



Desarrollo de habilidades directivas

Marcos Morán Ciclo 02-2020



Los planes son inútiles, pero la
planificación lo es todo

—D. Eisenhower



Organización del trabajo

Referencias bibliográficas:

- Whetten, D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. (6a. ed.). México: Prentice Hall (3).
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas (2a. ed.). México: Mc Graw Hill. (3).

Instructora de la materia

Nancy Beatriz Navarrete

00043314@uca.edu.sv

Horario de consulta

| | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
|---------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|
| Mañana | | 11:00am-12:00 md | | 11:00am-12:00 md | |
| Tarde o Noche | 2:00pm- 4:00 pm 5:30 pm-6:30 pm | | 2:00pm- 4:00 pm 5:30 pm-6:30 pm | | 2:00pm- 4:00 pm 5:30 pm-6:30 pm |

Administración del tiempo

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida.

La administración del tiempo es una forma de ser y de administrar la vida.



La importancia del tiempo estriba en seis características:



Igualitario. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo.



Inelástico. No podemos recortar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas.



Indispensable. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo.



Insustituible. El tiempo no se puede reponer.



Inexorable. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda.



Invaluable. El tiempo no tiene precio.





Manejo del tiempo

Uno de los elementos que tradicionalmente equilibra el balance entre trabajo, estudio y familia es el factor tiempo. Este elemento hace que nuestra vida se divida en un sistema de ejes, con cuatro tipo de relaciones:

1. **Importante-urgente** (crisis, problemas, proyectos contra reloj).
2. **No importante-urgente** (reuniones, llamadas, interrupciones necesarias).
3. **Importante no urgente** (planeación, relajación necesaria, previsión).
4. **No importante-no urgente** (cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo).

La matriz de Eisenhower, o matriz de lo urgente importante

| | URGENTE | NO URGENTE |
|---------------|---|--|
| IMPORTANTE | <p>Crisis Proyectos con deadline Ciertas reuniones Presión del cliente Peticiónes del jefe Proyectos de última hora</p> <p>PRIORIZAR</p> | <p>Planificación Estrategias Objetivos Sistemas de prevención Relaciones Crecimiento personal</p> <p>CALENDARIZAR</p> |
| NO IMPORTANTE | <p>Charlas con colegas Ciertos mails/llamadas Algunas reuniones Tareas menores Distracciones Prioridades de otro</p> <p>DELEGAR/EVITAR</p> | <p>Pérdidas de tiempo Móvil Redes Sociales Navegar por internet Juegos Recreos</p> <p>PARAR/EVITAR</p> |

· Importante y urgente: son aquellas tareas que se han de **priorizar** tanto por su relevancia como por su dimensión e impacto en los resultados en los que nuestro trabajo incide directamente.

La matriz de Eisenhower, o matriz de lo urgente importante

| | URGENTE | NO URGENTE |
|---------------|---|--|
| IMPORTANTE | <p>Crisis Proyectos con deadline Ciertas reuniones Presión del cliente Peticiónes del jefe Proyectos de última hora</p> <p>PRIORIZAR</p> | <p>Planificación Estrategias Objetivos Sistemas de prevención Relaciones Crecimiento personal</p> <p>CALENDARIZAR</p> |
| NO IMPORTANTE | <p>Charlas con colegas Ciertos mails/llamadas Algunas reuniones Tareas menores Distracciones Prioridades de otro</p> <p>DELEGAR/EVITAR</p> | <p>Pérdidas de tiempo Móvil Redes Sociales Navegar por internet Juegos Recreos</p> <p>PARAR/EVITAR</p> |

· Importante y no urgente: en esta categoría están representados los objetivos y metas a largo plazo, que son muy importantes pues marcan el éxito o el fracaso en nuestro desempeño laboral, pero que en realidad no son (ni pueden ser) realizadas en un periodo corto de tiempo ni con rapidez. En este caso, una **buena planificación y calendarización** de estas actividades es vital para su consecución en tiempo.

La matriz de Eisenhower, o matriz de lo urgente importante

| | URGENTE | NO URGENTE |
|---------------|---|--|
| IMPORTANTE | <p>Crisis Proyectos con deadline Ciertas reuniones Presión del cliente Peticiónes del jefe Proyectos de última hora</p> <p>PRIORIZAR</p> | <p>Planificación Estrategias Objetivos Sistemas de prevención Relaciones Crecimiento personal</p> <p>CALENDARIZAR</p> |
| NO IMPORTANTE | <p>Charlas con colegas Ciertos mails/llamadas Algunas reuniones Tareas menores Distracciones Prioridades de otro</p> <p>DELEGAR/EVITAR</p> | <p>Pérdidas de tiempo Móvil Redes Sociales Navegar por internet Juegos Recreos</p> <p>PARAR/EVITAR</p> |

· No Importante y urgente: este tipo de acciones normalmente suponen una interrupción en la tarea que se está llevando a cabo. Requieren de nuestra **atención inmediata** pero, en realidad, no son tan importantes respecto a los resultados como las anteriores. Es clave tener la capacidad de discriminar dentro de las urgencias lo que es importante de lo que puede esperar, e incluso **delegar** ciertas tareas de este tipo cuando sea posible.

La matriz de Eisenhower, o matriz de lo urgente importante

| | URGENTE | NO URGENTE |
|---------------|---|--|
| IMPORTANTE | <p>Crisis Proyectos con deadline Ciertas reuniones Presión del cliente Peticiónes del jefe Proyectos de última hora</p> <p>PRIORIZAR</p> | <p>Planificación Estrategias Objetivos Sistemas de prevención Relaciones Crecimiento personal</p> <p>CALENDARIZAR</p> |
| NO IMPORTANTE | <p>Charlas con colegas Ciertos mails/llamadas Algunas reuniones Tareas menores Distracciones Prioridades de otro</p> <p>DELEGAR/EVITAR</p> | <p>Pérdidas de tiempo Móvil Redes Sociales Navegar por internet Juegos Recreos</p> <p>PARAR/EVITAR</p> |

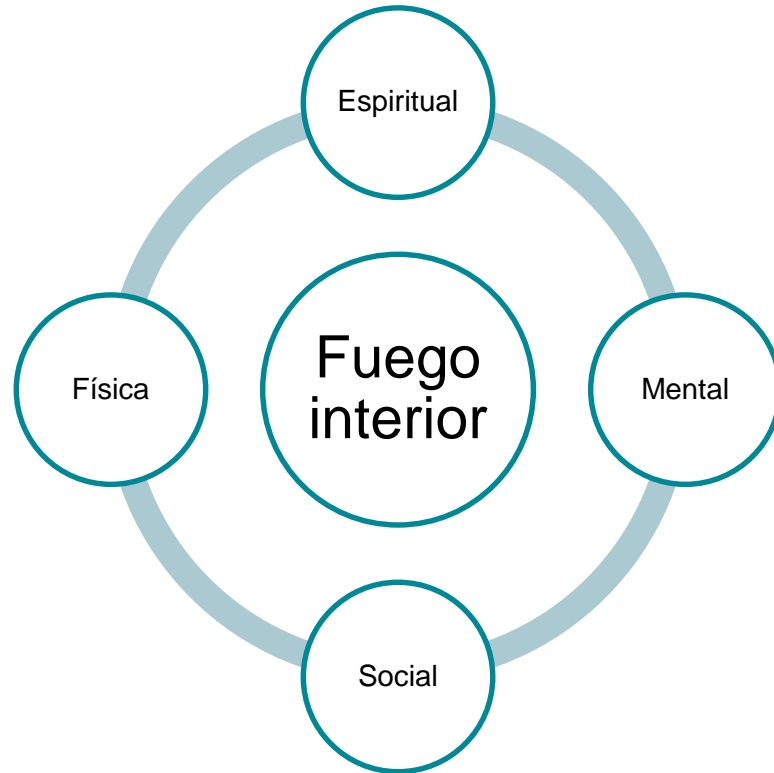
· No importante y no urgente: finalmente, aquí están todas esas acciones que no nos aportan demasiado pero que, incluso a veces inconscientemente, nos hacen desviar el foco de lo prioritario y perder nuestra concentración. Todas estas situaciones deben ser evitadas en la medida de lo posible a fin de que el rendimiento en las tareas verdaderamente prioritarias e importantes sea el adecuado.

**Lo principal en la
administración del tiempo**

Identificar sus roles o papeles

Debe crear sinergia entre los roles que le toca desempeñar.

Debido a que nuestros roles naturales surgen de nuestra misión y que cada rol es una responsabilidad, podemos afirmar que todo rol contiene cuatro necesidades



Seleccionar las metas del cuadrante II en cada rol

Fijar metas alcanzables a largo y mediano plazos. El término *contexto* nos recuerda que el liderazgo personal no consiste tan sólo en una vista a largo alcance, sino en una comprensión de amplio alcance.

Autoconocimiento

Nos da la evaluación exacta de nuestra capacidad y el saldo de nuestra cuenta de integridad personal. Capacidad para crear integridad.

Conciencia

Sincroniza la misión y los principios respondiendo a las preguntas ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?

Voluntad independiente

Permite realizar elecciones para trascender los antecedentes, el guión y las circunstancias.

Imaginación creativa

Visualizamos, concebimos las posibilidades existentes más allá de la experiencia directa.

Crear un marco de toma de decisiones para la semana

Aquí se vincula:

- La urgencia con la importancia a largo plazo.
- Las necesidades percibidas con las necesidades fundamentales.
- Las tareas y actividades de la dirección.



Ejercer la integridad en el momento de la elección

Es la prueba del carácter y las facultades. Algunos de los factores que influyen en el momento de elegir son:

- La urgencia (lo inmediato).
- El espejo social (lo agradable y popular).
- Nuestras expectativas.
- Las expectativas de los demás.
- Los valores profundos (lo que a la larga creemos importante).
- Los valores operacionales (lo que a corto plazo deseamos).
- Nuestro guión.
- Nuestro conocimiento.
- Nuestra conciencia.
- Nuestras necesidades fundamentales.
- Nuestros deseos.

Evaluar



¿Qué metas alcancé?

¿Qué me capacitó para lograrlas?

¿Qué desafíos enfrenté?

¿Fue el logro de esas metas el mejor empleo de mi tiempo?

¿Cómo los superé?

¿Me impidió concentrarme en estas metas ver las inesperadas oportunidades para el mejor uso de mi tiempo?

¿Hizo el alcance de estas metas algún aporte a mi cuenta de integridad personal?

Como consecuencia de mi elección, ¿empleé mi tiempo mejor de lo que había planeado?

Los enemigos del tiempo

Principales enemigos del tiempo

| Externos | Internos |
|--|---|
| Interrupciones del teléfono | No saber decir no |
| Interrupciones por visitas inesperadas | Querer acaparar actividades y no saber delegarlas |
| Urgencias | Sobreestimar las propias capacidades |
| Mobiliario incómodo | Subestimar las propias capacidades |
| Incapacidad de los subalternos | Aplazar, dejar las cosas para después |
| Falta de información adecuada | Indisciplina en el cumplimiento de los propios planes |
| Exceso de reuniones | Confusión y desorden en la propia oficina |
| Liderazgo deficiente | Falta de motivación; indiferencia |
| Trámites excesivos (burocracia) | Tensión y preocupaciones |
| Ruidos y distracciones visuales | Obsesión por lo trivial, meticulosidad |
| Sistemas de comunicación deficientes | Inconstancia, hábito de dejar tareas inconclusas |
| Internet | Cuando navega sin un fin |

Fuente: Mauro Rodríguez Estrada, *Administración del tiempo*, El Manual Moderno, México, 1999.

Ladrones del tiempo directivo

- Planeación deficiente.
- Jerarquización insuficiente de prioridades.
- Incapacidad para decir no, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas.
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones.
- Resistencia a delegar, o no saber cómo hacerlo en forma adecuada.
- Falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo.
- Abarcar mucho y apretar poco (empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo).
- No saber decir no.
- Apoyo secretarial ineficiente.
- El Internet mal utilizado.
- Consulta de páginas web sin metas.



El tiempo es fundamental...

5 poderosas razones que no deben olvidar

- El directivo tiene que alcanzar la eficiencia y obtener resultados.
- El directivo es responsable no sólo de su propio tiempo, sino también del tiempo de
- otros, principalmente de sus subalternos
- El directivo tiene mayor compromiso y responsabilidad que todo su equipo.
- El directivo es la guía o líder a seguir; por lo tanto, tiene que pregonar con el ejemplo.
- El directivo tiene que saber las 24 horas del día todo lo que sucede en su empresa.



Manejo del estrés personal

Referencias bibliográficas:

- Whetten, D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. (6a. ed.). México: Prentice Hall (3).
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas (2a. ed.). México: Mc Graw Hill. (3).

Marcos Morán Ciclo 02-2020

¿Qué es el estrés?

- **OMS:** “El conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción”.
- **Cazabat y Costa (2000):** “Procesos fisiológicos y psicológicos que se desarrollan cuando existe un exceso percibido de demandas ambientales sobre las capacidades percibidas del sujeto para poder satisfacerlas, y cuando el fracaso en lograrla tiene consecuencias importantes percibidas por el sujeto”.



Mejora en el manejo de estrés y administración del tiempo

El manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente.

Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta problemas estomacales, baja resistencia a las enfermedades y afecciones cardíacas.

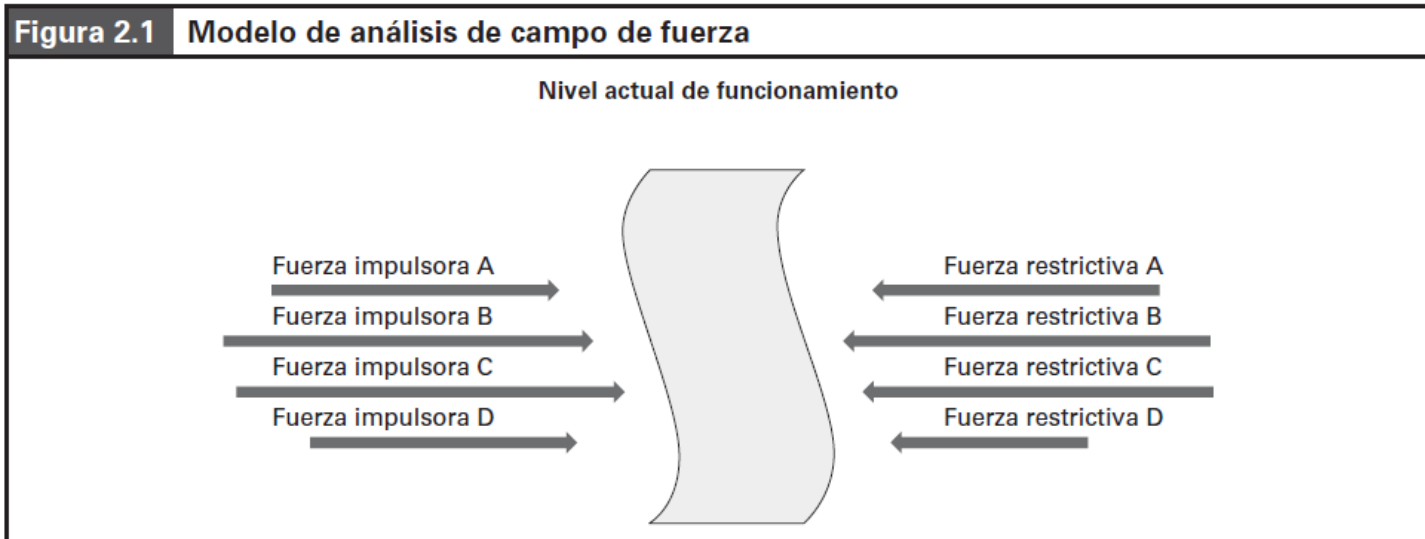
Cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Consultar y escuchar menos a los demás.



Una forma de entender la dinámica del estrés consiste en pensar en éste como el producto de un “campo de fuerza” (Lewin, 1951).

De acuerdo con la teoría de Lewin, las fuerzas que afectan a los individuos generalmente están equilibradas en el campo de fuerza. El poder de las fuerzas impulsoras coincide de manera exacta con el poder de las fuerzas restrictivas.



Reacciones al estrés

Etapa de alarma

Se caracteriza por un incremento agudo de la ansiedad o el temor si el factor estresante es una amenaza, o por un aumento de la tristeza o la depresión si el factor estresante es una pérdida.

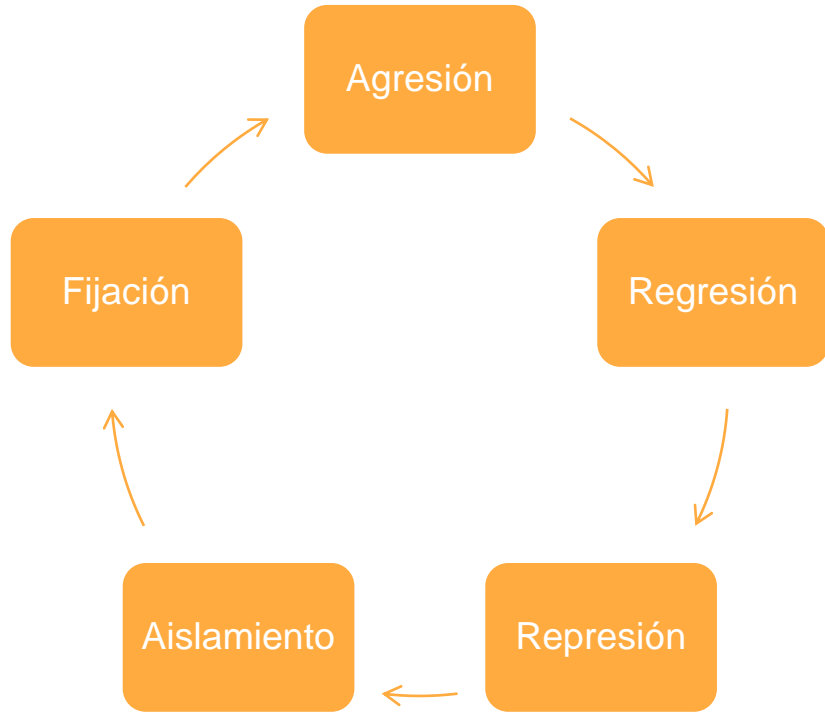
Etapa de resistencia

En la que predominan los mecanismos de defensa y el cuerpo comienza a gastar energía en exceso.

Etapa de agotamiento

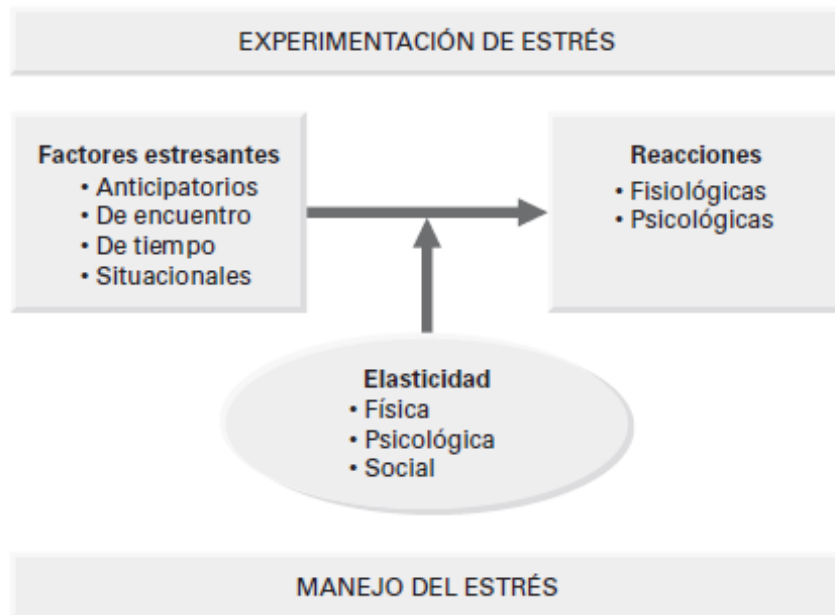
Se experimenta un estrés crónico, seguido generalmente por consecuencias negativas tanto personales como organizacionales.

Mecanismos de defensa (etapa de resistencia)



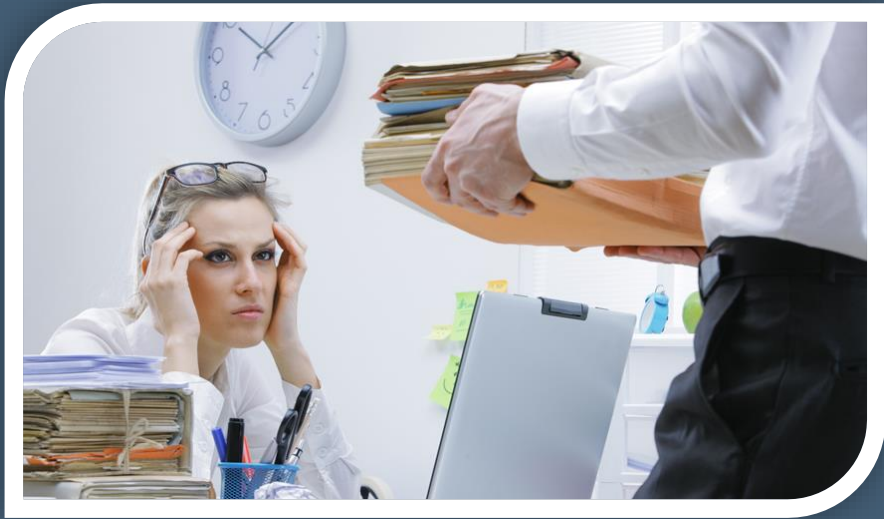
Si estos mecanismos de defensa reducen el sentimiento de estrés de una persona, ésta nunca experimentará los efectos negativos, como la hipertensión, la ansiedad o los trastornos mentales.

Figura 2.2 Modelo general del estrés



| | Estrategias de ejecución | Estrategias proactivas | Estrategias reactivas |
|------------------|-------------------------------|--|--|
| Propósito | Eliminar factores estresantes | Desarrollar estrategias de elasticidad | Aprender mecanismos temporales de manejo |
| Efectos | Permanentes | A largo plazo | A corto plazo |
| Método | Ejecución | Proactivo | Reactivo |
| Tiempo requerido | Mucho tiempo | Poco tiempo | De inmediato |

4 FUENTES
FUNDAMENTALES
DE ESTRÉS



La fascinación por el tiempo lo convierte en una importante fuente de estrés

Factores estresantes de tiempo

Tener demasiado que hacer en muy poco tiempo.

1. Sobrecarga de trabajo
2. Falta de control



Reaccionar en forma personal o emocional ante los problemas tiende a incrementar los factores estresantes de encuentro en el lugar de trabajo.

Factores estresantes de encuentro

Son aquellos que resultan de las relaciones interpersonales.

1. Conflicto de roles
2. Conflicto sobre asuntos
3. Conflictos de interacción

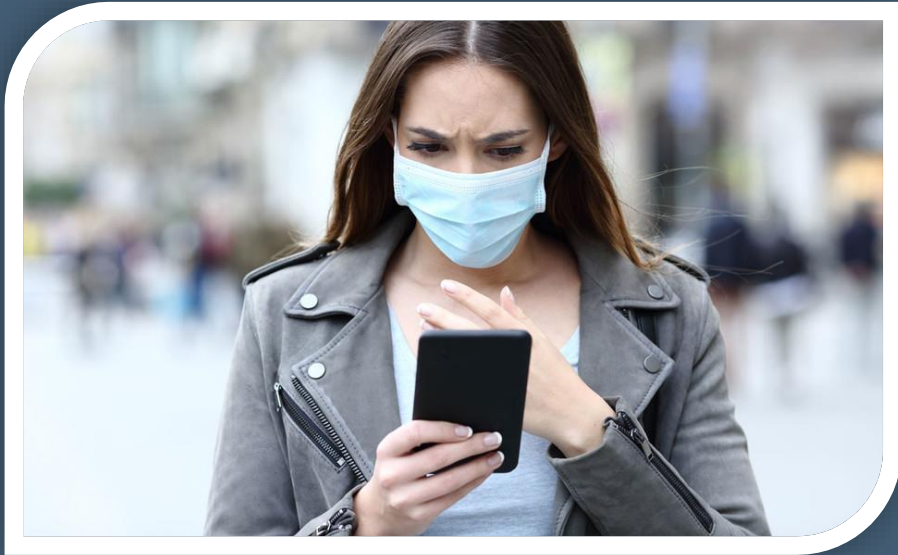


Es importante entender que debemos tomar en cuenta los factores estresantes situacionales al aprender a manejar el estrés hábilmente.

Factores estresantes situacionales

Surgen del ambiente en el que vive el individuo o de sus circunstancias

1. Condiciones de trabajo desfavorables
2. Cambio rápido



Los factores estresantes anticipatorios no necesitan ser muy desagradables o muy graves para producir estrés.

Factores estresantes anticipatorios

incluyen eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir (cosas desagradables que aún no han sucedido, pero que podrían suceder).

1. Expectativas desagradables
2. Temor



Eliminación de factores estresantes

Una forma consiste en “establecer” el ambiente en vez de sólo “reaccionar” ante él. Es decir, los individuos pueden trabajar activamente para crear circunstancias del entorno más favorables en las cuales trabajar y vivir. Al hacer esto, podrían eliminar en forma racional y sistemática los factores de estrés.

Tabla 2.3**Estrategias directivas para eliminar factores estresantes****TIPOS DE FACTOR ESTRESANTE****ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN**

Tiempo

Administración eficaz del tiempo

Administración eficiente del tiempo

Delegación

Encuentro

Colaboración y formación de equipos

Inteligencia emocional

Situacional

Rediseño del trabajo

Anticipatorio

Establecimiento de metas

Pequeños triunfos



Administración eficaz del tiempo

- Para eliminar los factores estresantes de tiempo, la eficiencia, sin la eficacia, es estéril.

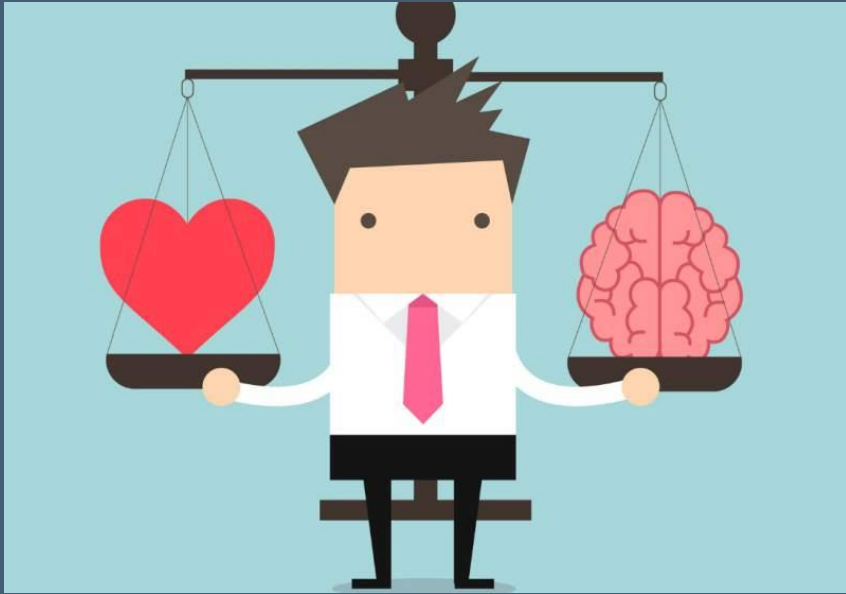


Administración eficiente del tiempo

- Una forma de mejorar el uso eficiente del tiempo consiste en estar alerta de las propias tendencias a utilizar el tiempo en forma ineficiente.

Tabla 2.5 Patrones típicos de uso de tiempo

- Hacemos lo que nos gusta antes de hacer lo que no nos gusta.
- Hacemos lo que sabemos hacer más rápido que lo que no sabemos hacer.
- Hacemos lo más fácil antes que lo difícil.
- Hacemos lo que requiere poco tiempo antes que lo que requiere mucho tiempo.
- Hacemos aquello para lo que hay recursos disponibles.
- Realizamos las actividades que están programadas (por ejemplo, reuniones) antes que lo que no está programado.
- A veces hacemos las actividades que están planeadas antes que las que no están planeadas.
- Respondemos a las demandas de los demás antes que a las demandas propias.
- Hacemos lo urgente antes que lo importante.
- Respondemos con rapidez a las crisis y a las emergencias.
- Hacemos lo interesante antes que lo que nos aburre.
- Hacemos cosas que nos acercan a nuestros objetivos personales o que son políticamente adecuadas.
- Esperamos hasta que llegue la fecha límite antes de empezar a actuar.
- Hacemos cosas que ofrecen el cierre más inmediato.
- Respondemos de acuerdo con la persona que lo quiere.
- Respondemos a partir de las consecuencias que tiene para nosotros hacer o no hacer algo.
- Hacemos los trabajos pequeños antes que los grandes.
- Trabajamos los asuntos en el orden en el que se presentan.
- Trabajamos con base en el principio de la rueda que rechina (engrasamos la rueda que hace ruido).
- Trabajamos con base en las consecuencias para el grupo.



Eliminación de factores estresantes de encuentro

- **Colaboración**

Cuando la gente se siente parte de un grupo, o aceptada por otras personas, el estrés se reduce.

- **Inteligencia social y emocional**

Estudios de diversos aspectos de la inteligencia emocional revelan que se trata de una estrategia importante para eliminar el estrés de encuentro. Más importante aún, el desarrollo de los aspectos sociales de la inteligencia emocional (o inteligencia social) ayuda a las personas a manejar el estrés que surge de las relaciones interpersonales

Eliminación de factores estresantes situacionales

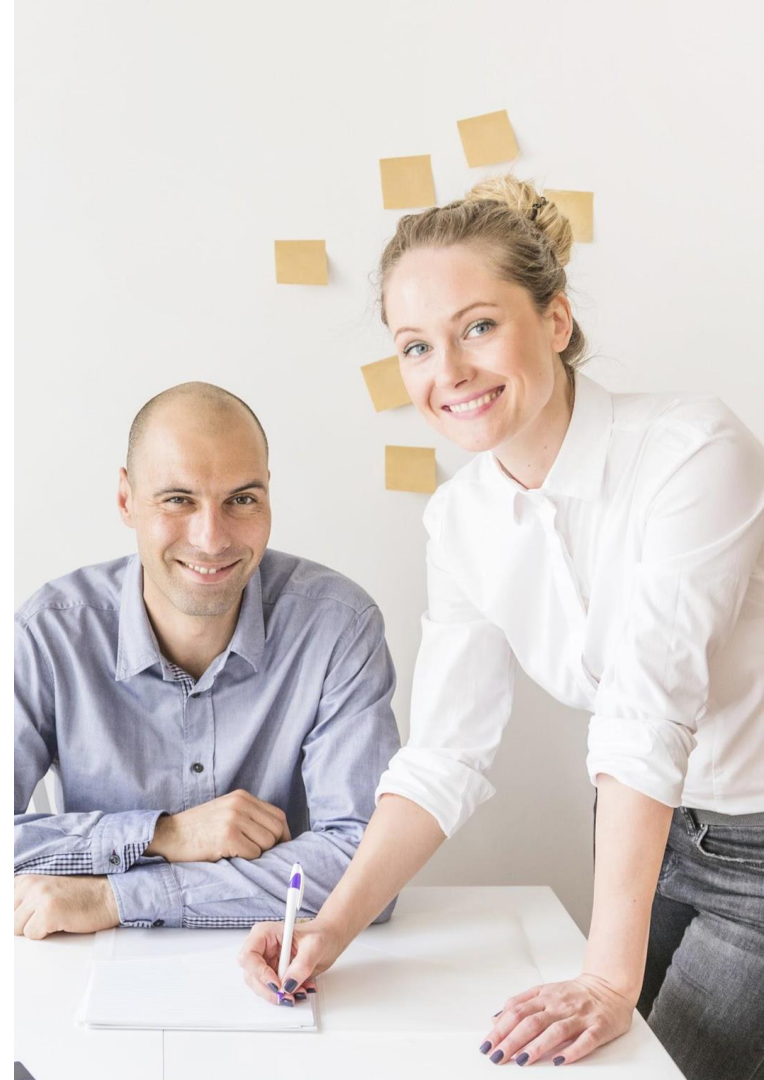
Para eliminar factores estresantes situacionales en el trabajo, se recomienda:

- ✓ *Combine tareas*
- ✓ *Forme unidades de trabajo identificables*
- ✓ *Establezca relaciones con los clientes*
- ✓ *Incremente la autoridad en la toma de decisiones*
- ✓ *Abra canales de retroalimentación*

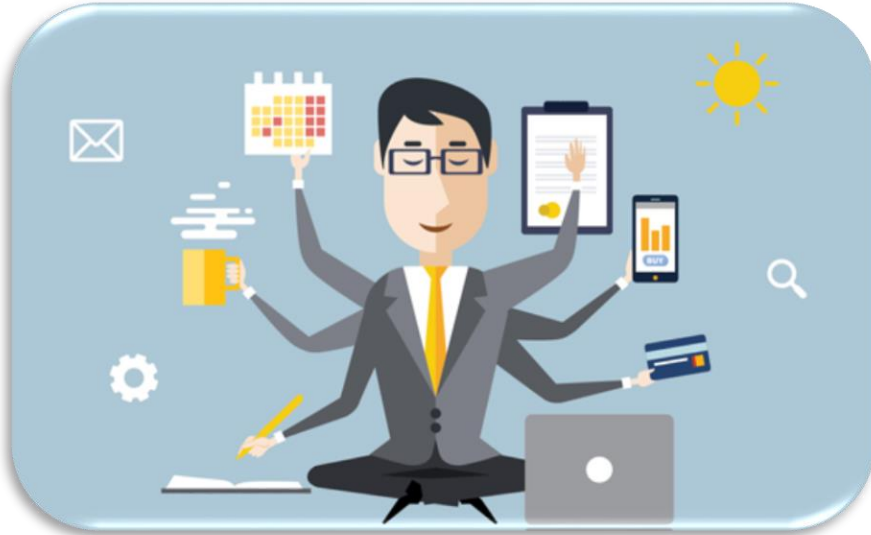


Eliminación de factores estresantes anticipatorios

El estrés asociado con la anticipación de un evento es más un producto de ansiedad psicológica que de las circunstancias de trabajo reales. Para eliminar esa fuente de estrés es necesario un cambio en los procesos de pensamiento, las prioridades y los planes.



Desarrollo de la elasticidad



Cuando los factores de estrés duran mucho tiempo o es imposible eliminarlos, su manejo requiere del desarrollo de elasticidad, es decir, la capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés, de sobreponerse en medio de la adversidad y de resistir en situaciones difíciles

Figura 2.6 Equilibrio entre las actividades de la vida



Tabla 2.6 Elasticidad: Moderando los efectos del estrés

| ELASTICIDAD FISIOLÓGICA | ELASTICIDAD PSICOLÓGICA | ELASTICIDAD SOCIAL |
|----------------------------------|--|------------------------------|
| Acondicionamiento cardiovascular | Estilo de vida equilibrado | Relaciones sociales de apoyo |
| Dieta adecuada | Personalidad fuerte | Mentores |
| | <ul style="list-style-type: none">• Alto control interno• Fuerte compromiso personal• Amor por los retos | Trabajo en equipo |
| | Estrategia de pequeños triunfos | |
| | Técnicas de relajación profunda | |