



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

# ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Del 21 al 25 de Agosto de 2006

## APUNTES GENERALES

CI - 172

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosberg  
COFEPRIS  
AGOSTO DE 2006

---

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO****OBJETIVO**

Los participantes serán capaces de optimizar el tiempo y orientar los esfuerzos de su vida diaria hacia el logro de sus objetivos planteados, con la finalidad de mejorar sus resultados tanto en la vida personal como en lo laboral, y descubrir la claridad del propósito de cada una de sus acciones para poder administrar sus actividades

**INTRODUCCIÓN****1. ESTABLECER EL RAFORT**

- 1.1 Niveles de actitud
- 1.2 Presentación individual
- 1.3 Objetivo general y expectativas
- 1.4 Mi relación con el tiempo

**2. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

- 2.1 ¿Qué es el tiempo?
- 2.2 ¿Principios básicos de la administración del tiempo?
- 2.3 Autoevaluación del manejo de mi tiempo
- 2.4 El decálogo del tiempo
- 2.5 El proceso administrativo y los tiempos de la administración

**3. PLANIFICACIÓN**

- 3.1 Elaboración de objetivos con la metodología SMART
- 3.2 Administración por prioridades y jerarquización de actividades
- 3.3 Matriz de la administración del tiempo
- 3.4 Metas diarias
- 3.5 Precauciones para optimizar el tiempo
  - 3.5.1 Manejo de interrupciones
  - 3.5.2 Escritorio sin papeles

**4. EJECUCIÓN**

- 4.1 Comunicación efectiva
- 4.2 Escucha activa
- 4.3 Delegación efectiva
- 4.4 Juntas productivas

**5. BALANCE DE VIDA****6. ANEXOS****7. BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

En los siglos pasados, el tiempo fue escudriñado por los poetas, los filósofos y los teólogos, hoy día el hombre lo ve como artículo de primera necesidad, precioso ypreciado.

Se valoriza el tiempo de trabajo y el tiempo de vida. Solemos decir que el *Tiempo* es la Oportunidad, ocasión o coyuntura para realizar alguna actividad, pero rara vez pensamos en definir de manera personal los que significa para nosotros el tiempo.

Sabemos que el *tiempo* es un recurso para los seres humanos; que es una forma de medida que nos auxilia en nuestras actividades; que dependiendo del uso que le demos, obtendremos diferentes resultados. Pero es necesario aprender a utilizarlo de una manera sabia y eficiente a la vez. Dedicaremos tiempo a aprender sobre el tiempo, a sacarle el mayor significado y provecho para poder resumir su importancia como lo hizo Ed Carlson:

*El tiempo es el elemento más precioso que tengo, así como el más frágil. Lo amo a su vez y trabajaré para cuidarlo.*

## 1. ESTABLECER EL RAPORT

### 1.1 Niveles de actitud

: ***"Todo logro, toda riqueza adquirida, tiene su principio en una idea."***

¿Qué es la **actitud**? es la forma de pensar y actuar de las personas.

La gran mayoría de los problemas que padecemos en nuestro país en el hogar y en nuestro trabajo, así como en el mundo entero son a causa de la actitud negativa para hacer bien las cosas.

Es fácil quejarnos y no hacer nada para mejorar. Culpar a la empresa, a los jefes a los compañeros, justificarnos y no cumplir con nuestra responsabilidad. Si no reconozco mis errores, no tengo posibilidad de mejorar.

La actitud mental positiva: un camino hacia el éxito, nos indica qué hacer y cómo hacerlo cuando llegue el momento de aprovechar y utilizar los poderes inconscientes de su mente.

Algunas personas utilizan durante algún tiempo una buena actitud, pero cuando sufren algún revés, pierden la fe en ella. empiezan bien, pero algunos episodios de "mala suerte" los inducen a volver el talismán del lado equivocado. *no comprenden que el éxito lo conservan quienes siguen intentándolo.*

Una actitud mental positiva, una actitud mental *adecuada*, está compuesta en general por las características "positivas" simbolizadas por palabras tales como: integridad, esperanza, optimismo, valentía, capacidad de iniciativa, generosidad, tolerancia, tacto, habilidad y sentido común. La persona con una actitud mental positiva se propone elevadas metas y se esfuerza constantemente por alcanzarlas.

Nuestra mente es un talismán invisible. La actitud mental adecuada para cada ocasión concreta posee la capacidad de atraer lo bueno y lo bello. Cómo podemos desarrollar una actitud **adecuada**?

Para empezar debemos centrar nuestra mente en las cosas que queremos y apartarla de las que no queremos ¿cómo?

Nunca debemos subestimar la fuerza repelente de una actitud mental negativa. Esto es nuestro mayor enemigo.

La aptitud en cambio es tener y aplicar el conocimiento, la preparación la experiencia y la técnica en forma correcta. En eso trabajaremos para poder añadir una aptitud correcta a una actitud positiva que nos ayude a conseguir logros y el manejo del tiempo de manera adecuada para enriquecer nuestra vida y nuestra labor en la institución



## ¿Qué es la administración del tiempo?

Es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden, ya que no hay un sola realidad que se sustraiga al tiempo.

### 2.2. Principios básicos de la Administración del tiempo

El tiempo es intransferible, inflexible, inquebrantable y nadie podrá alterar su marcha jamás. A lo más que podemos aspirar es a manejarnos nosotros mismos con respecto al tiempo.

Todos contamos con 168 horas a la semana, el tiempo ya está hecho, lo que debemos hacer es administrarlo.

El secreto de una distribución efectiva del tiempo consiste en eliminar las tareas menos importantes para sustituirlas por las más importantes.

### 2.3 Autoevaluación del manejo de mi tiempo

¿Qué controla mi tiempo?

Lo mejor para empezar a mejorar la forma como utilizamos el tiempo es detenerse hasta qué punto nosotros lo controlamos. Nadie tiene un control total sobre el horario diario. Algo o alguien está siempre ahí erigiendo. Sin embargo, todo el mundo tiene cierto control y probablemente no se da cuenta total de ello.

Hay tiempo (horario de trabajo) que está regulado y debería usarse para esas actividades. Aún dentro de esta estructura de tiempo, existe la oportunidad de escoger las tareas o actividades que van a realizarse y de determinar la prioridad de las mismas. Ejercitando estas opciones discrecionales lo que nos permite controlar nuestro tiempo y nuestra vida.

El primer paso para lograr un mejor control del tiempo es analizar la forma en que actualmente se esté empleando. Debe contarse con información específica y confiable antes de que podemos determinar las oportunidades para mejorarlo. La mejor manera de reunir información es llevar un registro del tiempo.

#### "Ladrones del tiempo":

Las personas invertimos tiempo en actividades y tareas que consumen nuestra energía. Los llamamos ladrones del tiempo. Citaremos algunos y volveremos a tratarlos con detenimiento en la matriz del tiempo.

- Planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros, o porque falla su distribución en las cuatro categorías:

---

 "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"
 

---

- inmediatos, a corto, mediano y largo plazo
- Jerarquización insuficiente de prioridades
- Incapacidad para decir "no", fuente de múltiples interferencias
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones
- Resistencia a delegar, o no saber delegar en forma adecuada
- Falta de motivación y disciplina propia y del equipo
- "Abarcar mucho y apretar poco", el empeño de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo
- Apoyo secretarial ineficiente

También existen mitos que nos llevan a pensar y nos conducen a las actitudes equivocadas en cuanto al tiempo. Algunos de ellos se ven a continuación:

### Mitos

- **Activismo.** El trabajador más lleno de trabajo es el más eficiente
- **Centralismo.** -cuánto más alto es el nivel en que se manejen los asuntos, tanto mejor. Se rogatea la delegación y se pretende hacer las cosas uno mismo "para estar en todo"
- **Datos completos.** Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos", No se decide a tiempo o no se decide
- **Energía en el desempeño laboral.** Se centra el interés en trabajar más, en vez de trabajar mejor
- **La simplificación.** "Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles. Se trata de manera superficial los asuntos difíciles de modo que se está condenado a repetir lo que salió mal.
- **El tiempo enemigo:** "El tiempo presiona al jefe, se le echa encima, y lo convierte en esto o en vez de en recurso.
- **La puerta abierta:** El jefe debe estar disponible a todo mundo, listo siempre a dialogar". Se convierte en blanco de mil interrupciones.

### 2.4 Decálogo de la administración del tiempo

1. El tiempo es un recurso no renovable. Rechazar la ilusión de que se puede recuperar el tiempo perdido
2. Para mejorar la administración de nuestro tiempo, empecemos descubriendo en qué y cómo lo estás gastando actualmente
3. Desde el momento en que lo organizas, el tiempo es un amigo y un aliado. Es un activo.
4. El tiempo no vuela. La escasez del tiempo es una ilusión que resulta de administrarlo mal. El mejor generador el tiempo es la buena administración.
5. Los peores "ladrones" del tiempo son: falta de planeación, desorden, indecisión, perder de vista los objetivos y concentrarse en las actividades, confundir lo importante con lo urgente.

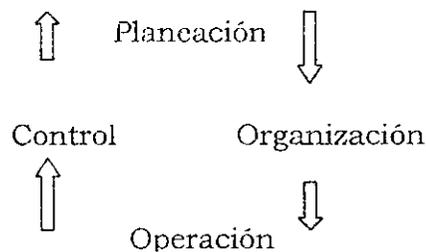
6. La administración del tiempo laboral es esencialmente un esfuerzo de equipo. El trabajo en grupo implica coordinación de actividades, ayuda mutua y sincronización. Administrar el tiempo es mucho más sencillo y efectivo cuando se practica en toda una organización
7. Cada hora invertida planificando ahorra varias horas en la realización. Hay que preocuparse más por trabajar inteligentemente que arduamente. El tiempo que un ejecutivo debe dedicar a la planeación aumenta en la medida en que sube su nivel jerárquico.
8. Emplea los últimos minutos antes de abandonar la oficina en planear por escrito la jornada siguiente, para ahorrar varias horas.
9. Todo ejecutivo debe planear períodos de concentración ininterrumpida. La secretaria es la clave para el uso efectivo del tiempo- la protectora del mismo
10. Lo importante en la vida no es hacer lo que se quiere, sino querer lo que se hace.

### 2.3 El proceso administrativo y los tiempos de la administración

La mayor parte de las actividades de la vida moderna son complejas, pretender que en forma espontánea converjan hacia nuestros objetivos y bienestar es tanto como pretender que arrojando al azar mil tipos de imprenta, resulte una página de poesía.

Todos somos administradores en el sentido de que a todos nos toca manejar recursos heterogéneos y situaciones que nos abren camino hacia el logro de nuestros objetivos.

La administración es un proceso que pasa a través de por los menos cuatro fases:



La primera fase, la planeación es la que más nos interesa en el tema que nos ocupa: la administración del tiempo.

### 3. PLANEACIÓN

Lo primero que tenemos que tener en cuenta en el proceso administrativo y los tiempos de la administración es revisar la definición y clasificación de nuestros objetivos. Estos deberán ser bien definidos porque su definición fluye hacia la toma de decisiones y a la planeación. Es importante no confundir los objetivos con las actividades o tareas que se realizan para lograrlo. Es un resultado, no una actividad. Si no se puede decir el por qué se está haciendo algo, no se ha definido el objetivo, sólo se está realizando la actividad

#### 3.1 Elaboración de objetivos con la metodología SMART

Lo primero a realizar es tener claro hacia donde nos dirigimos y cuáles son nuestro objetivos.

Cuando sólo nos preocupamos por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo - beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso, dejamos de ser efectivos.

La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima laboral al superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente, vivir de crisis en crisis, etc.

Veamos entonces primero a revisar las premisas y componentes de una administración del tiempo efectiva con la visión de futuro.

La visión de futuro a nuestra aptitud para ver más allá de la realidad actual, es convertirnos en algo que todavía no somos. La existencia de una visión de futuro es un elemento indispensable para que exista la posibilidad de superación personal y colectiva. Nadie puede encontrar motivación para superarse teniendo en cuenta sólo su situación actual. Por lo tanto, sin visión de futuro no hay motivación y sin motivación tampoco hay nadie que pueda mejorar su manejo del tiempo. Por lo que si no existe una visión de futuro o ni siquiera un modelo aproximado que nos impulse a imitar es indispensable crearlo.

**"Tener una visión de futuro nos permite aventurarnos a ejercer nuestro pensamiento creativo y no simplemente responder a las circunstancias actuales"**

La visión es la certeza de haber encontrado el destino correcto. Puede asimilarse a la brújula que nos marca el norte que necesitamos sincronizar con nuestro reloj para privilegiar las actividades que nos mantengan dentro de la dirección adecuada.

Cuando nuestra visión es limitada -por ejemplo un horizonte de tiempo de semanas o a lo sumo de un par de meses-, basamos nuestras elecciones en lo inmediato. También si nuestra visión esta sesgada a una sola esfera -social o

---

 “ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO”
 

---

económica, por ejemplo- estas opciones nos pueden llevar al desequilibrio y a la frustración por olvidar otras necesidades (mentales, espirituales, etc.). La visión que sirve de base a un cambio sostenible debe integrar todos los roles de nuestra

Una vez que sabemos hacia donde nos dirigimos, estamos listos para definir nuestros objetivos. Siguiendo la metodología **SMART** para la definición de éstos, un objetivo debe incluir las 5 letras:

“SPECIFIC”: ESPECÍFICO, MEDIBLE, ALCANZABLE, que implique RETO, en un TIEMPO determinado

Debe ser **específico**: fecha exacta, lugar, costos máximos o mínimos, ¿con quién? ¿Cuándo? , ¿Cómo? ¿Dónde?

Debe ser **medible**, cuantificable.

Debe ser realista y alcanzable, pero implicar **reto**.

Debe estar enmarcado dentro de un periodo de **tiempo**

Así mismo el objetivo tiene que contestar el por qué y para qué se hace lo que se hace, debe ser claro y entendible para que todos puedan colaborar en obtenerlo, y debe ser enunciado utilizando verbos en infinitivo y en tiempo presente.

### 3.2 Administración por prioridades y jerarquización de actividades

La esencia de la administración del tiempo : *Organizar y ejecutar según prioridades.*

**Establecer prioridades** es algo indispensable en la administración general y en la del tiempo en especial. La administración consiste en *empujar por lo primero*, mientras que el liderazgo decide qué es “lo primero”.

Prioridad significa: “Debe hacerse”. Son las actividades decisivas. Algunas de ellas entrarán en esta categoría debido a órdenes administrativas, requerimientos de clientes importantes, tiempo límite significativo, u oportunidades de éxito o desarrollo

El establecimiento de prioridades es esencial y el proceso es de dos pasos:

1. Elaborar una lista de las cosas que hay por hacer con base en los objetivos y
2. Determinar el orden de importancia.

### 3.3 Matriz de la administración del tiempo

Existe una matriz de doble entrada que facilita la comprensión de la administración del tiempo y que además nos brinda una herramienta útil para trabajar en su administración. Existen cuatro cuadrantes y el concepto **Urgente e importante** son los dos factores que definen una actividad

---

 "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"
 

---

**Cuadrante 1:** Llamaremos a este cuadrante *Lo Urgente e Importante*. Caracterizado por ser actividades que de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia *hoy*: proyectos con fechas de cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, etc. Toda actividad que presiona sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza a este cuadrante.

**Urgente** significa que se necesita una atención inmediata "¡ahora!". A menudo complacen a otros, a veces son agradables, divertidas, pero con frecuencia carecen de importancia. Lo urgente actúa sobre nosotros: el timbre del teléfono es un ejemplo. Ante las materias urgentes, reaccionamos.

Todos experimentamos algunas actividades del cuadrante I, pero movernos continuamente en él agota y consume. Es convertirse en administradores en crisis, orientados a problemas. Mientras más se centra la persona en el cuadrante I, éste crece cada vez más hasta que nos domina.

### Resultados

- Estrés
- Agotamiento
- Administración de crisis
- Siempre apagando incendios.

**Cuadrante 2:** *Lo Importante, No Urgente*. Este cuadrante refiere a aquellas cuestiones que si bien están más lejanas en cuanto a horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual por el de una mejora futura. Ejemplos son: Planificar mejoras, capacitar, anticipar riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, etc. *Lo Importante, No urgente* representa el *desarrollo de las capacidades* para mejorar la respuesta a desafíos futuros.

Pero además este cuadrante y lo que coloquemos en él, determina a todos los demás: *Si no Importante, no puede haber Urgente. Poner primero, lo primero* (es decir lo Importante), será nuestra consigna. Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros. Sino, que nosotros debemos presionar sobre ellas.

Este cuadrante es el corazón de la administración efectiva. Trata de cosas que no son urgentes, pero sí importantes: construir relaciones, planificación de largo alcance, mantenimiento preventivo, preparación cosas que solemos eludir porque son urgentes.

Significa orientarse a las oportunidades, no a los problemas.

Aprender a trabajar en el cuadrante II significa que no se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del cuadrante I, pero que éste se reducirá a medida que se dedique más tiempo en la prevención y preparación del cuadrante II.

---

 "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"
 

---

Para trabajar con el cuadrante II, hay que ser proactivo, hay que aprender a decirles "NO" a otras actividades, algunas de ellas con apariencia de urgentes. Tener el valor de decir No, con educación sonriendo y sin dar excusas.

El modo en que uno pasa el tiempo, es la consecuencia del modo en que uno ve su propio tiempo y sus prioridades.

**Resultados:**

Visión  
Equilibrio  
Disciplina  
Control  
Pocas crisis

**Cuadrante 3:** *Lo Urgente, No Importante:* componen a este cuadrante todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, etc. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transfieren en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los Cuadrantes 1 y 2. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante y que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa postergar nuestros deseos y aspiraciones. En alguna ocasión hemos dicho: "he pasado todo el día ocupado, pero siento que no hice nada de lo importante que tenía previsto".

Trabajar en el **Cuadrante 3**, pensando que se está en el cuadrante 1, significa reaccionar ante las cosas urgentes pensando que son importantes.

**Resultados:**

Concepción en plazos cortos  
Administración de crisis  
Carácter de camaleón atento a la reputación  
Considera que las metas y planes no valen la pena  
Se siente impotente, excluido del control  
Relaciones frágiles o rotas.

**Cuadrante 4:** *Lo No Urgente, No Importante:* actividades de evasión, trivialidades, ocio no planificado, pérdidas de tiempo, etc. Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas. La indiferencia o la culpa son subproductos emocionales resultantes de este cuadrante.

**Resultados**

Total irresponsabilidad  
Despido de empleos

## "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"

Trabajar en este cuadrante significa depender de otros ó estar gobernado por apremios básicos.

## Gráfico de la Matriz de Manejo del Tiempo

	Urgente	No Urgente
Importante	<b>Cuadrante 1:</b>  Crisis, Eresión, "Apagar Incendios", Fechas Límites, Problemas Acucientos.	<b>Cuadrante 2:</b>  Planificación, Visión, Valores, Preparación, Recreación verdadera.
No importante	<b>Cuadrante 3:</b>  Interruptiones, Vacas, Reuniones Imprevistas, Visitas Esperanzas.	<b>Cuadrante 4:</b>  Actividades, Eresión, Invalidez, Pérdidas de Tiempo.

## Privilegiar lo Importante, sobre lo Urgente

Todas las personas -al igual que las organizaciones-, acabamos en mayor medida, transformándonos en el objeto de nuestra atención, recorriendo un trayecto de profecía auto cumplidora: Si dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a pilotear tormentas y manejar crisis, es probable que sólo por azar podamos navegar en aguas calmas. Y esto es lo que habitualmente sucede cuando no conseguimos superar la tendencia a atender sólo lo urgente y enfocarnos sobretodo, en planificar y atender lo importante.

Para superar esta riesgosa tendencia, es necesario revisar primero algunos esquemas de interpretación de la realidad. Particularmente, aquel que entienda que ocuparse de planificar el futuro es un privilegio reservado a personas "exitosas" que atraviesan una circunstancia tal, que les permite disponer de tiempo y recursos suficientes para hacerlo.

Pero en verdad, este razonamiento invierte peligrosamente los términos. Porque el éxito de una persona u organización no deriva de su circunstancia actual, sino que más bien su circunstancia actual, es el resultado de su comportamiento anterior. Y si observamos a quienes atraviesan hoy circunstancias exitosas, veremos que dedicaron ayer un espacio central para ocuparse de lo importante, además de atender lo urgente.

Por lo tanto la prioridad de quien aspire a alcanzar efectividad, es responsabilizarse por construir desde hoy, los pilares de su futuro.

**Paradoja: " Lo que resulta verdaderamente urgente, es ocuparse de lo importante**

### 3.4 Metas diarias.

La experiencia con programas de capacitación y procesos de coaching para líderes y funcionarios ha comprobado que la administración del tiempo es uno de los factores claves para la superación personal, y la mejora organizacional y comunitaria. Ya que las actividades del Cuadrante 2 (*Importante, No Urgente*) nos proporcionan los aprendizajes más significativos del cual se deriva nuestro desempeño como líderes, padres, maestros, etc. del que en definitiva, dependerá nuestro bienestar y calidad de vida a futuro.

Basados en esta comprobación se han formulado en los últimos años preguntas sobre los hábitos en el uso del tiempo:

- ¿Cuánto tiempo por día dedican a la atención de lo importante?
- ¿Qué espacio de su agenda reservan a estas actividades?
- ¿Cuánto tiempo y esfuerzo están poniendo para alcanzar el bienestar

la mejora que desean?

Las respuestas son reveladoras para los participantes ya que resultan particularmente bajo el porcentaje de esfuerzo personal que se dedica a la planificación del futuro. También perciben que resulta insuficiente para sus propósitos el espacio reservado a mejorar procesos de trabajo o a clarificar los valores compartidos.

Estas respuestas resultan preocupantes porque la gran mayoría de las personas que participa ejerce funciones de responsabilidad en sus respectivas organizaciones, no son los menos instruidos, ni tampoco los peor remunerados, en términos relativos. Tampoco reciben muchas órdenes y más bien dicen tener suficiente libertad para planificar sus tiempos.

La organización sobre una base semanal es indispensable. La clave es ordenar la agenda por prioridades. Distribuir en tiempo teniendo en cuenta las tarea, pero también a las personas.

La aplicación de los siguientes conceptos es necesaria:

**Equilibrio.** Identificar roles sin descuidar áreas importantes como la salud, la familia, preparación profesional, desarrollo.

**Flexibilidad,** Administración de tiempo deberá ser su sierva, nunca su ama.

**Portátil,** que se pueda llevar consigo en todo momento.

La organización del cuadrante II implica cuatro actividades clave.

La organización de nuestra agenda implica cuatro actividades:

**Identificación de roles** La primera tarea es poner por escrito nuestros roles clave, tanto personales como laborales. Ejemplo: individuo, esposo, gerente de investigación, desarrollo personal, miembro de organización benéfica, etc.

**Selección de las metas.** Pensar en dos o tres resultados importantes que se quieren lograr en cada rol durante los siete días siguientes y que deberán registrarse como metas.

**Programación temporal.** Con las metas en mente, programar el tiempo para alcanzarlas. Se puede trasladar cada meta a un día específico de la semana, con una asignación de horario concreto, de ser posible.

**Adaptación ágil.** Responder a acontecimientos, relaciones y experiencias imprevistos de una manera asertiva.

Ejercicio: **Organización semanal**

### 3.5 Precauciones para optimizar el tiempo y el espacio escrito de sin papeles

**1-Ten organizado y limpio el lugar de trabajo:** Cada cosa en su sitio, y un sitio para cada cosa. Es muy fácil. Desde primera hora de la mañana todo debe estar preparado para funcionar correctamente. Puede haber un cliente que llame temprano y hay que estar preparados para informarle adecuadamente. Para el puesto de trabajo el orden y la organización son la antesala de una mayor eficiencia.

Imaginar cuando se trabaja de cara al público, a nadie le gusta entrar en una tienda y verlo todo desordenado, da una mala imagen del lugar y de la persona que nos atiende. Debemos tenerlo lo mejor presentado posible, para que provoque el deseo de compra por parte de nuestro cliente.

**2- Cuida la presentación personal:** Especialmente si trabajas de cara al público. Piensa que te ven a ti como representante de la empresa y que debes corresponder a la imagen que espera de ti tu interlocutor. Tampoco se debe descuidar una buena presentación de nosotros mismos de cara a los compañeros de trabajo.

**3- Haz cada cosa a su orden:** O sea, lo que viene primero. Muchas veces empezamos a trabajar con lo que nos apetece más ya que no resulta más placentero y dejar lo más complicado para el final, tenemos que tener en cuenta

---

 "ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO"
 

---

que a primera hora estaremos más "frescos" para resolver las dificultades y por la tarde no rendiremos con la misma eficacia.

**4-Lleva una planificación adecuada en tu agenda diaria:** Anota todos los temas que tengas que resolver, las anotaciones que surjan durante el día. Una buena técnica es crearte una lista de tareas a realizar y una vez se van haciendo ir las eliminando de tu agenda. También puedes establecer un orden según importancia de las tareas a desarrollar.

**5-Cumple la palabra dada al cliente:** Siempre tenemos que dar al cliente lo que verdaderamente estamos ofreciendo. Si surge algún problema y esto no es posible es mejor que les demos una explicación aunque no nos la hayan pedido.

**6- Organizarnos alrededor del teléfono lo que más nos haga falta a la hora de consultar con nuestros clientes.** Es muy molesto para el cliente y da impresión de estar desorganizados el hecho de estar interrumpiendo la conversación para ir a buscar determinada información. Es recomendable tener a mano, la lista de precios, albaranes,... hoy en día lo mejor es estar informatizados y consultarlo todo con nuestro terminal. Ten papel a mano para las anotaciones.

**7-Hay que escuchar al cliente para poder venderle nuestros productos.** Escuchando lo que nos dice vamos a descubrir sus necesidades de compra y asesorarle sobre qué artículo es el más adecuado para él. Si queda satisfecho con nuestra ayuda la próxima vez que tenga una necesidad recurrirá a nosotros mejor aún.

**8- Estar bien informado de nuestros productos.** Cuando mejor conozcamos nuestros productos, mejor podremos informar a nuestros clientes y como resultado resultará venderlos. Un conocimiento adecuado del producto transmite confianza y credibilidad al cliente.

**9- Realiza anotaciones cuando hablas con un cliente, proveedores o proveedores, haz alguna consulta.** Es una manera de evitar olvidos y confusiones. Cuando llames para hacer una consulta, cuando hayas anotado todos los datos pregunta el nombre de la persona que está dándote la información. Será bueno adoptar el hábito de tomar notas para tenerlas adjuntadas con los temas que estamos tratando.

**10- Llevar fichas de control de tus clientes o personas que te han solicitado información:** Será un buen sistema de consulta. Lo podremos utilizar como base de datos, podemos segmentarlo según edad, sexo, lugar de residencia... Siempre las podremos consultar cuando las necesitemos, es bueno anotar la última fecha en que se tuvo contacto y el motivo de la consulta.

### 3.6 Manejo de interrupciones

Las interrupciones son enemigos crónicos del tiempo, es necesario diseñar programas y controles que, por su propio peso reduzcan dichas interrupciones.

Aprender a decir no es indispensable cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes.

## **4. EJECUCIÓN**

### **4.1 Comunicación efectiva**

El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos.

Existe una cuenta bancaria emocional, metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto a otro ser humano. Cuando la confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

Tal vez el recurso más importante en la comunicación sea escuchar, sin juzgar, tratando de entender, practicando la empatía.

Son pocas personas las que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Requiere una base de carácter y relaciones vitales para la comprensión auténtica de otra persona. Si se quiere influir en el otro (cónyuge, hijo, jefe, vecino, colaborador, amigo) lo primero que se necesita es comprenderlo. No basta la técnica, la clave real de la influencia en otro es la conducta real, el ejemplo verdadero.

Lo primero que se necesita para interactuar efectivamente con una persona, influir en ella es comprenderla. Se puede decir que nos preocupamos por alguien y lo apreciamos, y esta persona querrá creerlo, pero ¿Cómo puedo apreciarlo si ni siquiera me comprende? Yo sólo tengo sus palabras y no puedo confiar en ellas.

#### **Empatía.**

#### **CONSISTE EN PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO**

En la escucha empática se escucha con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como izquierdo. Se percibe, intuye, siente.

Sólo el 10% de lo que comunicamos se representa por palabras, el resto es a través del **lenguaje corporal.**

#### **Comprender al individuo y escuchar**

Los defectos y errores al escuchar crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien. Existen puntos que debemos cuidar:

- Darle a la otra persona tiempo para hablar
- Permitirle concluir con sus ideas
- Nunca interrumpir

- No distraerse
- Permitir periodos de silencio en la conversación. "déjeme pensarlo".

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere. Hacer un esfuerzo por ponerse en su interior, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo verdaderamente otra persona se siente comprendida y unas cuantas palabras son suficientes, "sí claro", ó "entiendo".

Lo que se acaba de describir es el segundo paso a seguir y que ver con la:

### **Escucha empática**

Lo primero que se requiere es desarrollar la capacidad para la escucha empática, que suscita apertura y confianza.

La escucha empática no es tan sólo la "escucha activa", sino escuchar con la intención de comprender. Entrar en el marco de referencia de la otra persona. Ver las cosas a través de ese marco y al mundo como lo ve ella. Comprender su paradigma y lo que siente. Cuando se escucha a la persona con empatía se le proporciona aire psicológico, para sobrevivir psicológicamente saludable se necesita: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Tratar de ponerse en los zapatos de otro al comunicarnos, significa tratar de verbalizar sus necesidades y preocupaciones; esto abre a la persona. Procurar primero comprender no es fácil, pero sus resultados a largo plazo son maravillosos.

Existe un lenguaje que abre y prepara al diálogo y otro que conduce a cerrar barreras y que afecta la comunicación. La elaboración de mensajes claros y precisos es parte del manejo adecuado de la comunicación.

La forma como decimos algo provoca en el que escucha una respuesta particular. El lenguaje del conflicto se caracteriza por amenazas personales, juicios y defensividad.

### **Seis acciones principales que pr disponen al entendimiento:**

#### **Prestar atención a las pequeñas cosas:**

Las pequeñas bondades y atenciones son muy importantes. Las pequeñas asperezas, las pequeñas faltas de respeto, suponen retiros de la cuenta

#### **Mantener los compromisos:**

Mantener una promesa o compromiso es un depósito de suma importancia, romperlo representa un retiro importante. Si se cultiva el mantener siempre las promesas se tienden puentes de confianza que pasan sobre las brechas de incomprensión que puedan surgir en cualquier área de la vida.

**Aclarar expectativas**

Las expectativas poco claras en torno a los roles y metas socavan la comunicación y la confianza. Al ingresar en una situación nueva, es importante poner todas las expectativas sobre la mesa.

**Demostrar integridad personal**

Consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras e incluye ser leales con quienes no están presentes. Esto retiene la confianza de los presentes. Tratar a todo mundo siguiendo el mismo conjunto de principios, es lo que importa, así las personas llegan a confiar en nosotros.

**Disculparse sinceramente cuando realiza un error.**

"Me equivoqué, no fue amable de mi parte..."

Se necesita fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Si hay poca seguridad interior no se puede disculpar la persona, siente que se muestra blanda y débil y teme que se aprovechen de su debilidad.

Las personas perdonan fácilmente errores de la mente, del juicio, pero no los del corazón, la mala intención, la justificación que por orgullo pretenden encubrir el error.

Es cierto que es importante establecer límites, aclarar asuntos, pero no violar las leyes del amor, se puede dedicar ocho, diez o doce horas al trabajo y proyectos que están afuera, y sin embargo no tener una relación profunda y significativa.

**4.3 Delegación efectiva**

La delegación tiene una importancia estratégica en el arte de manejar el tiempo. ¿Qué es delegar?, Delegar no significa abdicar, ni cederle totalmente la autoridad a alguien. Eso es una evasión de responsabilidad.

El delegar no sólo implica asignar tarea, sino también saber qué se debe encomendar a otros, y cuáles actividades le corresponde realizar al delegante.

Delegar es conferir a otros la responsabilidad de tareas que podrían hacer. Delegar es básico e indispensable y quien no delega o lo hace mal es un esclavo del tiempo, jamás está al corriente, se estanca en cosas intrascendentes, o bien efectúa tareas que deberían realizar otros, o ser eliminadas del todo.

Delegar, es necesario en las organizaciones a través de ella, el funcionario eficiente invierte menos tiempo en las actividades que no requieren de su atención personal y esto le permite canalizarlo en actividades más productivas. Delegando correctamente se puede trabajar con mayor efectividad.

El primer paso es examinar a cada actividad para asegurarnos de que ésta es necesaria.

Una vez identificadas las tareas esenciales, el siguiente paso es determinar quién debe realizarlas (alguien que sea apropiado desde el punto de vista departamental y/o de nivel de habilidades). Es probable que descubra actividades que pedieran darse a otros, o que esté realizando actividades por debajo de su nivel de habilidad, las cuales podrán ser reasignadas.

#### **4.4 Juntas Productivas.**

Las juntas de trabajo muchas veces resultan aburridas e improductivas es necesario mantener el interés del grupo en el objetivo. El siguiente cuadro muestra una guía de la secuencia y los aspectos que pueden servirnos durante este tipo de trabajo

Hora	Actividad	Mins.
15:15	<b>1. Facilitador debe tener el material listo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Tarjetas</li> <li>▫ Cinta para pegar / pritt</li> <li>▫ Plumones</li> <li>▫ Rotafolio o espacio dónde pegar</li> <li>▫ Objetivo de la mesa</li> <li>▫ Consideraciones</li> </ul>	(03')
15:18	<b>2. El Facilitador explica la forma de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Dar instrucciones claras y concisas</li> <li>▫ Mantener en todo momento el enfoque (objetivo y consideraciones)</li> <li>▫ En este caso en particular formar parte de la discusión y generar aportes.</li> </ul>	(03')
15:21	<b>3. El equipo debe elegir:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 1 persona que reporte resultados al pleno.</li> <li>▫ 1 persona que lleve el tiempo.</li> <li>▫ 1 persona que tome notas.</li> </ul>	(05')
15:24	<b>4. Lluvia de Ideas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Con base en la estrategia de incidencia (nacional) de tu coalición y nuevas ideas, presenta varias ideas (3-5) sin juzgar si es conveniente o no.</li> <li>▫ Escribir frases claras y concisas.</li> <li>▫ 1 sola idea en cada tarjeta.</li> </ul>	(15')
15:39	<b>5. Clarificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Una ronda para detallar y aclarar las ideas presentada en las tarjetas.</li> </ul>	(05')
15:44	<b>6. Asociación de ideas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ El Facilitador ayudará a que el equipo agrupe las ideas por tema.</li> <li>▫ Designar una clave para cada tema (de preferencia no número ni letra).</li> <li>▫ Una idea puede formar parte de más de un tema.</li> </ul>	(10')
16:14	<b>7. Generar propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Con base en las ideas agrupadas por tema, redactar propuestas de acciones por tema.</li> <li>▫ Cada propuesta debe enfocarse en cumplir el objetivo planteado.</li> <li>▫ Redacción en sentido positivo.</li> <li>▫ 1 ó 2 propuestas por tema.</li> </ul>	(31')
16:45	<b>8. Reporte de las mesas de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ El relator deberá presentar al pleno las 3 a 5 acciones propuestas para la estrategia de incidencia regional.</li> <li>▫ Las propuestas deben presentarse por orden de prioridades.</li> </ul>	(15')

## 5. BALANCE DE VIDA

Existen cuatro dimensiones en el balance de vida que deben estar equilibradas para preservar y realzar el mayor bien que tenemos: nosotros mismos, para facilitar el camino del desarrollo del propio potencial. En las organizaciones también se presentan. Las cuatro dimensiones de su naturaleza humana son:

### **Física, Emocional/social, Mental y Espiritual.**

Todas están altamente interrelacionadas y al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras. Lo que hacemos en una tiene un efecto positivo en las otras.

#### **Dimensión física**

En una organización la dimensión física se expresa en términos económicos. En lo personal supone cuidar el cuerpo físico, a través de la nutrición, el ejercicio y el control del estrés. La física es la base en la que se apoyarán las otras tres. La mayoría piensa que no tiene tiempo para hacer ejercicio y estamos hablando de más o menos tres a seis horas por semana, o un mínimo de treinta minutos al día y esto trae grandes beneficios a las otras 165 horas por semana.

Para renovar la dimensión física, lo esencial es afilar la sierra, ejercitar regularmente el cuerpo para que preserve y realce nuestra capacidad para trabajar, adaptarnos y disfrutar. A medida que aumenta la capacidad del cuerpo para hacer cosas más exigentes, las actividades normales van resultando más fáciles y agradables. Dejaremos de estar "demasiado cansados" para hacer ejercicio y esta sensación será reemplazada por la energía que nos dará vigor para todo lo que emprendamos.

**La tesis e. c. v.** se obtiene con ejercicios aeróbicos y viene de la eficiencia cardiovascular, la capacidad del corazón para bombear la sangre al cuerpo. Otro tipo de ejercicio también son valiosos. El Yoga, Tai Chi y otras disciplinas fortalecen el cuerpo así como el espíritu.

La dimensión física es quizá la más importante de las dimensiones. En ella descansan las otras y, curiosamente es la que menos importancia le damos en nuestras actividades. Difícilmente se logra éxito si ésta primera no se encuentra en buen estado. Uno de los factores que la impactan de manera importante en la moderna sociedad es el fenómeno llamado estrés.

Cada individuo está equipado con una determinada "excitabilidad" del sistema nervioso. Hay personas más sensible y otras más estables. La misma dosis de estímulos ejerce un efecto más neurotizante sobre otro que reacciona con una intensidad mayor que sobre otro más estable. Aprender a manejar el estrés.

Aprender a redireccionar esta energía en nuestro beneficio es provechoso y sabio. Todas las técnicas para lograrlo tienen siempre un punto común: Conectarse con el centro de lo que somos. Esto trae consigo el **equilibrio** de la totalidad del organismo. Se requiere concentración, quietamiento de sentimientos y pensamientos. Al recuperar el organismo, nos ponen en situación apropiada para lidiar con el estrés, los conflictos, y desarrollar al máximo nuestro potencial como seres humanos.

**La dimensión Emocional/ social**, se logra a través del servicio, la empatía, la sinergia y seguridad intrínseca. En una organización. Esta dimensión es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente.

Con las personas claves de nuestra vida necesitamos comunicarnos, discutir una cuestión esencial, resolver un problema pero vemos las cosas de distinto modo, pongo en práctica el cuarto hábito. Me acerco y digo "adviento que estamos afrontando esta situación de modo diferente. ¿Por qué no acordamos comunicarnos hasta que podamos hallar una solución con la que los dos podamos sentirnos bien? ¿Estás dispuesto a hacerlo? Luego paso a escuchar empáticamente para comprender su paradigma profunda y completamente. Cuando yo pueda explicarlo tan bien como él mismo me concentraré en comunicarle mi punto de vista para que él me pueda comprender a mí.

Lo que sigue es trabajar juntos para generar soluciones de tercera alternativa que remedien nuestras diferencias y que ambos reconozcamos como mejores que las que propusimos inicialmente.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos. Se logra seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas y despliega estos hábitos. Hay una seguridad intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo.

**La dimensión Mental.** En una organización ésta tiene que ver con el reconocimiento, desarrollo y el empleo del talento.

De manera personal se logra a través de la lectura, exponerse a los grandes pensadores es una herramienta altamente potenciadora. Escribir es otro poderoso medio que promueve la claridad de pensamiento, la visualización, planificación. Organizar y planificar son formas de renovación mental, así como el poder de visualizar e implementar. Las horas que se dedican a ver televisión son muchas, y lo mismo que el cuerpo, la televisión es buen siervo, pero mal amo.

**La dimensión espiritual** en una organización se refiere a la búsqueda de un sentido al propósito o aportación y en la integridad de la organización.

En el ámbito personal esta dimensión es el compromiso con nuestros valores. Se nutre de las fuentes que nos inspiran y elevan y nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. En cada persona tiene un carácter muy distinto y diferente.

Para desarrollar los dones que tenemos en nuestro interior no hay atajos. Rige la ley de la cosecha\_ siempre recogemos lo que sembramos, ni más ni menos. El crecer y desarrollarnos a lo largo de esa espiral ascendente, es necesario aprender, comprometerse y actuar y así nos impulsará la energía en la senda de la libertad, la seguridad, la sabiduría y el poder personales.

Somos personas de transición: un vínculo entre el pasado y el futuro. Nuestro cambio puede afectar a muchas vidas más adelante. El cambio, el cambio real, procede de adentro hacia fuera. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean los lentes a través de los cuales vemos el mundo.

Lo que hacemos persistentemente se vuelve más fácil; no es que la naturaleza de la tarea cambie, sino que aumenta nuestra capacidad para realizarla.

## ANEXOS

Los siguientes ejercicios, si son contestados a conciencia, con responsabilidad, concentrándose, sabiendo el valor que esto puede representar para la persona, permiten hacer ese "clavado" al interior de nosotros mismos para encontrar ese tesoro invaluable.

1

¿Cuál es el propósito de mi vida? para lo cual usted lo que debe hacer es subrayar lo más importante que considere de las 4

¿Qué doy a la vida y que me gustaría dar?

¿Quién soy y quién me gustaría ser? incluya aquí honestamente las habilidades y limitaciones

¿Qué me gustaría que dijeran de mí, en el momento de mi muerte mis seres queridos, mi pareja, mis hijos, mis padres, mis amigos, mis colaboradores

¿Cómo me gustaría que me recordarán póstumamente?

Subraya lo más importante. Eso que sientes que es importante para ti. Posteriormente, harás un resumen de todo eso que subrayó, es como formar un conjunto de subconjuntos o armar un rompecabezas, a fin de cuentas deberá quedar una oración como de 5 a 7 renglones aproximadamente de lo que vas a tener la esencia de su propósito en la vida, quizás haya que trabajar un poco más con ella con el tiempo, pero tendrá el primer gran borrador.

Mi propósito en la vida es:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

La síntesis de esto es:

---

---

---

*MI MISIÓN EN LA VIDA ES:*

EJERCICIO:

Redacte las siguientes preguntas:

1. ¿Qué puede hacer usted, que no esté haciendo ahora y que, si lo hiciera regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en su vida personal?
2. ¿Qué produciría resultados similares en su vida profesional ó en su empresa?

---

## BIBLIOGRAFÍA

- "El 8º. Hábito" Stephen Covey, Ed. Paidós. México, 2004
- "Primero, lo Primero": Stephen Covey y otros
- "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Stephen Covey.
- "La Inteligencia Emocional". Daniel Goleman.
- "Los Secretos Gerenciales". Hill Copadagli
- "Made In Japan". Akio Morita
- "Metamanagement". Fredy Kofman.
- "Liderazgo Centrado en Principios". Stephen Covey