de tiempo según grupo.

En la columna de la izquierda se muestran los diferentes ladrones de tiempo a estudiar. Y en las demás columnas se muestran los diferentes grupos y si les afecta o no cada uno de los ladrones de tiempo.

Grupo 1. Los ladrones de tiempo que más afectan a los componentes de este grupo de expertos son las visitas inesperadas, reuniones y tener personal insuficiente en la empresa. De los 9 componentes del grupo, un 77,8% considera que estos ladrones de tiempo les afectan en su gestión en la empresa. Otro ladrón de tiempo a destacar en este grupo es la poca capacidad que tienen en delegar, debido al perfeccionismo del Project manager o la desconfianza hacia sus empleados, y el uso del teléfono. Ambos un 66,7%. Un aspecto que no afecta a los expertos de este grupo son las actividades de última hora (el 77,8% confirman que no les afecta) y las prioridades confusas (el 88,9%).

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Grupo 2. Viendo la tabla podemos deducir que el grupo 2, compuesto por 12 expertos, es el que menos ladrones de tiempo tiene. Ya que se puede ver qué aspectos como personal insuficiente, falta de material, no delegar, mala comunicación interna, preparar documentación, desplazamientos, mala planificación o actividades de última hora, no suponen un problema de pérdida de tiempo en su gestión. Aunque sí es cierto que este grupo tiene un claro problema en las visitas inesperadas o reuniones, el 100% considera que es un ladrón de tiempo para ellos.

Grupo 3. El principal ladrón de tiempo existente en este grupo son las visitas inesperadas y el mal planning (63,2% y 78,9% respectivamente). Aspectos como personal insuficiente, falta de material, mala comunicación interna, documentación o desplazamientos no suponen un problema para ellos.

Pasemos ahora a ver cuál es el perfil del experto según el grupo en el que se encuentren. Lo podremos ver de forma sencilla en la tabla 11.

		Grupos_Project_Managers					
		1		2		3	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Sexo	Hombre	6	66,70%	10	83,30%	15	78,90%
	Mujer	3	33,30%	2	16,70%	4	21,10%
Presupuesto	Bajo	5	55,60%	4	33,30%	9	47,40%
	Alto	4	44,40%	8	66,70%	10	52,60%
Experiencia	No	4	44,40%	2	16,70%	4	21,10%
	Sí	5	55,60%	10	83,30%	15	78,90%
Actividad/Sector	Construcción	4	44,40%	5	41,70%	3	15,80%
	Informática	0	0,00%	3	25,00%	3	15,80%
	Sanidad	4	44,40%	1	8,30%	2	10,50%
	Banca/finanzas	0	0,00%	1	8,30%	3	15,80%
	Marketing	1	11,10%	2	16,70%	8	42,10%
Categoría	Medio	1	11,10%	3	25,00%	2	10,50%
	Técnico	3	33,30%	5	41,70%	5	26,30%
	Superior	5	55,60%	4	33,30%	12	63,20%
Empleados	No	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Sí	9	100,00%	12	100,00%	19	100,00%
Años experiencia	Entre 5 y 10 años	4	44,40%	3	25,00%	8	42,10%
	Más de 10 años	5	55,60%	9	75,00%	11	57,90%

Tabla 11. Perfil del Project manager según grupo

En los tres grupos los expertos que predominan son los hombres frente a las mujeres. La parte proporcional más alta en mujeres está en el grupo 1, con un 33,30%. Sin embargo en el grupo 2 existe un 83,3% de hombres frente al 16,7% de mujeres.

El presupuesto, alto o bajo, está muy a la par en los tres grupos, únicamente en el grupo 2 se observa una ligera tendencia hacia presupuesto alto 66,7% frente al 33,3% de presupuesto bajo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Donde hay más variedad es en el sector profesional que se encuentra cada experto, construcción, informática, sanidad, banca y marketing.

En el grupo 1 un 44,4% se dedican a la construcción, otro 44,4% a sanidad y un 11,1% al marketing. No existen en este grupo expertos en informática y banca.

El 41,7% del grupo 2 pertenecen al sector construcción, un 25% se dedican a la informática, sanidad y banca son los menos representados en este grupo con un 8,3% cada uno y, finalmente con un 16,7% están los dedicados al marketing.

Casi la mitad de los expertos del grupo 3 (42,1%) se dedican al marketing. Los sectores construcción, informática y banca son los siguientes más representados en este grupo con un 15,8% cada uno. Y en último lugar con un 10,5% están los dedicados a sanidad.

Si nos fijamos en su categoría profesional, tenemos clasificados a los expertos en medio, técnico y superior. En el grupo 1, más de la mitad (55,6%) tienen titulación y categoría superior, un 33,3% son técnicos y un 11,1% medios. En el grupo 2 predominan los de categoría técnicos (41,7%), el 58,3% restante se reparte casi a la par entre medio y superior. Y finalmente, tal y como sucede en el grupo 2, predominan los superiores en el grupo 3 con un 63,2%.

El 100% de los tres grupos son empleados, es decir, están en activo.

En cuanto a los años de experiencia, se puede ver como los del grupo 2 tienen más experiencia que los otros dos grupos. Grupo 2 presenta un 75% con expertos en más de 10 años de experiencia, frente al 55,6% del grupo 1 y 57,9% del grupo 3.

5- PUNTOS DÉBILES Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

Teniendo en cuenta los ladrones observados en cada grupo, se localizan los puntos débiles más significativos:

- **Mala planificación en la empresa.** Es un punto débil bastante importante para el grupo 3, tienen muchos cambios inoportunos y tareas no planificadas, poca claridad en las prioridades de las tareas, anomalías en la planificación de la empresa o poco efectivos que no anticipan las soluciones viables y órdenes variadas y sin prioridad.
- **Distracciones personales.** Este es un punto débil que se lo atribuiremos al grupo 2, al no saber estimar el porcentaje de tiempo a dedicar a la vida familiar y personal, distracción por uso de comunicaciones (chats, teléfono, email) para temas personales (ocio, amigos, etc), salidas con compañeros a charlar, etc.
- **Perfeccionismo y falta de confianza con el personal de la empresa.** El perfeccionismo es un punto débil que deberán corregir los expertos del grupo 1 y grupo 3, ya que esto les lleva a no delegar actividades por falta de confianza en el equipo y frecuente relegación de tareas finales de cada día para el siguiente.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- **Comunicación.** Tanto en comunicación interna en la empresa como comunicación con el cliente (fallos en la comunicación). Debido en gran parte a una mala comunicación, el grupo 3 tiene problemas de estimación de tiempos en comidas, desplazamientos, reuniones o incluso llevan a cabo reuniones ineficientes para la empresa que conllevan mucha pérdida de tiempo.
- **Falta de formación y herramientas.** La falta de formación, tanto técnica como laboral es un punto débil para el grupo 1. Algunos miembros del equipo no tienen formación suficiente para aprovechar al máximo la técnicas y herramientas, según áreas de trabajo. También hay empresas que no poseen muchas herramientas informáticas de gestión de proyectos.
- **Tiempos de tareas mal estimados.** En principio los 3 grupos no tienen problemas de mala estimación del tiempo en sus tareas, aunque se podría mejorar realizando “entradas diarias” en la gestión de los proyectos, algunos conflictos no son detectados con antelación o no se estiman bien los tiempos de las tareas de forma real, si no de lo que se desea que sean.

Una vez localizados los puntos débiles del Project manager, intentaremos ver cómo solucionarlos, es decir, cómo mejorar la gestión del tiempo en la empresa teniendo en cuenta los puntos débiles de cada uno.

- El grupo 3 deberá **Mejorar la planificación y prioridades de la empresa.** Dedicar más tiempo a definir, analizar y estimar la actividad y tareas a realizar durante la semana y cada día, realizar planificaciones semanales de tiempo mínimo dedicado a ocio ó mejorar la gestión de órdenes y prioridades deben ser sus estrategias de mejora. Deberían mejorar su planificación estratégica y el modo de operacionalizarla con el uso del cuadro de mando integral y también mejorar la gestión de proyectos usando algún software de gestión empresarial, cálculo del camino crítico, etc.
- **Realizar actividades de formación.** Esto mejoraría bastante las labores de los expertos del grupo 1. En sus empresas se debe empezar a participar en actividades de formación y desarrollo en Project Management, tanto como sea posible. De esta forma aprender a desarrollar planes de trabajos y planes de contingencia de riesgos, sistémicamente en todos los proyectos. Búsqueda de centros de formación en Project Management y familiarizarse con los estándares del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) o similar.
- **Reingeniería (Aprender a delegar).** Para los expertos del grupo 1 y grupo 3 una buena estrategia para mejorar es la “reingeniería” de la agenda del Project manager, es decir, dejar de hacer alguna tarea que no aportaba gran cosa y cuya no realización no afecta en absoluto al desarrollo del trabajo; también delegar algunas tareas que perfectamente puede hacer otra persona en la empresa, o hacerlas de una manera distinta como por ejemplo automatizándolas de manera que consuman menos tiempo (asignación y seguimiento de objetivos).
- **Minimizar tiempos en las tareas.** Esta deberá ser una estrategia de mejora para los 3 grupos, aunque como se ha comentado antes, los tiempos de tarea mal estimados no

es un punto débil demasiado significativo para ellos. Pero nunca está de más realizar una mejor gestión de los emails, minimizar el tiempo de los descansos, mejorar los hábitos de organización y definir franjas horarias para ello. Así como crear mecanismos para mejorar los tiempos de las reuniones

6- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras ver las diferentes definiciones que ofrecen varios autores (Pena, Vertalier, Canut, etc), una definición bastante acertada podría ser la que define Pena (2010), los ladrones de tiempo son **malos hábitos** y que la cantidad de tiempo con el que contamos es lo que menos debería preocuparnos para erradicarlos, ya que los ladrones de tiempo no quitan tiempo, si no que nos alejan de las cosas que de verdad se quieren conseguir. Es decir, del trabajo, de las tareas y de los objetivos.

Después de recibir las respuestas de todos los expertos encuestados, se llega a la conclusión que los ladrones de tiempo más comunes son la mala comunicación, tanto interna como externa, la confusión en las prioridades de la empresa y personal insuficiente. Los ladrones de tiempo menos habituales en este caso son material insuficiente y actividades de última hora.

En este sentido, una simple agenda en papel, o una herramienta informática básica como el Outlook, por ejemplo, pueden permitir al experto programar sus eventos y llevarlos a término con facilidad. Viendo las tareas por escrito, visualizándolas en global puede ser más fácil realizar un reparto del tiempo a destinar a cada una.

Otra evidencia en los ladrones de tiempo son los problemas asociados directamente a las comunicaciones, esto puede implicar que no se realice una adecuada planificación de las comunicaciones ni una estrategia de las mismas. Se debe realizar una estrategia de comunicación, tanto interna como externa. Ya que si el experto tiene claras sus prioridades, los tiempos de tareas, etc. Pero no ha sabido comunicarlo, su trabajo de organización, no habrá servido.

Se ha considerado útil relacionar las diferentes variables estudiadas. El programa estadístico SPSS ha permitido, mediante los métodos chi-cuadrado, V de Cramer, d de Somers y Anova de un factor, ver si hay relación o no entre ellos. Primero ha quedado claro que hay relación entre la gestión del tiempo en la empresa y en la vida particular del experto, cuando el experto gestiona bien su tiempo personal, normalmente conlleva a que en la empresa lleve una buena gestión del tiempo. Así mismo, en este caso, la experiencia en proyectos es un factor influyente que mejora el modo de gestionar el tiempo en la empresa. Así se puede concluir que los rasgos de personalidad influyen en la buena gestión del tiempo en la empresa. Aunque no se puede generalizar, queda patente que a medida que el experto acumula experiencia en proyectos va aprendiendo de sus errores y lo va convirtiendo en un buen gestor del tiempo.

Tras haber analizado qué es un ladrón de tiempo, cómo localizarlo mediante un test de autocrítica por parte del experto, viendo así donde están los malos hábitos que generan pérdida de tiempo, qué análisis utilizar para hacer el estudio y con los resultados obtenidos, se ha clasificado a los encuestados en 3 grupos, cada uno con unas características distintas con

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

respecto al modo de gestionar el tiempo. De tal forma que todos los gestores de proyectos clasificados en cada grupo tienen características iguales o muy similares.

Las conclusiones que se pueden extraer de cada grupo son:

Grupo 1. Tienen el problema de no saber reaccionar ante visitas inesperadas o reuniones, con lo cual deberían tener en sus tareas diarias un apartado o un hueco disponible para todo tipo de estos imprevistos o gestionar bien su agenda para evitarlos en la medida de lo posible. Esto se debe también a la poca capacidad de delegar que tienen, el Project manager quiere abarcarlo todo y al final no se cumplen los tiempos. Pero, ¿por qué esa falta de confianza hacia sus trabajadores?. Una respuesta podría ser la poca formación de estos últimos. Es necesario formar al personal para poder delegar en ellos diversidad de tareas.

Grupo 2. Aunque los componentes de este grupo sí que tienen la virtud de saber delegar, el problema presente es la mala reacción ante imprevistos, reuniones y visitas inesperadas. Una buena planificación ante estas situaciones, les dará mucha fuerza a los expertos de cara a la gestión del tiempo.

Grupo 3. El grupo 3 debe tener clara cuál es la estrategia a seguir, qué camino escoger para llegar al resultado óptimo con el menos tiempo posible, el problema es que esa estrategia no está reflejada en su planificación, o si lo está, no lo suficientemente clara o detallada.

En general, el experto necesita aclararse en el momento de dar prioridades a las tareas, organizarse mejor, bien mediante una simple agenda con anotaciones diarias o con programas informáticos que ayuden a la gestión empresarial.

Era importante saber entre todos los expertos cuáles eran sus ladrones de tiempo, para así fijar unos objetivos de administración del mismo. A partir de descubrir en qué se ha malgastado el tiempo, se ha de seguir una estrategia de mejora. La estrategia principal es realizar un planteamiento correcto de las tareas a realizar. El reto es cambiar los comportamientos del experto para conseguir todos los objetivos que se fijen, como por ejemplo aumentar su productividad, disminuir su estrés, empezar a confiar en subalternos, priorizar en actividades, etc. Por lo tanto, no se necesita solamente establecer objetivos, sino revisar la actuación a lo largo del tiempo para ver si los está cumpliendo.

Para acabar se han descrito una estrategias de mejora de gestión del tiempo. Básicamente consisten en:

- Planificación. Se debe tener un momento para definir qué se quiere hacer, cómo hacerlo y el tiempo destinado para cada tarea para, finalmente llegar al objetivo final. Clasificando así las tareas importantes o urgentes, tareas no tan urgentes y las tareas que perfectamente pueden esperar a ser realizadas.
- Asignar tiempos a tareas. Se debe tener en cuenta, el tiempo estimado que se necesitará para cada tarea y luego el tiempo que realmente se ha utilizado. Teniendo estos tiempos anotados, cuando se produzca la repetición de esa tarea se producirá con mayor precisión de tiempo.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

- Priorizar tareas y adjudicarlas a cada subalterno o empleado. Necesaria la confianza en los empleados para poder llevar un proyecto a cabo.
- Asignar tiempos para imprevistos
- Mejorar comunicación. Imprescindible comunicación fluida en todos los departamentos y cargos de la empresa, desde el más alto cargo hasta el más inferior. Si no se produce esto, la emisión del mensaje (orden de tarea) por parte del experto (emisor) no llegará al receptor del mismo (trabajador o mando intermedio encargado de realizar la tarea).

Teniendo esta serie de mejoras en cuenta, el experto tendrá muchas posibilidades de mejorar la gestión de su tiempo, que es la finalidad principal del presente trabajo.

7- BIBLIOGRAFÍA

Vertalier, A. (1999). Utilice mejor su tiempo.

Hochheiser, R. M. (2000). Administre su tiempo eficazmente.

Canut, J. (2000). Aprenda a Organizarse.

Goldratt, E., (2001). Cadena Critica.

Artacho Ramírez, M.A. (2002). Apuntes “Diseño de experiencias: análisis de la interacción usuario-producto-entorno.

Lostado, R. (2005). Administre su tiempo eficazmente.

Hallowell, M.D. (2006). Crazy Busy Overstretched, Overbooked, and About to Snap Strategies for Handling Your Fast-Paced Life

Gido, J., Clements, J. (2006). Administración exitosa de proyectos

PMBok 4ª Edición.(2008). Guía de los fundamentos para la dirección y gestión de proyectos.

Pena, A. (2010). 7 ladrones de tiempo y 7 técnicas para combatirlos.

8- ANEXOS

Anexo I. Carta de presentación cuestionario on-line.

Anexo II. Resultados de la relación entre variables mediante el SPSS.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

ANEXO I. CARTA DE PRESENTACIÓN CUESTIONARIO ONLINE.

Apreciado Sr. _____ desde el departamento de proyectos de ingeniería de la Universidad Politécnica de Valencia le hacemos llegar este cuestionario con el fin de valorar la gestión del tiempo en la dirección de gestión y proyectos de su empresa

Quisiéramos que respondiera los cuestionarios y preguntas. Las preguntas tienen que ver con la gestión que realiza usted en la empresa y en su hogar, además de la localización de sus principales ladrones de tiempo.

Sus sinceras respuestas a este cuestionario contribuirán a la evaluación del trabajo a estudio.

Reciba un cordial saludo.

ANEXO II. RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE VARIABLES, MEDIANTE EL PROGRAMA ESTADÍSTICO SPSS.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:50:49
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=SEXO BY GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ PHI</p> <p>/CELLS=COUNT</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,078
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,233

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Dimensiones solicitadas	2
Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * Gestión de tiempo empresa	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Sexo * Gestión de tiempo empresa

Recuento

		Gestión de tiempo empresa			Total
		Más de 160 puntos	Entre 120 y 160 puntos	Menos de 120 puntos	
Sexo	Hombre	5	16	10	31
	Mujer	3	4	2	9
Total		8	20	12	40

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,338 ^a	2	,512
Razón de verosimilitudes	1,239	2	,538
Asociación lineal por lineal	1,030	1	,310
N de casos válidos	40		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,80.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,183	,512
V de Cramer	,183	,512
N de casos válidos	40	

CROSSTABS

/TABLES=SEXO BY GTEMP_VALORES1_2_3 GTPERS_VALORES1_2_3

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:51:33
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=SEXO BY</p> <p>GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p>GTPERS_VALORES1_2_3</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ PHI</p> <p>/CELLS=COUNT</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Tiempo transcurrido	00 00:00:00,010
Dimensiones solicitadas	2
Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * Gestión de tiempo empresa	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%
Sexo * Gestión de tiempo personal	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Sexo * Gestión de tiempo empresa**Tabla de contingencia**

Recuento

		Gestión de tiempo empresa			Total
		Más de 160 puntos	Entre 120 y 160 puntos	Menos de 120 puntos	
Sexo	Hombre	5	16	10	31
	Mujer	3	4	2	9
Total		8	20	12	40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,338 ^a	2	,512
Razón de verosimilitudes	1,239	2	,538
Asociación lineal por lineal	1,030	1	,310
N de casos válidos	40		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,80.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,183	,512
V de Cramer	,183	,512
N de casos válidos	40	

Sexo * Gestión de tiempo personal

Tabla de contingencia

Recuento

		Gestión de tiempo personal			Total
		Más de 160 puntos	Entre 120 y 160 puntos	Menos de 120 puntos	
Sexo	Hombre	7	15	9	31
	Mujer	4	4	1	9
Total		11	19	10	40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,131 ^a	2	,344
Razón de verosimilitudes	2,174	2	,337
Asociación lineal por lineal	2,053	1	,152
N de casos válidos	40		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,25.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,231	,344
V de Cramer	,231	,344
N de casos válidos	40	

CROSSTABS

```
/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY GTPERS_VALORES1_2_3
```

```
/FORMAT=AVALUE TABLES
```

```
/STATISTICS=CHISQ PHI
```

```
/CELLS=COUNT
```

```
/COUNT ROUND CELL.
```

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:52:02
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Sintaxis	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p>BY GTPERS_VALORES1_2_3</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ PHI</p> <p>/CELLS=COUNT</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,016
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,014
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal

Recuento

		Gestión de tiempo personal		
		Más de 160 puntos	Entre 120 y 160 puntos	Menos de 120 puntos
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	4	4	0
	Entre 120 y 160 puntos	6	10	4
	Menos de 120 puntos	1	5	6
Total		11	19	10

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal

Recuento

		Total
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	8
	Entre 120 y 160 puntos	20
	Menos de 120 puntos	12
Total		40

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,444 ^a	4	,077
Razón de verosimilitudes	10,098	4	,039
Asociación lineal por lineal	7,856	1	,005
N de casos válidos	40		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,00.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,459	,077
V de Cramer	,325	,077
N de casos válidos	40	

CROSSTABS

/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY GTPERS_VALORES1_2_3

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ D

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:52:35
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p> /TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p> BY GTPERS_VALORES1_2_3</p> <p> /FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p> /STATISTICS=CHISQ D</p> <p> /CELLS=COUNT</p> <p> /COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,015
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,020

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Dimensiones solicitadas	2
Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal

Recuento

		Gestión de tiempo personal		
		Más de 160 puntos	Entre 120 y 160 puntos	Menos de 120 puntos
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	4	4	0
	Entre 120 y 160 puntos	6	10	4
	Menos de 120 puntos	1	5	6
Total		11	19	10

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Gestión de tiempo personal**

Recuento

		Total
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	8
	Entre 120 y 160 puntos	20
	Menos de 120 puntos	12
Total		40

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,444 ^a	4	,077
Razón de verosimilitudes	10,098	4	,039
Asociación lineal por lineal	7,856	1	,005
N de casos válidos	40		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,00.

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint. ^a
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,406	,110
		Gestión de tiempo empresa dependiente	,401	,110
		Gestión de tiempo personal dependiente	,411	,112

Medidas direccionales

			T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	3,471	,001
		Gestión de tiempo empresa dependiente	3,471	,001
		Gestión de tiempo personal dependiente	3,471	,001

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

CROSSTABS

/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY AÑOS_EXPERIENCIA

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:54:06
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis	<p>CROSSTABS</p> <p> /TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p> BY AÑOS_EXPERIENCIA</p> <p> /FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p> /STATISTICS=CHISQ PHI</p> <p> /CELLS=COUNT</p> <p> /COUNT ROUND CELL.</p>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,008
	Dimensiones solicitadas	2

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:54:06
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p>BY AÑOS_EXPERIENCIA</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ PHI</p> <p>/CELLS=COUNT</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,008
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de tiempo empresa * Años experiencia	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Años experiencia

Recuento

		Años experiencia		Total
		Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	2	6	8
	Entre 120 y 160 puntos	6	14	20
	Menos de 120 puntos	7	5	12
Total		15	25	40

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,236 ^a	2	,198
Razón de verosimilitudes	3,192	2	,203
Asociación lineal por lineal	2,600	1	,107
N de casos válidos	40		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,00.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,284	,198
V de Cramer	,284	,198
N de casos válidos	40	

CROSSTABS

/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY EXPERIENCIA

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ PHI

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados	24-oct-2012 17:56:03
Comentarios	
Entrada	Datos J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav Conjunto de datos activo Conjunto_de_datos1 Filtro <ninguno> Peso <ninguno> Segmentar archivo <ninguno> Núm. de filas del archivo de trabajo 40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos. Casos utilizados Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis	CROSSTABS /TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY EXPERIENCIA /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ PHI /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Recursos	Tiempo de procesador 00 00:00:00,016

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Tiempo transcurrido	00 00:00:00,010
Dimensiones solicitadas	2
Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de tiempo empresa * Experiencia	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Experiencia

Recuento

		Experiencia		Total
		No	Sí	
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	1	7	8
	Entre 120 y 160 puntos	5	15	20
	Menos de 120 puntos	4	8	12
Total		10	30	40

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,111 ^a	2	,574
Razón de verosimilitudes	1,189	2	,552
Asociación lineal por lineal	1,061	1	,303
N de casos válidos	40		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,00.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,167	,574
V de Cramer	,167	,574
N de casos válidos	40	

CROSSTABS

/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3 BY PRESUPUESTO

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ D

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Tablas de contingencia

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:57:03
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de las tablas se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables de las tablas.
Sintaxis		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=GTEMP_VALORES1_2_3</p> <p>BY PRESUPUESTO</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ D</p> <p>/CELLS=COUNT</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,031

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Tiempo transcurrido	00 00:00:00,010
Dimensiones solicitadas	2
Casillas disponibles	174762

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de tiempo empresa * Presupuesto	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Tabla de contingencia Gestión de tiempo empresa * Presupuesto

Recuento

		Presupuesto		Total
		Bajo	Alto	
Gestión de tiempo empresa	Más de 160 puntos	3	5	8
	Entre 120 y 160 puntos	11	9	20
	Menos de 120 puntos	4	8	12
Total		18	22	40

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,650 ^a	2	,438
Razón de verosimilitudes	1,664	2	,435
Asociación lineal por lineal	,129	1	,720
N de casos válidos	40		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,60.

Medidas direccionales

	Valor	Error típ. asint. ^a
Ordinal por ordinal d de Somers Simétrica	,063	,148
Gestión de tiempo empresa dependiente	,071	,167
Presupuesto dependiente	,056	,134

Medidas direccionales

	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal d de Somers Simétrica	,423	,672
Gestión de tiempo empresa dependiente	,423	,672
Presupuesto dependiente	,423	,672

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY SEXO

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:58:22
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Sintaxis	ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY SEXO /MISSING ANALYSIS.		
Recursos	Tiempo de procesador		00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido		00 00:00:00,018

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	195,213	1	195,213
	Intra-grupos	35396,387	38	931,484
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	1339,936	1	1339,936
	Intra-grupos	29374,839	38	773,022
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	,210	,650
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	1,733	,196

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

Intra-grupos		
Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY AÑOS_EXPERIENCIA

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor**Notas**

Resultados creados	24-oct-2012 17:59:11	
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY AÑOS_EXPERIENCIA /MISSING ANALYSIS.	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,046

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	1929,627	1	1929,627
	Intra-grupos	33661,973	38	885,841
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	236,882	1	236,882
	Intra-grupos	30477,893	38	802,050
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	2,178	,148
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	,295	,590
	Intra-grupos		
	Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY PRESUPUESTO
 /MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 17:59:35
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	<p>ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY PRESUPUESTO</p> <p>/MISSING ANALYSIS.</p>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,009

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	15,034	1	15,034
	Intra-grupos	35576,566	38	936,225
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	256,073	1	256,073
	Intra-grupos	30458,702	38	801,545
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	,016	,900
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	,319	,575
	Intra-grupos		
	Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY AÑOS_EXPERIENCIA
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 18:00:26
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	<pre>ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY AÑOS_EXPERIENCIA /MISSING ANALYSIS.</pre>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,015
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,008

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	1929,627	1	1929,627
	Intra-grupos	33661,973	38	885,841
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	236,882	1	236,882
	Intra-grupos	30477,893	38	802,050
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	2,178	,148
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	,295	,590
	Intra-grupos		
	Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY EXPERIENCIA

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 18:00:47
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	<p>ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY EXPERIENCIA</p> <p>/MISSING ANALYSIS.</p>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,000
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,012

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	3121,200	1	3121,200
	Intra-grupos	32470,400	38	854,484
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	364,008	1	364,008
	Intra-grupos	30350,767	38	798,704
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	3,653	,049
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	,456	,504
	Intra-grupos		
	Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY ACTIVIDAD_SECTOR
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 18:02:21
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	<pre> ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY ACTIVIDAD_SECTOR /MISSING ANALYSIS. </pre>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,015
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,007

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	3350,606	4	837,652
	Intra-grupos	32240,994	35	921,171
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	4705,198	4	1176,300
	Intra-grupos	26009,577	35	743,131
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	,909	,469
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	1,583	,201
	Intra-grupos		
	Total		

ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY CATEGORIA

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA de un factor

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 18:02:47
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Tratamiento de los valores perdidos	Definición de los valores perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos para cualquier variable en el análisis.
Sintaxis	<pre>ONEWAY GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS BY CATEGORIA /MISSING ANALYSIS.</pre>	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,016
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,013

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	575,571	2	287,785
	Intra-grupos	35016,029	37	946,379
	Total	35591,600	39	
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	4244,015	2	2122,007
	Intra-grupos	26470,760	37	715,426
	Total	30714,775	39	

ANOVA

		F	Sig.
Gestión de tiempo empresa	Inter-grupos	,304	,740
	Intra-grupos		
	Total		
Gestión de tiempo personal	Inter-grupos	2,966	,064
	Intra-grupos		
	Total		

FRECUENCIAS VARIABLES=SEXO PRESUPUESTO EXPERIENCIA ACTIVIDAD_SECTOR CATEGORIA
EMPLEADOS AÑOS_EXPERIENCIA GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS
GTEMP_VALORES1_2_3 GTPERS_VALORES1_2_3

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN

/BARChart FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Notas

Resultados creados		24-oct-2012 18:05:22
Comentarios		
Entrada	Datos	J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	40
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		<p>FRECUENCIAS VARIABLES=SEXO PRESUPUESTO EXPERIENCIA ACTIVIDAD_SECTOR CATEGORIA EMPLEADOS AÑOS_EXPERIENCIA GESTIÓN_TIEMPO_EMP GESTIÓN_TIEMPO_PERS GTEMP_VALORES1_2_3 GTPERS_VALORES1_2_3</p> <p>/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN</p> <p>/BARChart FREQ</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:05,437
	Tiempo transcurrido	00 00:00:06,011

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

[Conjunto_de_datos1] J:\TFC oct12\Datos SPSS.sav

Estadísticos

		Sexo	Presupuesto	Experiencia	Actividad/Sector	Categoría
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1,23	1,55	,75	2,90	2,38
Desv. típ.		,423	,504	,439	1,614	,740
Rango		1	1	1	4	2

Estadísticos

		Empleados	Años experiencia	Gestión de tiempo empresa	Gestión de tiempo personal
N	Válidos	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1,00	,63	131,90	135,93
Desv. típ.		,000	,490	30,209	28,063
Rango		0	1	111	128

Estadísticos

		Gestión de tiempo empresa	Gestión de tiempo personal
N	Válidos	40	40
	Perdidos	0	0
Media		2,10	1,98
Desv. típ.		,709	,733
Rango		2	2

Tabla de frecuencia

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	31	77,5	77,5	77,5
	Mujer	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Presupuesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	18	45,0	45,0	45,0
	Alto	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	25,0	25,0	25,0
	Sí	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Actividad/Sector**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Construcción	12	30,0	30,0	30,0
	Informática	6	15,0	15,0	45,0
	Sanidad	7	17,5	17,5	62,5
	Banca/finanzas	4	10,0	10,0	72,5
	Marketing	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Categoría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	6	15,0	15,0	15,0
	Técnico	13	32,5	32,5	47,5
	Superior	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	40	100,0	100,0	100,0

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos**Años experiencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 5 y 10 años	15	37,5	37,5	37,5
	Más de 10 años	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gestión de tiempo empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	62	1	2,5	2,5	2,5
	75	1	2,5	2,5	5,0
	78	1	2,5	2,5	7,5
	90	3	7,5	7,5	15,0
	98	1	2,5	2,5	17,5
	99	1	2,5	2,5	20,0
	103	1	2,5	2,5	22,5
	104	1	2,5	2,5	25,0
	111	1	2,5	2,5	27,5
	120	1	2,5	2,5	30,0
	121	1	2,5	2,5	32,5
	123	1	2,5	2,5	35,0
	125	1	2,5	2,5	37,5
	126	2	5,0	5,0	42,5
	130	2	5,0	5,0	47,5

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

132	1	2,5	2,5	50,0
135	1	2,5	2,5	52,5
139	1	2,5	2,5	55,0
144	1	2,5	2,5	57,5
150	1	2,5	2,5	60,0
152	1	2,5	2,5	62,5
154	1	2,5	2,5	65,0
155	2	5,0	5,0	70,0
156	1	2,5	2,5	72,5
159	3	7,5	7,5	80,0
161	1	2,5	2,5	82,5
163	1	2,5	2,5	85,0
164	1	2,5	2,5	87,5
165	3	7,5	7,5	95,0
170	1	2,5	2,5	97,5
173	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Gestión de tiempo personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 75	1	2,5	2,5	2,5
90	2	5,0	5,0	7,5
97	1	2,5	2,5	10,0
101	1	2,5	2,5	12,5

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

105	1	2,5	2,5	15,0
107	1	2,5	2,5	17,5
110	1	2,5	2,5	20,0
115	1	2,5	2,5	22,5
116	1	2,5	2,5	25,0
120	1	2,5	2,5	27,5
122	1	2,5	2,5	30,0
125	2	5,0	5,0	35,0
126	1	2,5	2,5	37,5
128	1	2,5	2,5	40,0
130	2	5,0	5,0	45,0
132	1	2,5	2,5	47,5
133	3	7,5	7,5	55,0
134	1	2,5	2,5	57,5
136	1	2,5	2,5	60,0
140	1	2,5	2,5	62,5
148	1	2,5	2,5	65,0
149	1	2,5	2,5	67,5
154	1	2,5	2,5	70,0
159	1	2,5	2,5	72,5
161	2	5,0	5,0	77,5
162	2	5,0	5,0	82,5
164	1	2,5	2,5	85,0
167	1	2,5	2,5	87,5

Análisis de la gestión del tiempo en la dirección y gestión de proyectos

169	1	2,5	2,5	90,0
170	1	2,5	2,5	92,5
175	1	2,5	2,5	95,0
180	1	2,5	2,5	97,5
203	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Gestión de tiempo empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 160 puntos	8	20,0	20,0	20,0
	Entre 120 y 160 puntos	20	50,0	50,0	70,0
	Menos de 120 puntos	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Gestión de tiempo personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 160 puntos	11	27,5	27,5	27,5
	Entre 120 y 160 puntos	19	47,5	47,5	75,0
	Menos de 120 puntos	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	