

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

**ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO DEL
DIRECTIVO**



Ing. Héctor Hernández Altamirano

EL TIEMPO



“¿Para qué es el tiempo?. ¿Quién puede explicarlo fácil y brevemente?. ¿Quién puede tanto comprenderlo mentalmente como expresarse al respecto? y sin embargo, ¿qué puede ser más familiar y más mencionado concienzudamente en nuestro discurso cotidiano que el tiempo?.



“Aquel que prepara las cosas que tiene que hacer durante el día, y luego se atiene a ese plan, lleva consigo el hilo que le guiará a través del laberinto de una vida ocupada. Pero allí donde no se traza plan alguno, donde la disposición del tiempo se deja exclusivamente en manos del azar, no tarda en reinar el caos”.

Víctor Hugo.



ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Administrar el tiempo realmente significa administrarse uno mismo, de tal manera que se pueda optimizar el rendimiento del tiempo de que se dispone.

Significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para que podamos lograr resultados más eficaces.

La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente el estar ocupado.

ESTRATEGIAS ERRÓNEAS

TRABAJAR CON APURO

El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante.

Produce problemas. Trabajando bajo presión se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar y reflexionar antes de tomar decisiones para solucionar problemas.

TRABAJAR MÁS TIEMPO

Cuando se convierte en rutina, se generan otros problemas: las horas semanales se alargan. El tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo. El juicio es menos claro y problemas que podrían ser resueltos en minutos por una mente fresca, se resuelven en horas.

TIEMPO DE CALIDAD



En vista de que no podemos incrementar la cantidad de tiempo que recibimos, la calidad del tiempo se convierte en la única variable.



Tu tiempo es tuyo y no pertenece a nadie más. Sólo tú puedes mejorar la calidad de tu tiempo.



Un aprovechamiento adecuado del tiempo permite al gerente disfrutar de su trabajo y su descanso.



La autodisciplina significa fuerza de voluntad para hacer las cosas que deben hacerse antes que las que queremos hacer porque nos son más fáciles o agradables.

TIEMPO DE CALIDAD

MITOS

- **El mito de la actividad: “El ejecutivo más lleno de trabajo es el más eficiente”.**
- **El mito del hombre equipo**
- **El mito de la decisión aplazada: “Hay que aplazar las decisiones hasta haber recopilado todos los datos”.**
- **El mito del indispensable: “Los resultados son directamente proporcionales al volumen de trabajo invertido”**
- **El mito de ahorrar tiempo: “Hay que ahorrar tiempo a través de soluciones sencillas y fáciles”.**
- **El mito de trabajar contra el tiempo: “El tiempo presiona al ejecutivo: se le echa encima”..**

LADRONES DEL TIEMPO

Ladrones del tiempo: Es cualquier cosa que impida que un ejecutivo alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible.

Ladrones externos

- Exceso de compromisos
- Llamadas telefónicas inesperadas y prolongadas
- Trabajadores que desean discutir sus problemas ó charlar
- Visitantes, clientes, etc.
- Personal incompetente
- El jefe.
- Comidas de negocios
- Interrupciones de los niños ó de los padres
- Falta de delegación

LADRONES DEL TIEMPO

POSIBLES SOLUCIONES

Uso del teléfono

- Antes de llamar, planifica la conversación.
- Filtra y agrupa las llamadas por hacer, trata de apartar un tiempo específico para llamadas.
- Trata de acortar la parte social de la conversación, ve directo al grano y permanece en él.
- Si la conversación se extiende innecesariamente, busca excusas para cortarla.
- Establece periodos de tiempo donde no recibirás llamadas sino sólo en casos de emergencia.

LADRONES DEL TIEMPO

POSIBLES SOLUCIONES

Correspondencia

- Escribe menos, usa más el teléfono.
- Elimina palabras, frases y párrafos innecesarios.
- Piensa antes de escribir, planea lo que quieres expresar.
- Usa el estilo claro, conciso y orientado a hechos.
- Al escribir usa palabras sencillas.
- No revises una y otra vez en nombre de la perfección, cuando los beneficios son pocos o inexistentes.

LADRONES DEL TIEMPO

POSIBLES SOLUCIONES

Interrupciones y visitantes inesperados

- Prevea un tiempo diario para visitantes inesperados e interrupciones.
- No permitas que ciertos visitantes inesperados tomen asiento.
- Recibe a los visitantes fuera de tu oficina.
- No contribuyas a conversaciones innecesarias.
- Promueve citas en vez de permitir visitas inesperadas.
- Aprende a decir no, especialmente cuando te preguntan ¿Tienes un minuto?.

LADRONES DEL TIEMPO

POSIBLES SOLUCIONES

Reuniones

- **Desalienta y discontinúa las reuniones innecesarias.**
- **Pregúntate si la reunión es realmente necesaria. ¿Una conversación telefónica tendría el mismo efecto? ¿Es necesaria mi presencia?.**
- **Fíjate un límite de tiempo y ajústate a él.**
- **Prepárate para la reunión, resiste las interrupciones, mantente en el tema.**
- **Minimiza las conversaciones intrascendentes. No contribuyas a conversaciones innecesarias.**

LADRONES DEL TIEMPO

Ladrones internos

- **Objetivos confusos**
- **Ausencia de un plan de trabajo**
- **Tendencia a hacer mucho**
- **Perfeccionismo**
- **Desorden**
- **Confusión y traslape de responsabilidades**
- **Atención excesiva a detalles**
- **Resistencia al cambio**
- **Numerosos intereses**
- **Incapacidad de decir "NO"**
- **Comunicación insuficiente**
- **Decisiones inseguras**
- **Fatiga**

LADRONES DEL TIEMPO

POSIBLES SOLUCIONES

- Reflexión
- Decisión
- Disciplina
- No rendirse hasta haber desarrollado nuevos hábitos

CUATRO GENERACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Cada generación toma como base la anterior y permite un mayor control de la vida

La **primera** se caracterizó por las notas y listas de tareas que tendían a proporcionar cierto reconocimiento de los múltiples requerimientos planteados.

La **segunda** consideró el uso de agendas. Reflejó el intento de mirar hacia adelante y programar los acontecimientos y actividades del futuro

La **tercera** sumó la idea esencial de priorizar, clarificar valores y comparar la importancia relativa de las actividades sobre la base de su relación con esos valores. Se centró en el establecimiento de metas, objetivos a largo, mediano y corto plazo hacia los cuales orientaban el tiempo y la planificación diaria del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se atribuía mayor valía

CUATRO GENERACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



La **cuarta** no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización

En lugar de encontrarse con las cosas y el tiempo, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realizar las relaciones de la persona y alcanzar resultados; en síntesis, en mantener el equilibrio

CUATRO GENERACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Considera que las personas son más importantes que las cosas

La primera persona que toma en cuenta es uno mismo

La autoadministración en que se basa es más avanzada que la tercera generación en cinco puntos importantes:

- **Primero.** Se centra en principios. Crea el paradigma central que nos permite considerar el tiempo en el contexto de lo que es realmente importante y efectivo
- **Segundo.** Proporciona la oportunidad de organizar la vida utilizando la máxima capacidad en armonía con los valores más profundos

CUATRO GENERACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- **Tercero.** Define nuestra misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo. Da dirección y propósito al modo en que transcurre cada día
- **Cuarto.** Ayuda a equilibrar la vida identificando roles
- **Quinto.** Proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal, por encima de la perspectiva limitadora de un solo día.

EL USO DEL TIEMPO

Matriz del uso del tiempo: Básicamente dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades siguientes:

I
m
p
o
r
t
a
n
t
e

Urgente

I

Actividades:

Crisis

Problemas apremiantes

Proyectos cuyas fechas vencen

N
o

III

Actividades:

Interrupciones, algunas llamadas

Correo, algunos informes

Algunas reuniones

Cuestiones inmediatas

Actividades populares

No urgente

II

Actividades:

Prevención de actividades

Construir relaciones

Reconocer nuevas actividades

Planificación, recreación

IV

Actividades:

Rivalidades, ajetreo inútil

Algunas cartas

Algunas llamadas telefónicas

Pérdidas de tiempo

Actividades agradables

USO DEL TIEMPO

MATRIZ DEL USO DEL TIEMPO

Las materias urgentes son por lo general muy visibles, nos reclaman, requieren acción

Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad

Si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente

CAUSAS DE LA MOROSIDAD

La morosidad es la enemiga del éxito.

Una de las razones que nos inducen a posponer las cosas importantes es porque tendemos a confundir lo importante con lo urgente.

Las cosas importantes raramente ejercen esta clase de presión, hasta que alcanzan el estado de crisis.

La morosidad conduce en la mayoría de los casos a carreras de último minuto, resultados por debajo de la calidad esperada, fechas tope no cumplidas, ventas perdidas, clientes insatisfechos, embotellamiento mental y estrés, lo cual se traduce en más tiempo improductivo. Esto disminuye nuestra efectividad.

Las principales causas de morosidad son:

- **Trabajos no placenteros.**
- **Trabajos difíciles.**
- **Indecisión.**

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES



Si se prevé lo inesperado se evitan desagradables sorpresas y se tiene la capacidad de mantenerse dueños de la situación. Para esto es indispensable Planear nuestras actividades, a fin de optimizar lo más posible el tiempo del que disponemos.



Tener los objetivos por escrito y revisarlos periódicamente, es fundamental para no perder la orientación y no malgastar tiempo y energías en cosas secundarias o en actividades innecesarias.

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Puedo realizar una planificación eficaz si:

- Reviso mis metas y establezco tareas diarias específicas.
- Determino el tiempo que tomará realizar cada tarea.
- Anticipo los obstáculos a los que me enfrentaré.
- Organizo mis tareas por orden de prioridad.

Para establecer mis metas de una manera adecuada es necesario que:

- Estén en línea con mis valores.
- Sean de tiempo definido.
- Estén definidas clara y específicamente.
- Sean completamente mías.
- Sean realistas.

ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

Nos servirá para establecer prioridades a las actividades planeadas, debiendo de clasificarlas en tres categorías:

- **Prioridad A “Imprescindible de hacerse”**
- **Prioridad B “Debe hacerse”**
- **Prioridad C “Deseable de hacer”**

Para poder determinar estas prioridades necesitamos tomar en cuenta los siguientes criterios

- **Juicio.**
- **Relatividad.**
- **Tiempo.**

EL BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN

PRINCIPIO DE PARETO

El corolario es: un 80% de nuestro tiempo lo gastamos en producir solamente un 20% de nuestros resultados. Necesitamos identificar cuál 20% de nuestro tiempo es puesto en el uso más constructivo y cuál es usado en tareas menos productivas.

ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

- Cada hora empleada en planear ahorrará tres o cuatro más a la hora de la ejecución.
- Concentrarse en tareas más nobles, es decir, en las que con menores esfuerzos se producen mayores resultados.
- No confundir el manejo de problemas con solución de problemas. Antes de buscar soluciones cerciorarse de tener bien definido el problema.

EL BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN

ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

- También en la medida de lo posible, señalar en el programa diario tiempos de no interrupción para poder concentrarse. Alternar las “horas de disponibilidad” con “horas de privacidad”.
- Asegurar la buena comunicación dentro de la institución.
- Concentrarse en las oportunidades, antes que en los problemas.
- Tener su oficina, habitación o escritorio bien ordenado, es como tener su barco dispuesto para la acción. Uno puede comenzar a trabajar efectivamente.
- Uno tiene que tener claridad acerca del propósito, de los fines y objetivos del trabajo.

COMO OCUPAR "TIEMPO MUERTO"

En muchas ocasiones hay cierto tiempo en el que uno realmente no está haciendo aquello para lo cual ha comprometido su tiempo.

Para la mayoría de la gente el tiempo de espera es tiempo perdido. Sin embargo, con un poco de planeación y resolución, uno puede realizar varias actividades dentro de los minutos que gasta esperando al jefe o al médico.

Ross Webber nos comenta: "Uno de los mejores administradores de tiempo que conozco siempre lleva consigo tres carpetas dentro de su portafolios:

- Carpetas de beiges que contienen asuntos pendientes, tales como cartas por contestar o informes por revisar.
- Carpetas rosas que contienen proyectos en vía de elaboración, como pueden ser presupuestos, políticas, procedimientos, etc.
- Carpetas azules que contienen los sueños dorados para el futuro; cuando se tiene una idea luminosa se anota en la carpeta azul.

AUTO ANÁLISIS DEL USO DEL TIEMPO

EJERCICIO

Todos contamos con 168 horas a la semana ¿Cómo usas las tuyas?
A continuación hay trece afirmaciones sobre manejo del tiempo. Encierra en un círculo la que corresponda a cada punto.

- Cada día dedico un tiempo a planear mi trabajo.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Cada año me fijo metas específicas y las pongo por escrito.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Diariamente hago una lista de pendientes, los jerarquizo según su importancia y trato de manejarlos en ese orden.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Dedico mi tiempo a tareas que soy capaz de realizar, y no lo dedico a cosas utópicas o improductivas.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre

AUTO ANÁLISIS DEL USO DEL TIEMPO

EJERCICIO

- Llevo una agenda flexible para estar en condiciones de manejar problemas, así como algo inesperado.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Delego satisfactoriamente buena parte de mis actividades.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Trato de manejar una sola vez la papelería que me llega, analizándola de inmediato y decidiendo sobre ella.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Tengo una estrategia diseñada para evitar las interrupciones.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Soy capaz de decir "NO" cuando se me requiere en cosas que interfieren con mi tiempo destinado a asuntos pendientes.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre

AUTO ANÁLISIS DEL USO DEL TIEMPO

EJERCICIO

- En forma habitual practico la relajación para reducir tensiones.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre
- Llevo trabajo a casa por las tardes o los fines de semana.
 - 4) Casi nunca 3) A veces 2) Frecuentemente 1) Casi siempre
- Llego a posponer las cosas difíciles, aburridas o desagradables de mi trabajo.
 - 4) Casi nunca 3) A veces 2) Frecuentemente 1) Casi siempre
- Sientes que tienes un buen control sobre la forma en que utilizas el tiempo.
 - 1) Casi nunca 2) A veces 3) Frecuentemente 4) Casi siempre

AUTO ANÁLISIS DEL USO DEL TIEMPO

Puntuación

Suma los puntos obtenidos en las respuestas que marcaste, y tu resultado será el siguiente:

- Entre 13 y 28: Mal, debes preocuparte.
- Entre 29 y 36: Bien, pero puedes mejorar.
- Entre 37 y 44: Muy bien.
- Entre 45 y 52: Excelente, sigue así.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

- **El tiempo es un recurso no renovable. No se puede recuperar el tiempo perdido.**
- **Para mejorar la administración de tu tiempo, empieza descubriendo en qué y cómo lo estás gastando actualmente.**
- **Desde el momento en que te organizas, el tiempo es un aliado.**
- **El tiempo no vuela. La escasez de tiempo es una ilusión que resulta de administrarlo mal. El mejor generador de tiempo es la buena administración.**
- **Los peores ladrones de tiempo son: falta de planeación, desorden, indecisión, perder de vista los objetivos y confundir lo importante con lo urgente.**

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

- La persona que más interrumpe mi jornada de trabajo soy yo mismo.
- La administración del tiempo laboral es esencialmente un esfuerzo de grupo. El trabajo en equipo implica coordinación de actividades, ayuda mutua y sincronización. Administrar el tiempo es mucho más sencillo y efectivo cuando se practica en toda la organización.
- Cada hora invertida planificando ahorra varias horas en la realización. Hay que preocuparse más por trabajar inteligentemente, que arduamente.
- El tiempo que un ejecutivo dedica a planear debe de ser mayor en la medida que aumenta su nivel jerárquico.
- Todo ejecutivo debe planear períodos de concentración ininterrumpida.