

2011

Velazco S. Mirian E.

mevelazco@gmail.com

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVAS

Este programa de capacitación enseña las técnicas de supervisión efectiva y busca hacer del supervisor una persona efectiva y eficiente en sus actividades.

INTRODUCCIÓN

“Para cambiar la calidad de las cosas que hace el supervisor primero hay que cambiar la calidad del supervisor que hace las cosas”.

De esta frase se desprende que en ocasiones, hay que cambiar entonces al supervisor y su visión para el logro de los objetivos.

La supervisión lleva a cabo un conjunto de actividades que permitirán lograr una máxima eficiencia de sus seguidores para alcanzar los objetivos de la empresa u organización que buscan: ganar dinero, por tanto los supervisores deben tomar mejores decisiones para desarrollar los planes de trabajo de la empresa; permanecer en el mercado, lo que exige de los supervisores un amplio conocimiento del mundo para permanecer en él y crecer, por lo que se deben idear estrategias para mantener a la organización en el mercado.

El objetivo entonces del supervisor es contribuir a los objetivos y las metas del negocio logrando la máxima eficiencia del personal a través de su desarrollo evolutivo, mejorar sus relaciones y desarrollar un ambiente de trabajo agradable.

Los supervisores efectivos, pasan más tiempo planeando, organizando y supervisando por tanto deben delegar, confiar en sus hombres y permitir cierto grado de espontaneidad.

LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Líder

- Aquella persona que tiene autoridad frente a un grupo. Aquella persona que influye sobre otras para obtener resultados.
- Un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión, es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente laboral como en el ambiente personal

Aquella persona que tiene autoridad frente a un grupo. Aquella persona que influye sobre otras para obtener resultados. Un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión, es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente laboral como en el ambiente personal.

El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

El Líder, nace o se hace?

- Es una pregunta siempre vigente
- El 50% opina que se nace, y el otro 50, que se hace.
- Nadie se convierte en un líder por leer uno o miles de libros.

El líder generalmente se muestra desde pequeño.

- Es quién impulsa a sus compañeros a realizar determinados juegos, propone actividades y logra sin proponérselo que todos estén esperando su presencia y su opinión.

En el campo laboral se detecta.

- Podrá detectar con mayor facilidad los recursos con los cuales ya cuenta y que están en condiciones de ser promovidos al puesto de Supervisor, de Líder de equipo.
- Todo es cuestión de observar sus conductas, las reacciones del grupo.
- El “código de barras” del Líder, será detectado rápidamente ya que es una capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

- **Supervisor**

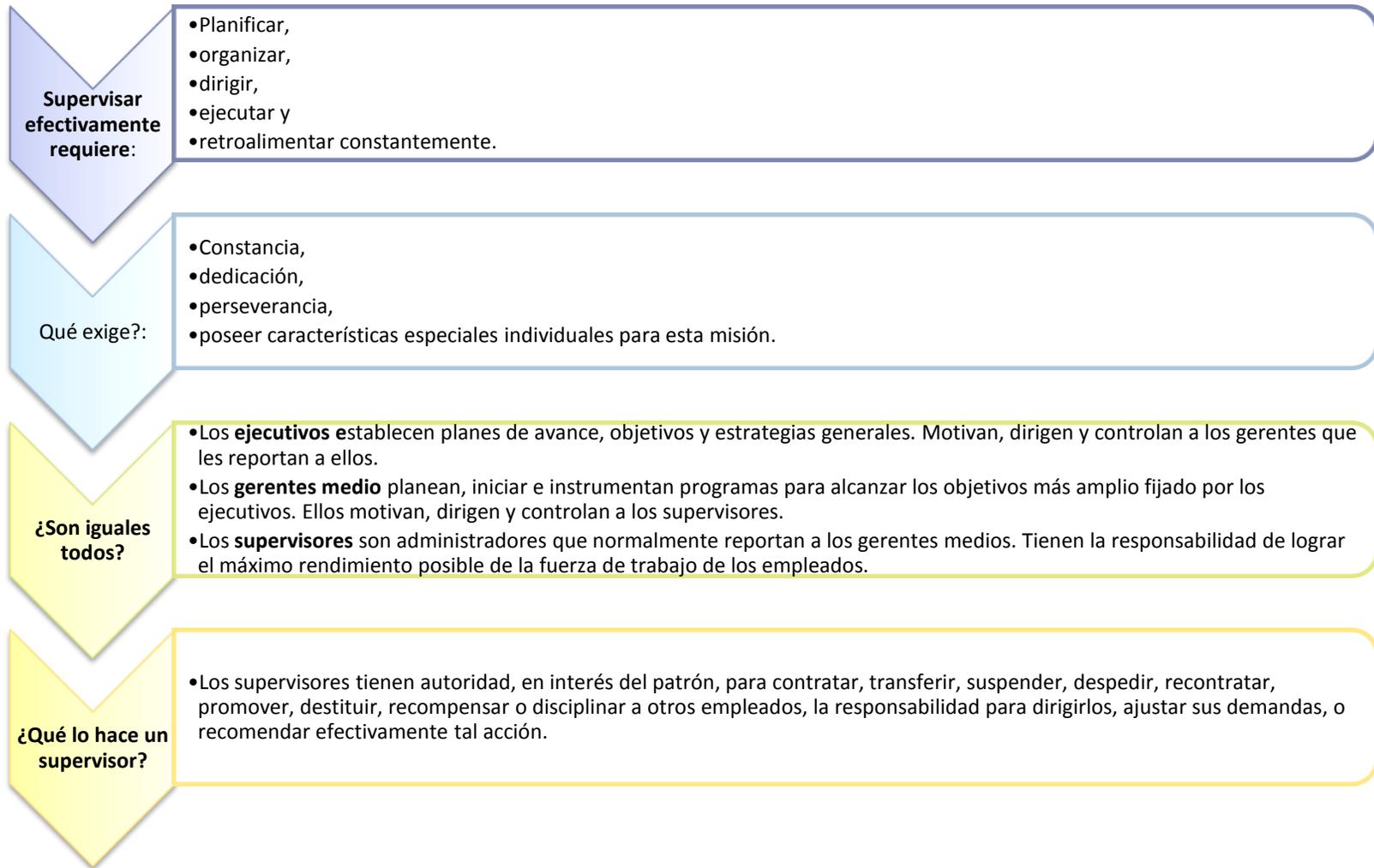
El término supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros; pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

Es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

los aspectos técnicos de su cargo. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.



- **Funciones básicas del Supervisor**



Funciones básicas del Supervisor

- La gerencia es una ocupación única que se describe como el proceso de obtención, puesta en acción y utilización de diversos recursos esenciales para alcanzar los objetivos que ha fijado la organización.
- Uno de los recursos más importantes de una organización son los empleados.
- Los gerentes dedican gran parte de su esfuerzo a planear, organizar, emplear y controlar el trabajo esos recursos humanos.
- Una clara distinción entre los gerentes y otros tipos de empleados es que el gerente dirige el trabajo de otros en lugar de ejecutar ese trabajo él mismo.



Objetivos de la Supervisión

- Mejorar la productividad
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene **cuatro (4) grandes funciones**:

Proyectar: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirigir: esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

Desarrollar: esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar: significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

- Habilidades del Supervisor**



COMPORTAMIENTO EFECTIVO DEL LIDER SUPERVISOR

- **Facilitación**

La facilitación es un conjunto de herramientas y técnicas para conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa de manera efectiva y eficiente. Una herramienta importante para desarrollar equipos y organizaciones es la facilitación.

La misión del facilitador es "hacer más fácil" el trabajo de un grupo, para ello diseña un proceso a seguir y durante la intervención asegura que la sesión se desarrolla siguiendo los pasos definidos. El facilitador es responsable del "proceso" y los participantes aportan el "contenido".

Las actividades de planificación estratégica, transiciones de empresa, reuniones de inicio de proyectos, resolución de problemas entre departamentos, desarrollo de equipos de trabajo y de organizaciones, entre otros, son típicas sesiones donde la facilitación es de gran ayuda.

El facilitador de una reunión hace más fácil el trabajo de un grupo al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo creando y manteniendo espacios de legítima participación. Enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo.

- **¿Cómo funciona la facilitación?**

La facilitación de procesos utiliza una variedad de dinámicas y herramientas para comprender la situación de partida, visualizar el estado deseado y desarrollar las capacidades y acciones adecuadas para alcanzarlos. La diferencia con los métodos tradicionales es que para conseguir resultados efectivos, cuida especialmente que las personas se sientan bien, se relacionen mejor, desarrollen más interés por el sentido de su trabajo y la misión de la organización o comunidad y den lo mejor de sí mismos.

LA FACILITACIÓN DE PROCESOS PUEDE AYUDAR A COMPRENDER LA SITUACIÓN DE PARTIDA, A VISUALIZAR Y DESCRIBIR EL ESTADO DESEADO Y A DESARROLLAR LAS ACCIONES ADECUADAS PARA ALCANZARLO.

- **Énfasis en la metas**

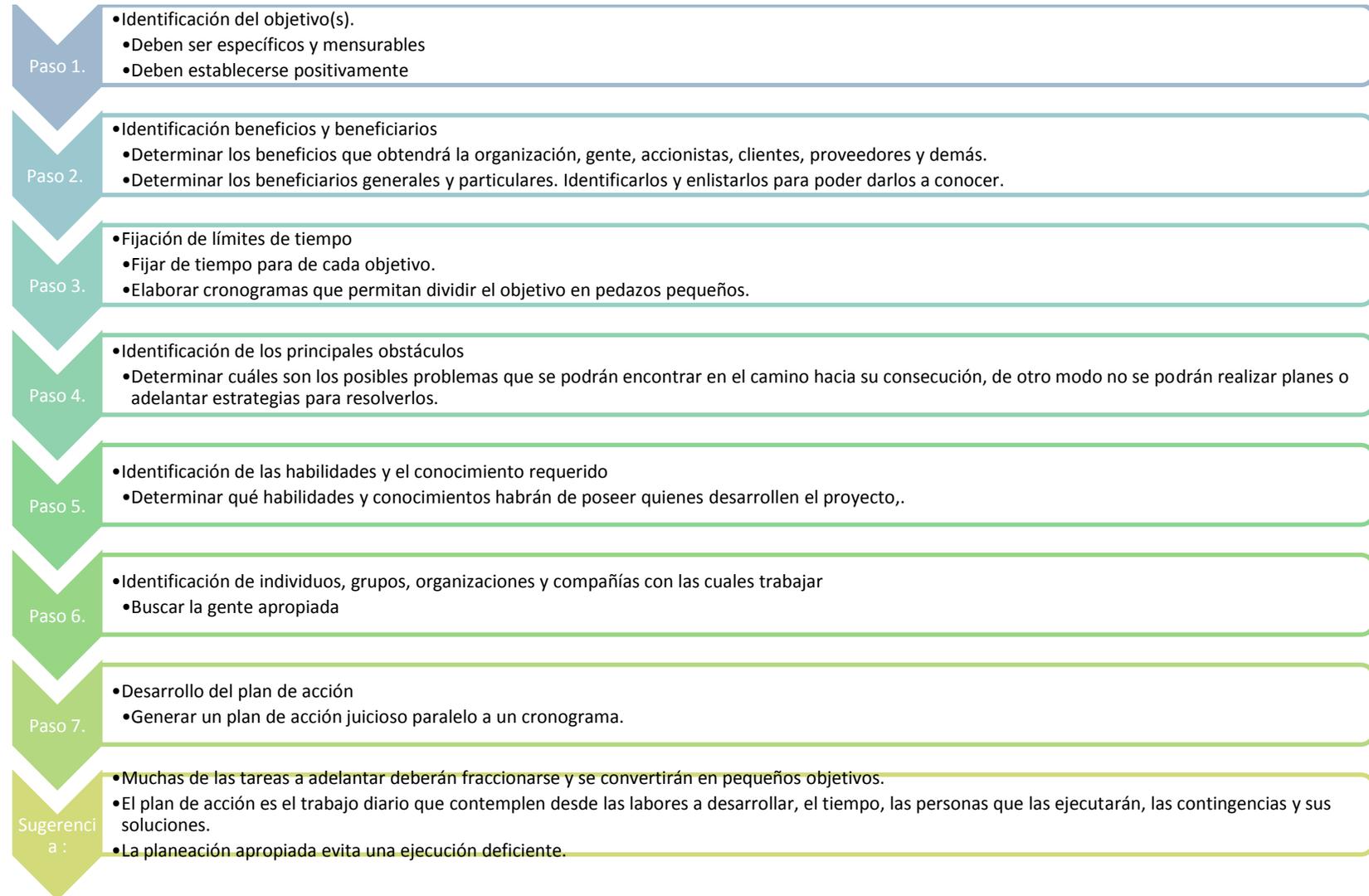
Énfasis en la metas

- Los supervisores proporcionan la unión vital entre las metas de la dirección y el significativo esfuerzo de los empleados.
- El comportamiento del supervisor se mide de acuerdo a cómo administra los recursos y cuáles son los resultados que obtiene de ellos.

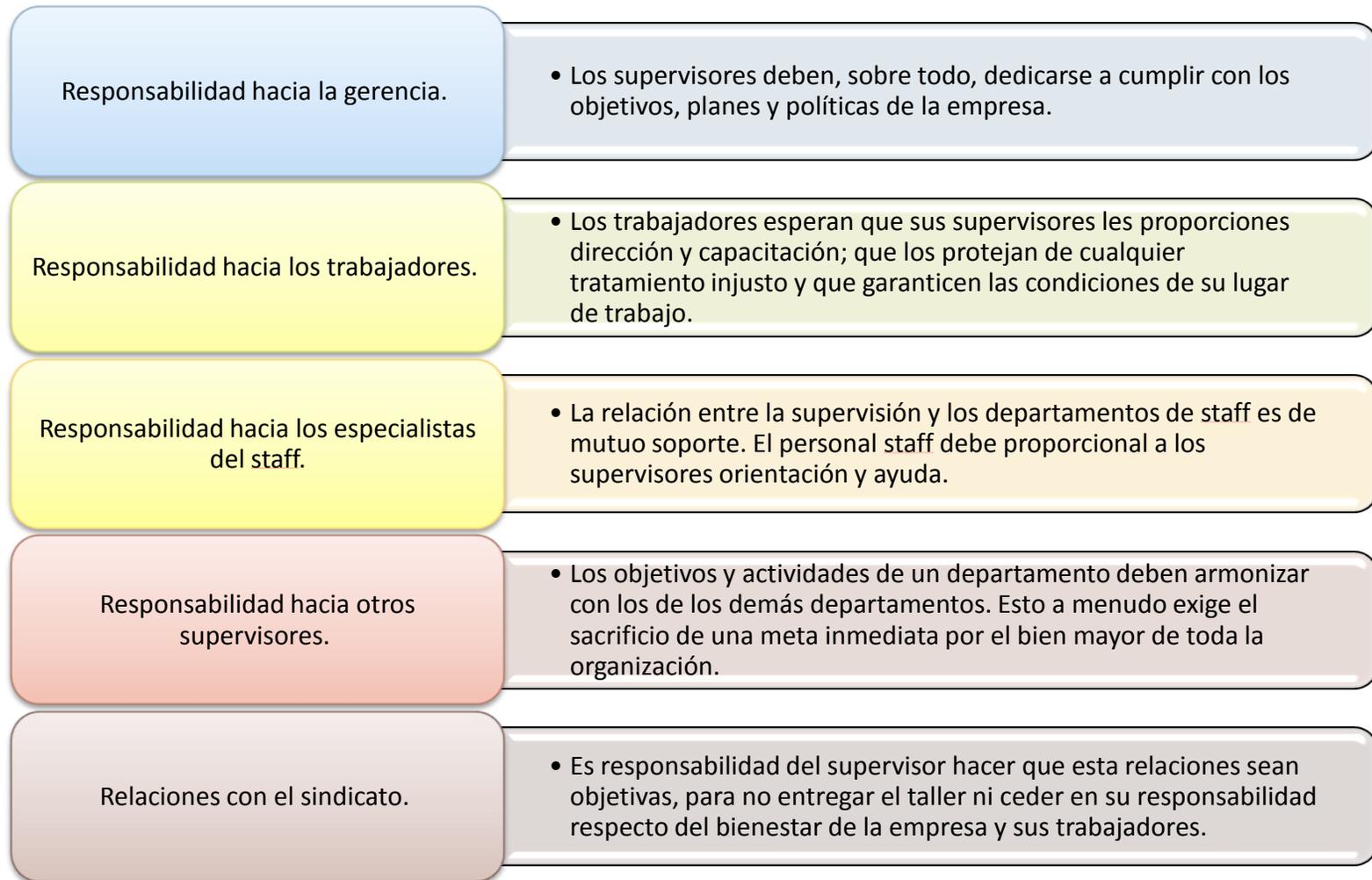
Entre las **tareas** que se perfilan como las más importantes están:

- Cumplir con los programas de producción o de operación. La tarea básica del supervisor es “sacar adelante la producción”.
- Mantener los costos de operación dentro de los límites. En simples palabras, los supervisores deben hacer algo más que sacar la producción. Mantener sus gastos dentro de los límites permitidos o presupuestados.
- Lograr eficientemente los objetivos de operación.
- Mantener actitudes cooperativas con los trabajadores. Hacer que sus trabajadores den vuelta a la manivela cuando deben hacerlo, como deben hacerlo y tan rápido como deben es el problema fundamental de los supervisores.

Siete pasos para desarrollar las metas.



- **Facilitar el trabajo para logros de objetivos**
 - **¿Qué se espera de los supervisores?**



HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y/O SUPERVISIÓN

- **Supervisión:**

Los supervisores eficientes equilibran la aplicación de sus habilidades entre el trabajo por hacer y la persona que desarrollan esos trabajos. La supervisión equilibrada es la simplificación de una valiosa sentencia: preste tanta atención a sus asuntos de las relaciones humanas como a las cuestiones administrativas y técnicas.

En otras palabras, preocuparse tanto de la persona como del trabajo y las tareas.

Entre las principales tareas se encuentran:

Entre las principales tareas se encuentran:

- Control del trabajo - Todos los días
- Solución de problemas y toma de decisiones - Todos los días
- Planeación del trabajo - Todos los días
- Comunicaciones orales informales - Todos los días
- Comunicaciones en general - Todos los días
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a los empleados - Todos los días
- Capacitación, orientación y desarrollo de los subordinados - Todos los días
- Provisión de comunicaciones escritas y documentación - Todos los días
- Creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora - Todos los días
- Administración del tiempo personal - Todos los días
- Reuniones y conferencias - Quincenalmente
- Actividades de auto desarrollo - Semanalmente
- Orientación de la carrera de los subordinados - cada dos meses
- Representación de la compañía ante la comunidad - mensualmente

- **Liderazgo**

Existen tres tipos e liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

Líder tradicional:	Líder legal:	Líder carismático:
<ul style="list-style-type: none">• Es aquel que hereda el poder, por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Es aquel que obtiene e poder mediante métodos oficiales, ya sean elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.	<ul style="list-style-type: none">• Es al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes, en materia de recursos humanos, el relacionado a la supervisión, liderazgo, perfiles y habilidades.• Suele ser el que mayor interés genera y también preocupa a todas aquellas empresas que han tenido la oportunidad de comprobar que en gran medida el logro de los objetivos depende del supervisor quién de acuerdo a sus capacidades logrará que todo el equipo, coordinadores y operadores, se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

A menudo los supervisores han tenido un buen performance y son promovidos. El problema es que la buena atención o servicio que han brindado no es sinónimo de liderazgo. Sí bien es clave que todos los supervisores hayan tenido la experiencia que les permitirá comprender mucho mejor las reales necesidades y expectativas de los recursos que supervisará, ello no garantiza el éxito de su gestión como líder ni mucho menos.

- **Pautas claves para el ejercicio del Liderazgo**

- Llamar a todos los operadores por su nombre, conocer sus gustos, deportes que practica, redes sociales, carrera que sigue, intereses profesionales, composición familiar, aspiraciones, expectativas, dificultades que tiene para el logro de sus objetivos. Todo hace a la esencia que debemos conocer de nuestra gente, de nuestros colaboradores

- El líder forma líderes. Esto significa que trabajará con todos sus recursos para ayudarlos a crecer, a superarse continuamente. Los capacitará o buscará apoyo para que los operadores cuenten con las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos.
- El líder comparte continuamente sus conocimientos, estimula al personal a participar de las decisiones, a dar ideas u opiniones para mejorar el servicio.
- El líder, se interesa por su gente y se lo demuestra a diario. Recuerda que ayer dio un examen y le pregunta cómo le fue.
- El líder, no está por encima de su gente sino al lado de su gente y la mayor parte del tiempo, listo y visible para su gente.
- El líder tiene muy claro que el cliente interno tiene la misma importancia que el cliente externo. Predica con el ejemplo. Hace sentir importante a su gente.
- **¿Cómo mide la alta gerencia el desempeño del supervisor?**
 - Cuán bien administra los diferentes recursos disponibles para la realización del trabajo.
 - Cuán buenos son los resultados obtenidos.
- **Saber delegar**

El éxito en delegar no se mide por cómo delegas, a quién delegas, o qué tan seguido lo haces. Delegar de forma efectiva no es solamente añadir éxito a tus logros, sino multiplicarlos. En la mayoría de los casos, no delegar eficazmente reducirá la velocidad de tu desarrollo.

Si deseas mejorar el uso de tu tiempo, delegar es esencial. Delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien más la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados. Significa soltar.

Anécdota: *Alguien que solía traer trabajo a casa al terminar su horario y cada noche después de cenar con su familia, se iba a un rincón y trabajaba por varias horas más. Una vez, su hija de seis años le preguntó a su mamá, "¿Porqué papá se va a ese rincón todos los días después de cenar?" La mamá le explicó que papá tenía mucho*

trabajo que hacer, y que no le había sido posible terminar durante el día. La hija replicó, " ¿Entonces por qué no ponen a papá en una clase con los lentos?" Cuando su esposa le contó lo que la niña había dicho, la realidad lo sacudió y decidió que a partir de ese momento no traería más trabajo a casa. La única forma en la que podría lograr hacer todo el trabajo dentro de su horario normal de oficina, era delegar parte de ello a otros. Según fue aprendiendo a delegar, sus habilidades como ejecutivo mejoraron dramáticamente y posteriormente fue ascendido en la compañía.

- **Consejos para delegar eficazmente:**

Seleccione a la persona adecuada para el trabajo.

- Para elegir al indicado hay dos razones: el individuo es el mejor calificado y puede lograr los mejores resultados, o el individuo será el más beneficiado aprendiendo de esta experiencia.

Dele información suficiente.

- Presente una perspectiva global de lo que pretende.
- No atesore información para sí.
- Determina en qué forma se sabrá que habrán obtenido éxito para que tenga una idea clara de que quiere lograr.
- Señale el ganar-ganar. Qué hay para esta persona en este proyecto.
- *"Darte a ti esta responsabilidad me dará más tiempo a mí para enfocarlo en XYZ, y tu tendrás la oportunidad de aprender más sobre lo que está sucediendo afuera de nuestro departamento, lo que te pondrá en una mejor situación para esa promoción que deseas".*

Delegue el trabajo completo a una persona y dele toda la responsabilidad.

- Esto elevará el interés del individuo en el proyecto y le dará un sentido más profundo de logro y satisfacción.
- Cuando se delegue algo a alguien, asegúrate de que otros sepan que tú has dado la responsabilidad y autoridad a ese individuo.

Enfócate en los resultados, no en el proceso.

- Delegue responsabilidad, no trabajo.
- Delegar no es quitarse trabajo de encima y dárselo a otros.
- Cuando asigne un proyecto, permítele ejercitar su iniciativa.
- Enfóquese en lo que quiere, no en cómo hacerlo.
- Deje que desarrolle la metodología de cómo alcanzar la meta.

Delegue a través del diálogo.

- No hable todo el tiempo, y no lo haga en el pasillo.
- Delegue en un ambiente que permita hacer una explicación completa del proyecto.
- Minimice las interrupciones y permita tiempo para el diálogo.
- Involucre a la persona en la discusión y fomente sus comentarios y sugerencias.
- En lugar de preguntar: *¿Entiendes lo que quiero decir?*, pregunta cosas como, *¿tienes algunas ideas sobre cómo vas a proceder?* Con esto obtendrás más información de si lo que pediste fue comprendido.

Establece tiempos límite basados en la responsabilidad.

- No deje las fechas en las que debe ser completado el trabajo inciertas o sin límite.
- No diga, *¿puedes darme esto lo más pronto posible?* O, *“por favor haz esto cuando te sea posible”*.
- Sea específico acerca del momento en el que quiere que el trabajo sea completado.
- *“Confío en que te harás totalmente responsable de que esto se haga”*.
- *“Si tienes cualquier problema o necesitas ayuda, sabes cómo encontrarme”*.
- *“¿Ves algún problema en terminar esto para el 31 de mayo?”*.

Establezca fechas para revisión.

- Si no revisa el progreso del proyecto, entonces no habrá delegado el trabajo sino que lo habrá botado
- Lleve una bitácora que ayude a revisar cada trabajo delegado.
- Pida al responsable que reporte el progreso de la tarea en las fechas que ambos negociaron.

Ofrece retroalimentación positiva y constructiva.

- No se enfoque en lo que está mal, sino más bien en lo que se puede hacer para lograrlo mejor.
- *“Parece que hay un problema aquí. ¿Qué es lo que necesitas hacer para encaminarte de nuevo?”*

Provea los recursos necesarios.

- Aclare si el trabajo involucra a más personas o recursos que se necesiten para completar el trabajo.
- *“Habla con Pedro del departamento de contabilidad. Susana en compras te puede conseguir las formas que necesites”*.

Ofrezca guía y consejo sin interferir.

- Señale los obstáculos con que se pueden encontrar.
- *"Jaime en compras nunca revisa sus correos electrónicos, así que es mejor llamarlo por teléfono para cualquier urgencia.*
- *Es posible que necesite empujar a Ricardo en mercadotecnia para "mantener el proyecto en camino".*

Establezca los parámetros, condiciones y términos antes de delegar

- No imponga controles después de que has delegado algo.

No le permita que le deleguen de regreso el trabajo.

- Si alguien le trae un problema puede escuchar sin asumir responsabilidad para resolver el problema.
- La persona puede detenerte en el pasillo para preguntarte qué es lo que piensas.
- Voltéale la pregunta con un "¿qué piensas?"
- Si la persona le pide que si es posible postergar la fecha límite una semana más.
- Nuevamente regrésela diciendo "¿Es posible? ¿Ayudará eso a alcanzar la meta?"
- O puedes hacer preguntas como "¿Qué recomendaciones tiene para manejar la situación? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál acción a tomar?"
- En otras palabras, no lo rescate.
- En su dialogo, mantenga el enfoque en esta persona y no permita que regresen la responsabilidad.
- Provea respaldo y apoyo cuando sea necesario.
- Hay una diferencia entre apoyar y rescatar.
- Si algo no va bien, apóyelo discretamente como hacer una llamada telefónica a alguien involucrado que no está cooperando.
- Déjales saber que no tienen que luchar sus batallas solo.

Dale todo el crédito y reconocimiento a la persona que complete el trabajo.

- No se quedas con el crédito y si el responsable no logró el cometido asuma la responsabilidad.
- Si la persona no ha desarrollado completamente sus habilidades como para completar el trabajo, debe asumir la responsabilidad de ello.
- Aprenda de la experiencia para que pueda delegar más eficazmente la próxima vez.

• **Motivación**

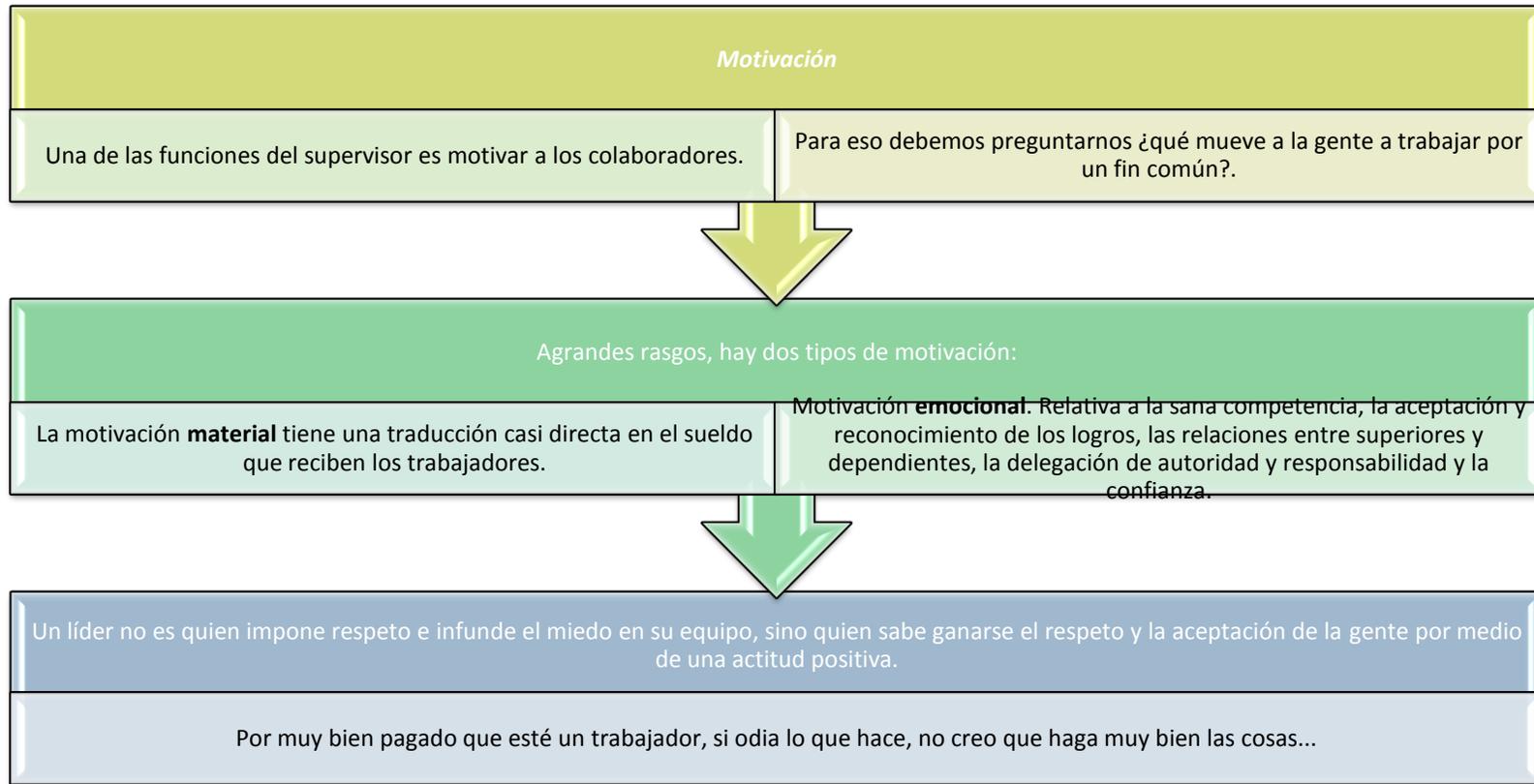
Anécdota: *Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien que es un observador externo se dirige a ellos y les pregunta '¿qué están ustedes haciendo?'*

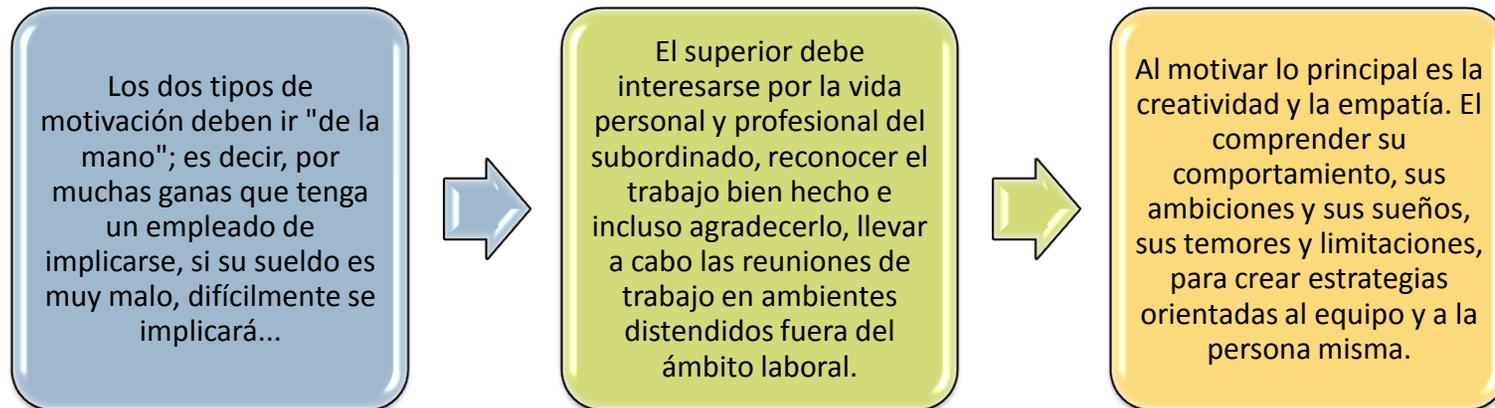
El primero, casi sin inmutarse, le responde: 'Aquí estoy poniendo ladrillos'. El segundo, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta: 'Estamos construyendo un muro'

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

El tercero, orgulloso de su trabajo, afirma: 'Construimos la iglesia de mi pueblo'

En la historia inicial veíamos que los tres trabajadores ejecutaban una misma actividad, sin embargo cada uno la vivía de manera diferente. ¿Qué ocurre? No sólo es importante realizar algo, sino la actitud con la que lo llevemos a cabo. Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos. De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las actividades. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia. ¿Cómo podemos llenar una tarea de sentido?.





- **Decálogo eficaz para “desmotivar”:**

Aplicaciones erróneas de “técnicas” psicológicas en las Organizaciones

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
1. “Da caña”. Crea un ambiente en el que se priorice el castigo ya que “anima” a actuar.	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo aprendizaje si no se presenta una alternativa.
2. “No comuniqués”. Potencia un clima de silencio e incertidumbre. La desinformación “fomenta la creatividad”.	“Es imposible no comunicar”. Si no se tiene información se inventa y si no se ofrece, se corre el riesgo de abonar el terreno para que surjan los rumores.	Comunica e informa. La comunicación es una valiosa herramienta de motivación.

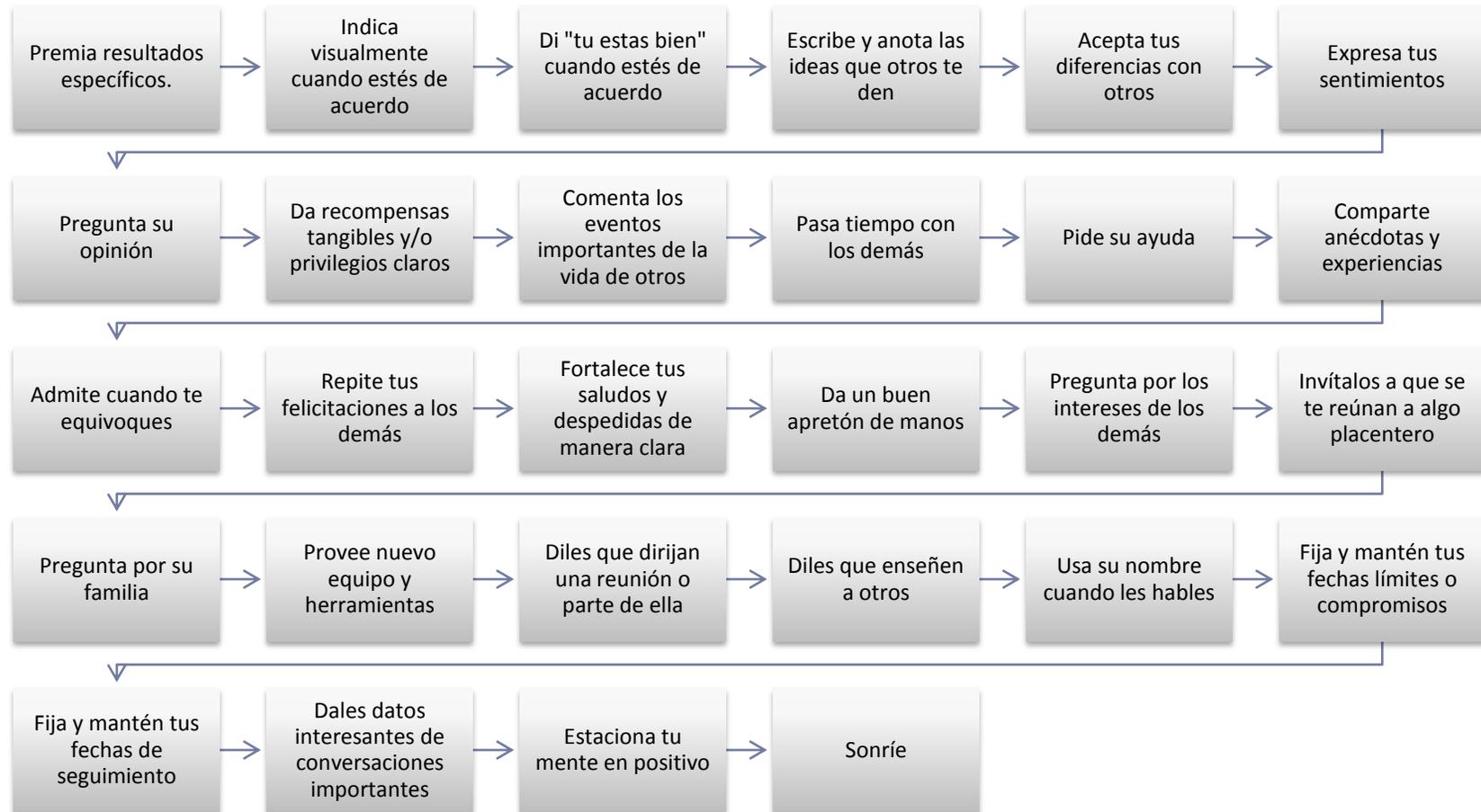
TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
3. “Resalta el individualismo”. Sé fiel al principio de que “cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo”.	“Aislamiento y competitividad interna negativa”. Aumentan las “zancadillas” y la agresividad entre los compañeros.	Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, “sinergias” o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: “El todo es más que la suma de las partes”.
4. “Potencia empleados ‘Kleenex’ de usar y tirar. Estimula con contratos basuras”. Así se espabilarán” y no “se dormirán en los laureles”.	Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una cultura “fiel” a la empresa.	El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera “valor” a través de las personas.
5. “Se autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad”. Imponte y no pierdas el tiempo en consultas y “chorradas”.	Clima de inseguridad y miedo. Desarrollo de “pelotas” o “ecos” que te dicen lo que quieres escuchar.	Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. ¡Cuidado con caer en el “síndrome del Titanic”: el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.
6. “Divide y vencerás”. Aísla y pelea a unos contra otros. La lucha “incrementa” la productividad.	No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.	Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la “confrontación creativa”. El disenso es la base del trabajo en equipo.
7. “Critica a tu gente”. Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión	Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la “fachada” y el dar una “buena	Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
negativa del personal.	imagen”.	pertenecer al grupo.
8. “Fomenta un clima de miedo e incertidumbre”. Acosa, agobia y amenaza.	Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.	Valora y anima. “No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio”. Estimula con “intangibles” que incrementen el “salario emocional”: manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.
9. “Sal tú solo en la foto ya que eres el que conoce y dominas la situación”. Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas.	Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.	Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la “ilusión colectiva”. Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del “Yo” al “•Nosotros”. “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”.
10. “Hazte insustituible y omnipresente” Que te perciban como imprescindible. No crees discípulos. Se fiel al eslogan de que “contigo acaba todo”.	Inhibición y desidia. ¡Alguien realizará “correctamente” la tarea!	Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si se sabe “decir adiós”, es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan “pedirte asesoramiento” o “servirse de tu experiencia”.

• Tips que motivan a la gente



- **Comunicación y toma de decisiones**

Comunicación

Una de las aptitudes más importantes que debe tener el supervisor es la de hacerse comprender por sus subordinados y superiores y la de comprender a su vez las ideas y pensamientos que aquellos intentan comunicarle.

Este proceso en doble sentido es lo que llamamos comunicación.

Si el supervisor no sabe comunicar eficazmente, la economía y eficiencia de sus operaciones padecerán debido a ello, puesto que esta es la forma en que las organizaciones logran que se realicen las labores.

La comunicación se lleva al cabo mediante instrucciones verbales, informes, ordenes de trabajo, etc.

Toma de decisiones

Todo supervisor tiene la obligación de tomar decisiones.

Algunas veces, por parte del supervisor viene de arriba, otras tiene su origen en quienes supervisa y con frecuencia en una necesidad reconocida por el.

La eficacia del supervisor dependerá de su capacidad para tomar decisiones.

A menos que los superiores y subordinados obtengan,, soluciones a sus preguntas y problemas, les será difícil ejercer eficazmente sus funciones.

No basta con saber cómo se toman las decisiones ; el supervisor debe adquirir destreza en el uso de este método, la forma de adquirirla consiste en ponerla en práctica.

Tal como sucede con cualquier herramienta nueva, puede parecer tosco que reclama demasiado tiempo.

No obstante con la práctica, es posible ir adquiriendo experiencia hasta el punto en que seguir todo el proceso se convierte en una acción casi automática.

BASES DE LA SUPERVISIÓN EFECTIVA

- **Política empresarial**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia.

Supone un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

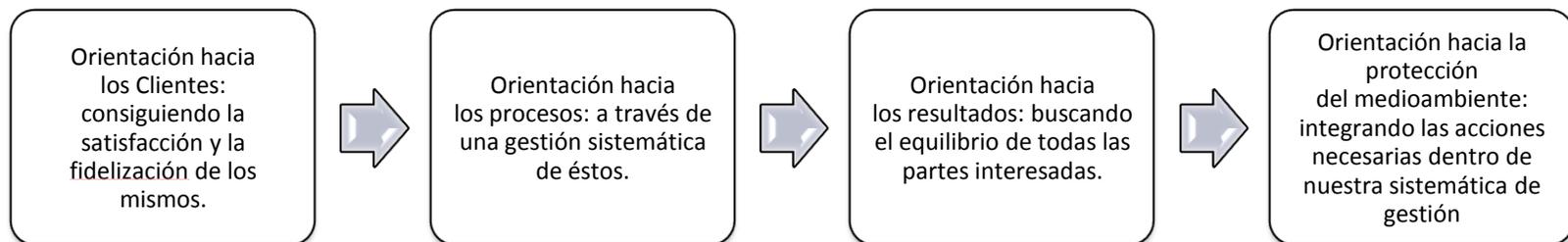
Proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

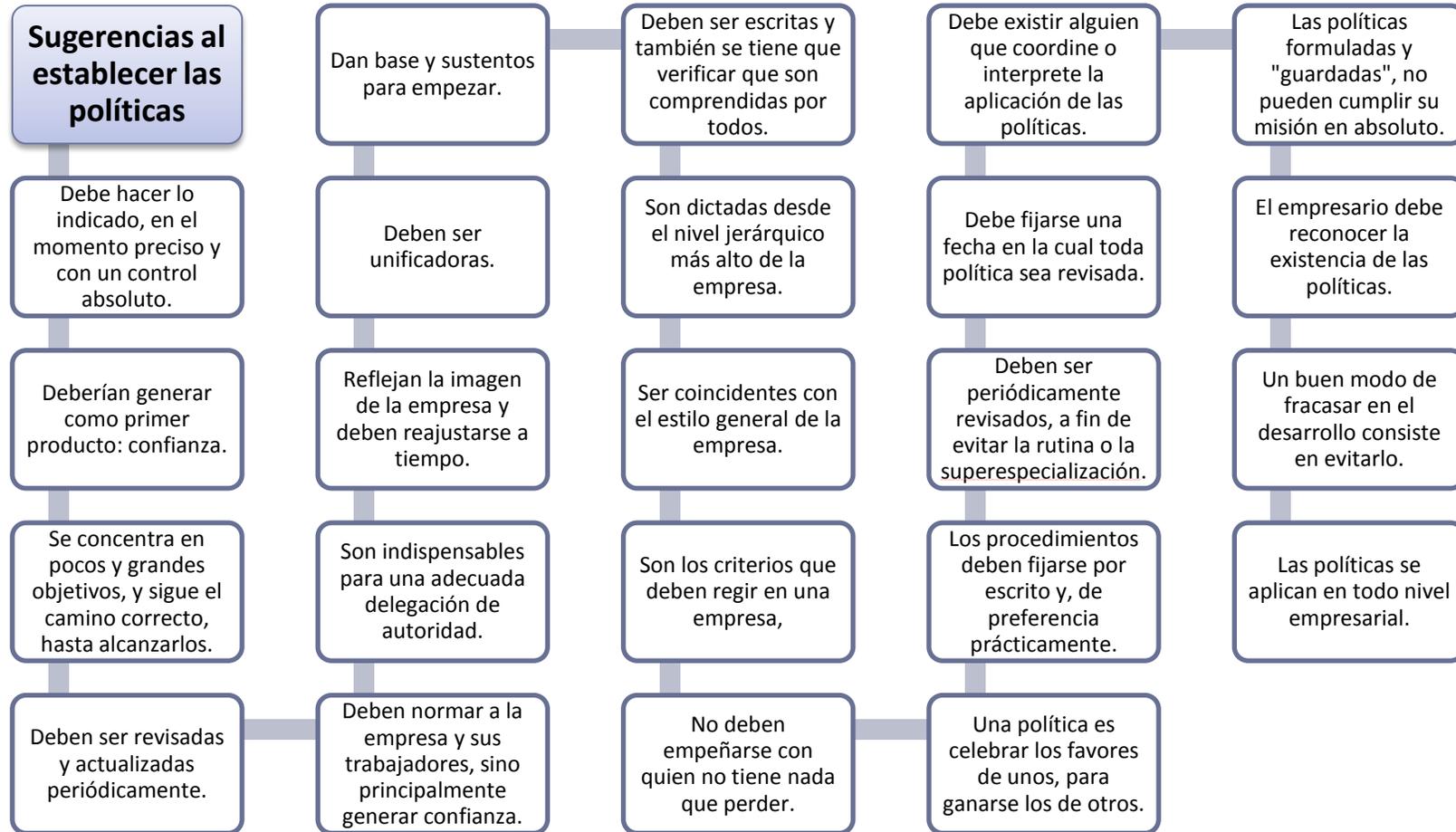
Ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Como contenido, es bueno que hagan referencia a: Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.). La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.). Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal). Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

- **Orientación de las políticas de la organización hacia cuatro factores claves:**



- **Sugerencias al establecer las políticas**



TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

• **Competitividad, productividad, calidad y servicio**

La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

Cuán mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad.

Para que se mejore la productividad en una organización existen tres elementos básicos:

Equipos y materiales: Hardware

Procedimientos y métodos: Software

El recurso humano: Humanware

• **Responsabilidad y compromiso**

• Cuando la calidad es uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

• La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

• La dirección de una empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la empresa hacia sus objetivos.

• Hay que adecuar el funcionamiento interno a las exigencias del entorno.

• Las empresas definen su política empresarial de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos.

• La estrategia empresarial se estructuran y coordina las actividades de una determinada forma según la estructura organizacional.

• Las políticas empresariales explicitan los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones.

• Permiten un proceso de toma de decisiones que sea coherente con los objetivos globales de la empresa.

• Las políticas empresariales responden a una estrategia y, como tal, deben estar predefinidas.

• La estrategia, lo que la empresa va a hacer para alcanzar sus objetivos, se establecen políticas que orientan las acciones para alcanzar la visión de la compañía.

• La planeación estratégica se compone tanto de estrategias y políticas a largo plazo, por medio de las cuales se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización.

• Ambas dan estructura a los planes de la empresa, ya que son la base de los planes operativos (orientan o dirigen las decisiones operativas).

PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

- **Productividad**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación sirve para evaluar el rendimiento de talleres, máquinas, equipos de trabajo y empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

- **Factores que influyen en la productividad**

Existen factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

- **Un sistema para administrar la productividad**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por:

- *Productividad:* Número de consultas otorgadas por hora/médico.
- La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

- *Productividad:* Número de unidades producidas por Insumos empleados
- Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos.
- Muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos.
- Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias.

Finalmente, **otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.**

- *Productividad:* Ventas netas de la empresa por Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

- **Administración del trabajo y control de calidad**

<p>ACTITUD: La actitud lo es todo</p> <ul style="list-style-type: none">• Empleados felices son empleados productivos.• Las actitudes negativas pueden torpedear la productividad de los empleados más rápido que un virus en la web.• Un empleado con una actitud positiva disfruta del trabajo que hace y se siente valorado y reconocido por sus aportaciones.• Un empleado que no disfruta de su trabajo, pero está por un cheque, no produce a un gran nivel, desarrolla una mala actitud y generalmente reduce el nivel del equipo.	<p>JEFE: El jefe es la barrera</p> <ul style="list-style-type: none">• La productividad de los empleados está determinada directamente con la relación de estos con su supervisor.• El mal jefe no puede guardar promesas, no da crédito ante la duda, hace comentarios negativos, o culpa a otros por sus errores y daña el nivel de la productividad de sus empleados.• Un supervisor pobre es culpable de la baja productividad pues los empleados no tienen una conexión directa con la compañía y pierden razones para querer hacer más y mejor• El buen supervisor motivará, inspirará, animará y recompensará el buen funcionamiento.	<p>PRODUCTIVIDAD: En la enfermedad y en la salud.</p> <ul style="list-style-type: none">• El 85% de los jefes en USA dicen interesarse en aumentar productividad del empleado, reducir sus ausencias y su salud.• Muchos adultos entre los 19 y 64 años, no están trabajando debido a razones de la salud.• Casi un 40% de trabajadores experimentan fatiga .• La fatiga, no ocasionan días perdidos pero si días en los que los empleados están realizando el trabajo por debajo de sus capacidades.• El 80 % de los costes están más relacionados con el bajo rendimiento que por las ausencias.	<p>TECNOLOGÍA: Es la tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none">• Todos los métodos para motivar el aumento de la productividad son buenos pero inútiles sin las herramientas correctas.• Para que un empleado sea eficiente y productivo en el entorno de trabajo debes equiparlos con los correctos engranajes.• Las compañías que no aumentan o ignoran las necesidades de tecnología tales como PCs, Blackberrys, móviles y otras herramientas del siglo XXI, corren el riesgo de disminuir la productividad de los empleados.• Intel descubrió que los usuarios que utilizaban wifi en sus PCs aumentaron su productividad en 100 horas por año.	<p>AL: Del Downsizing y del Outsourcing</p> <ul style="list-style-type: none">• Las reestructuraciones pueden causar a los empleados un golpe en su moral y motivación.• En la mayoría de los casos los jefes reconocen que, si externalizan o redimensionan, necesitan proporcionar ayuda a sus empleados.• El impacto psicológico en los empleados puede afectar directamente la productividad, forzando a muchos para centrarse en sus segundas carreras en vez del trabajo actual.
---	--	---	--	---

INSTRUCCIONES DEL TRABAJO

- **Instrucción**

Toda empresa debe dirigirse de tal manera que el personal tenga que ejecutar determinados trabajos que se le encomiendan. Algunos de estos trabajos son repetitivos mientras que otros son cambiantes y en este caso es necesario dar nuevas indicaciones (Órdenes). Una orden es un mecanismo de comunicación que se da para conseguir que alguien haga algo.

- **Distintas clases de dirección**

Órdenes

- La mayoría de los empleados se resisten cuando se les ordena hacer algo. Tienden a responder de buen grado ante una petición cortés, pero a regañadientes ante un mandato. Para obtener una colaboración entusiasta, los supervisores rara vez dictan órdenes; lo hacen solamente en las contadas oportunidades en que es necesario el uso de la autoridad.

Instrucciones y explicaciones

- La tendencia más destacada en las relaciones entre supervisor y empleado es la cooperación y el trabajo en equipo. En cierto sentido, la razón para que exista el supervisor es ayudar al subordinado a que haga el trabajo de un modo eficaz. Desde este punto de vista, la función de dirigir trabajadores adquiere el carácter de un esfuerzo cooperativo para lograr la total comprensión de lo que se necesita. A este respecto, los empleados acuden al supervisor en solicitud de instrucciones y explicaciones. El proceso sigue siendo esencialmente de comunicación con los subalternos, pero hay oportunidad de hacer preguntas y comentarios en ambas direcciones.

La situación

- Una frase que se cita a menudo es: "Que la situación sea la que ordene". Esto quiere decir que se debe señalar a los trabajadores todos los factores de la situación de trabajo que hacen necesaria alguna acción. Cuando comprenden por que la acción propuesta es lo que lógicamente debe hacerse se sentirán inclinados a realizarla de buen grado. Los supervisores pueden emplear este método para lograr que los empleados pongan en obra sus propias direcciones. De igual modo, lo usual es que el supervisor indique, con el ejemplo que de personalmente, la calidad y cantidad de trabajo que quiere que se lleve a cabo.

• Como dar instrucciones.

Todos los supervisores han tropezado con dificultades para lograr que los empleados comprendiesen lo que se les quería decir.

Aunque el supervisor puede complementar la dirección del trabajo valiéndose de varios medios, debe confiar en el poder de la palabra.

Las dificultades de comunicación tienen origen en varias razones:

- ▶ Las palabras tienen significados distintos para personas diferentes.
- ▶ Las palabras pueden utilizarse incorrectamente.
- ▶ Las palabras pueden no haberse escrito u oído claramente.
- ▶ Las palabras pueden despertar resentimientos o antagonismos.
- ▶ Las palabras quizás sean inadecuadas para transmitir su pleno significado.

Clara:

• La claridad se consigue: usando un vocabulario adaptado al nivel del receptor, recalando los puntos claves de la orden y con una breve explicación del propósito de la orden.

Concreta:

• Una orden reúne las características de concreta, si se puntualizan aspectos tales como cantidad, tiempo, tamaños, etc. y se indican los medios para cumplirla.

Breve:

• Una orden es breve, cuando en ella se utiliza el número de palabras adecuado para que sea clara. Evítense los detalles.

Razonable:

• Una orden es razonable siempre y cuando sea posible su cumplimiento, ya sea porque garantice la calidad deseada, la disponibilidad de recursos o se adapte a la capacidad y la habilidad de la persona a quien se dirige.

Firme y convincente:

• La firmeza la imprime el supervisor con su manera de dar la convicción, será producto de la forma en que motive para su ejecución.

La planificación es el primer paso, pero es necesario explicar en que consiste el plan y describir lo que cada empleado debe hacer.

Para que otros puedan entenderle, el supervisor debe ser el primero en entender sus propias instrucciones.

Al preparar la orden considere los siguientes aspectos:

- Decida de antemano lo que quiere hacer y cómo hacerlo.
- Conozca a su gente, júzguelos antes de las órdenes.
- Escoja bien el empleado que ha de cumplir la orden.
- Analice la orden, compruebe cual es la mas adecuada.
- Exprese concretamente que ha de hacer el empleado y que clase de resultados se espera de él.
- Tenga en cuenta las circunstancias y el momento más oportuno para formularla.
- Cerciórese de que se ha comprendido.
- Permita preguntas aclaratorias, si es el caso, repita o explique nuevamente la orden.

- **Instrucciones en el puesto de trabajo.**
 - **Instrucciones verbales**



Ordenando: (haga este trabajo)

- Puede ser necesario en ciertas ocasiones
- Logra un rápido cumplimiento
- Tiende a ser áspero
- A menudo despierta resentimiento en los trabajadores
- Debe utilizarse con cautela



Pidiendo: (por favor, ¿puede hacer este trabajo?)

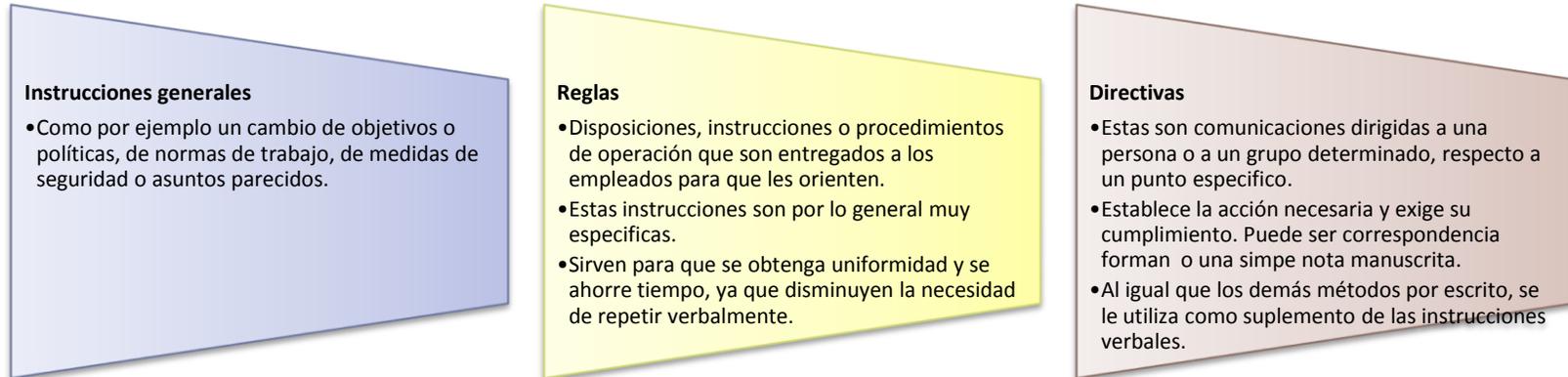
- Es el método más común
- Es menos áspero que una orden directa
- Da por supuesta la buena disposición para cumplirlo
- Hace que el empleado se sienta más importante.



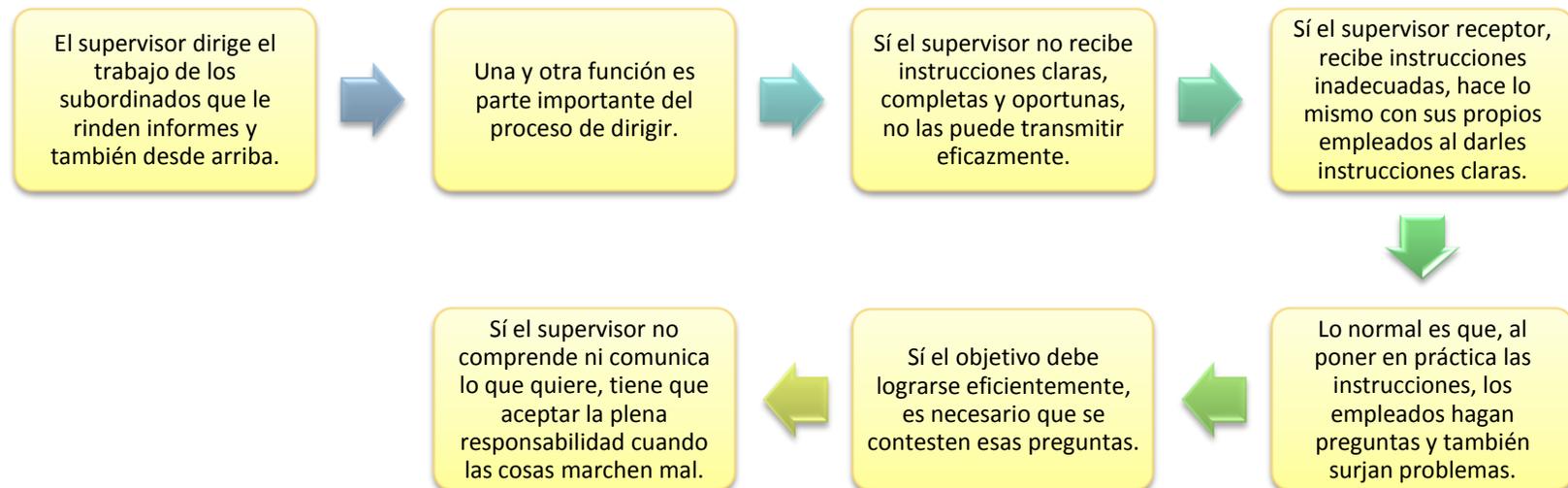
Sugiriendo o implícitas: (este trabajo tiene que hacerse pronto)

- Se emplea como una orden implícita
- Se emplea cuando el trabajador sabe que hacer
- Permiten por parte de quien la ejecuta, la aplicación de criterio
- Ofrecen alternativas para su ejecución
- Puede dar lugar a malentendidos
- Puede hacerse caso omiso de ella.
- Esto deja bien claro que el supervisor puede elegir la forma de dar instrucciones.
- Debe emplear su criterio y proceder de la mejor manera en cada situación.

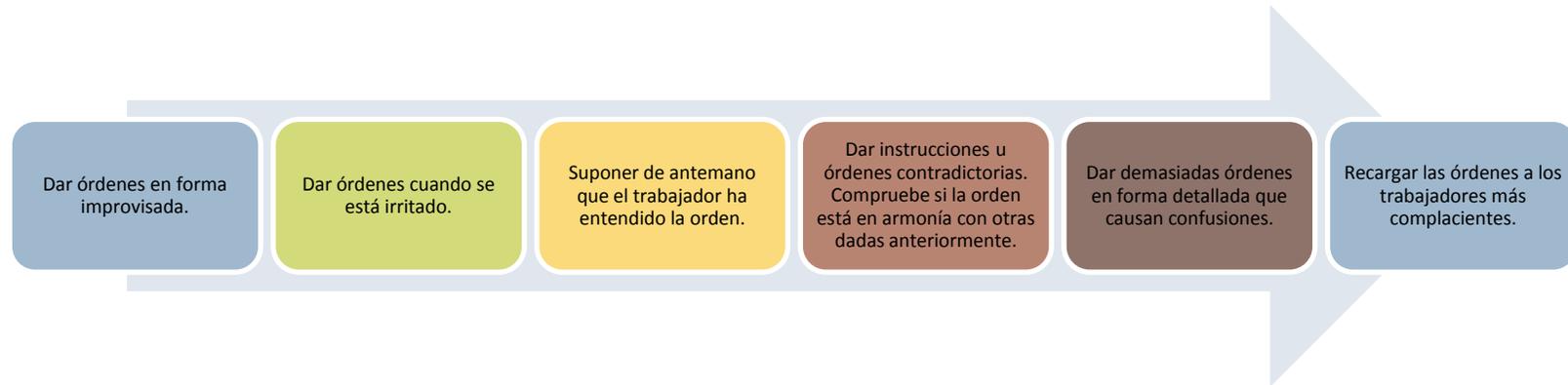
• Instrucciones escritas



• Recepción de Instrucciones



- **Problemas de las instrucciones.**



- **El problema de incumplimiento de las órdenes.**

El principal problema en cuanto a las órdenes, para un supervisor, es impartir una orden y que no se cumpla.

El incumplimiento de una orden, puede atribuirse a la responsabilidad del que la imparte o a la responsabilidad del que la ejecuta.

El incumplimiento de una orden es imputable al supervisor por las siguientes razones:

- Incompetencia (no esta dentro del marco de sus atribuciones).
- Sentimientos y pasiones (no existe auto-dominio al impartirlas)
- Debilidad para el mando (falta de firmeza y convicción)

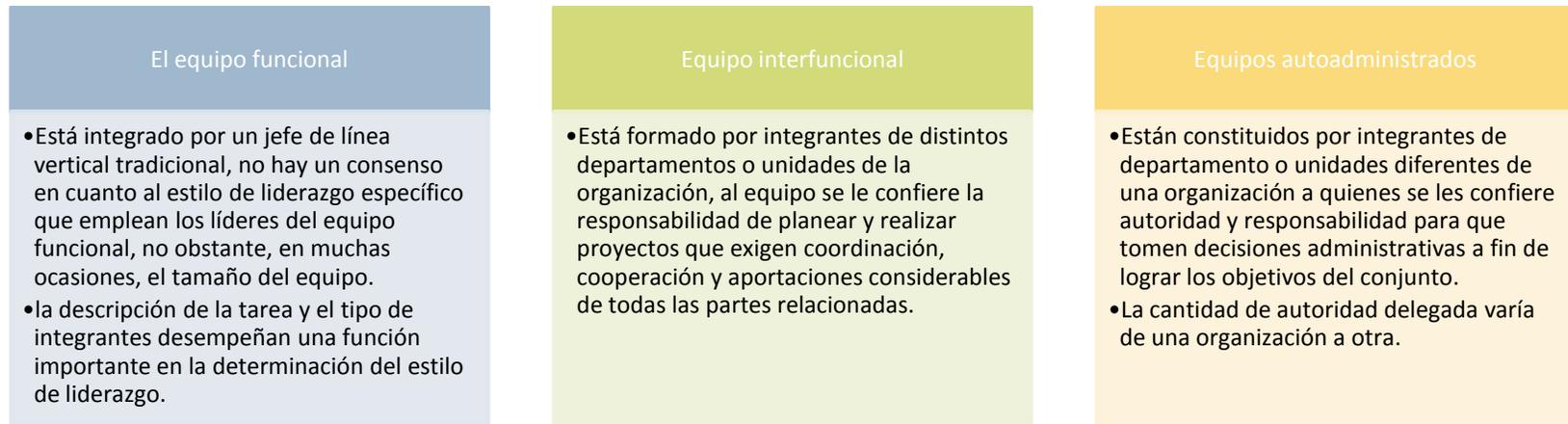
El incumplimiento de una orden es imputable al trabajador por:

- Desobediencia funcional: a pesar de la buena intención para cumplirla está no se cumple debido a: falta de aptitudes y/o habilidades, mal adiestramiento, incapacidad física,
- Incapacidad psíquica, incapacidad mental
- Desobediencia caracteriológica: existe la capacidad para cumplirla, pero se incumple por razones de carácter.
- Es esta la verdadera desobediencia y se manifiesta de diferentes formas:
 - Resistencia y mala voluntad
 - Negativismo
 - Resistencia pasiva
 - Inconformidad
 - Actitudes de resentimiento

EQUIPOS EFICACES

- **Clases de equipos**

En las organizaciones existen muchas clases de equipos:



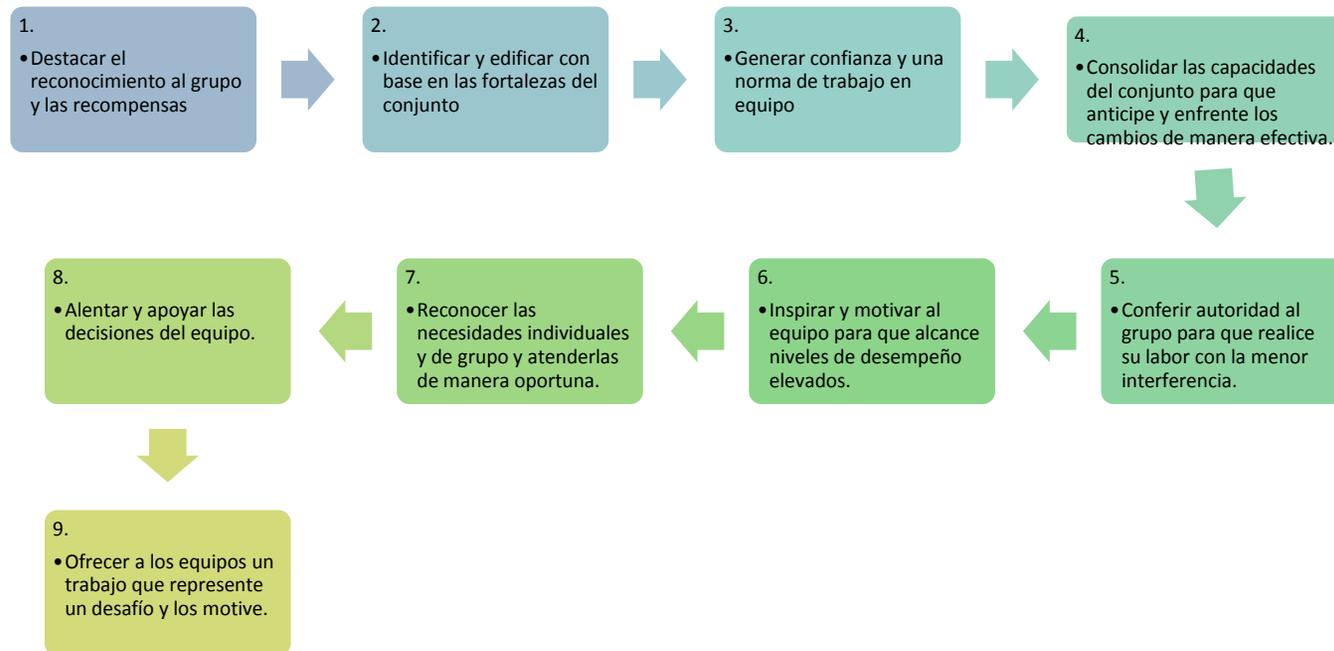
- **Inspección e Innovación**

La efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño:



• **Coordinación del equipo**

Nueve funciones clave a las que puede recurrir un líder para conformar un buen equipo.



Nueve funciones de la organización en la creación de equipos efectivos.



- **Equipos de alto rendimiento**

Una de las principales tareas de un gerente consiste en construir y dirigir equipos de trabajo de alto rendimiento.

Sin embargo, "alto rendimiento" es un término subjetivo. Si preguntamos a distintos ejecutivos por los factores clave de estos equipos, probablemente obtendremos distintas respuestas.

El factor fundamental que define a los grupos exitosos es el siguiente: los integrantes hablan del concepto de la misma manera que lo hace el líder. Esto presupone autarquía intelectual, compromiso con la tarea y alta capacidad de aprendizaje en conjunto. Los integrantes se encuentran motivados, se apasionan por los resultados y mantienen valores congruentes.

Definición del puesto

- El primer paso para construir un equipo exitoso radica en una correcta definición del puesto para el proceso de selección.
- Muchos gerentes fracasan en este punto pues no definen correctamente las responsabilidades que asumirá cada miembro ni los valores personales que debe poseer el candidato.
- Así, los errores en el proceso de selección derivan en un grupo formado por personas con perfiles que no son óptimos para la función que deben desempeñar.

Creación de una visión.

- El segundo paso en la construcción de un equipo de alto rendimiento radica en la formación de una visión, un "sueño" compartido entre el líder y los miembros del grupo.
- El directivo necesita crear desafíos permanentes para que los miembros del equipo se sientan motivados a crecer, a compartir y hacer suyo "el sueño" propuesto por su líder.

Definición de objetivos

- En tercer lugar, es necesario definir claramente los objetivos que los miembros deben cumplir individualmente. Y, desde luego, los objetivos individuales deben ser consistentes con las metas del grupo.

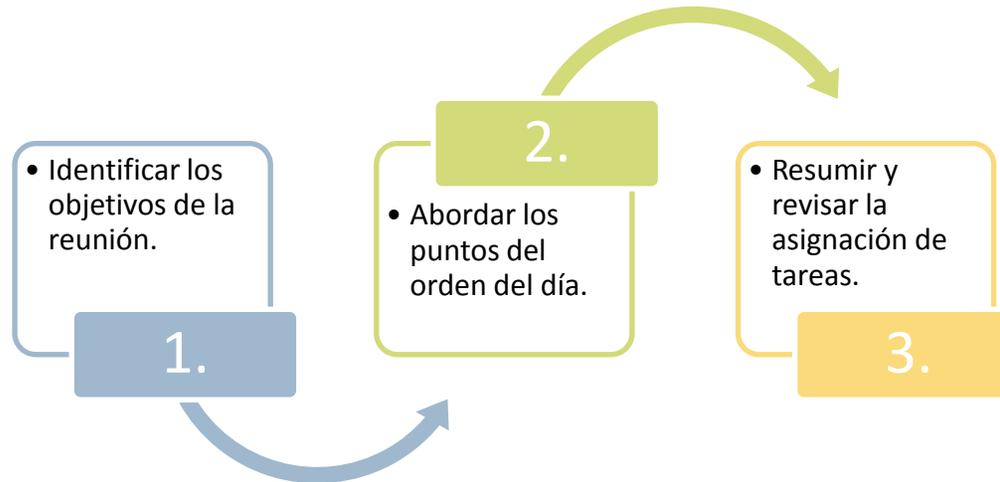
Construcción de un espacio de diálogo.

- Un excelente proceso de selección, la construcción de un sueño compartido y el establecimiento de objetivos claros son insuficientes para el alto rendimiento si, en el trabajo cotidiano, no existe un ambiente favorable.
- El líder necesita crear (y mantener) un espacio de diálogo, de consenso y disenso, que fomente la creatividad y el intercambio de ideas.

En definitiva, todo líder pretende construir grupos de trabajo de alto rendimiento.

- Sin embargo, en medio de las urgencias del día a día, pocos tienen el tiempo (o la paciencia) de desarrollar los distintos pasos de un proceso que exige dedicación y una apuesta por el largo plazo.

- Etapas para llevar a cabo reuniones fructíferas.



TIEMPO Y LA EMPRESA

- **Paradigma del tiempo**

Anécdota:

Sí hubiera un banco que te diera todos los días en la mañana 1440 monedas de oro y en la noche al final del día te quitará las monedas que no has usado, ¿qué harías? Seguro que gastarías en el día hasta la última moneda.

Pues bien ese banco existe y se llama tiempo, cada día te entrega 1440 minutos y al final del día te quita los que no has usado, por lo tanto depende de ti como usas esas preciosas monedas llamadas tiempo.

La respuesta es que es un recurso que no se puede almacenar, no se puede reemplazar o no tiene sustitutos y por último no se puede dejar de consumir.

Frente a esta realidad es necesario administrar este recurso correctamente, a eso le denominamos administración del tiempo.

- **Administración del tiempo**

La administración del tiempo es determinar cómo usamos el tiempo para alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. Para ello es necesario plantear objetivos para vida, y los objetivos básicos son: Salud, felicidad y éxito.

- La **salud** es el mantenerse en buen estado físico, para ello es necesario buena alimentación y realizar ejercicio físicos que permitan trabajar resistencia, flexibilidad y fuerza. El objetivo es cuidar el cuerpo logrando que este pueda durar más tiempo, ya que naturalmente por efectos del tiempo el cuerpo envejece y en ese proceso se va deteriorando llevándonos a la extinción de la vida.
- La **felicidad** es un estado de ánimo decidido por ti, es una elección que tiene que ver con tu mundo interno, es decir con aquello que puedes controlar como tu persona, tu inteligencia, tus habilidades, tus resultados, tus logros, tu vida, por lo tanto debemos poner nuestra felicidad en función a nuestro mundo interno,.
Lo contrario es poner la felicidad en función a tu mundo externo, es decir a aquellos que no controlas. lo cual pondría en riesgo tu felicidad, porque le darías a otros esa decisión que te corresponde a ti.
Para ser felices debemos ser consistentes entre lo que queremos y hacemos, en la medida que hagamos lo que necesitamos para lograr nuestros objetivos seremos felices aún cuando no logremos alcanzar nuestros objetivos.
- Por último el **éxito**, significa alcanzar los objetivos que te trazas, para ello es necesario que le dediques más tiempo al trabajo estratégico que al trabajo operativo.

El trabajo estratégico es aquel trabajo que realizas para decidir qué vas a hacer y el operativo es hacer lo decidido o llevarlo a la práctica, si tú te equivocas en el trabajo estratégico decidiendo hacer algo que no generará valor, el hacerlo no tendrá sentido, sólo te hará perder tiempo, por lo tanto es importante que le dediques tiempo al trabajo estratégico.

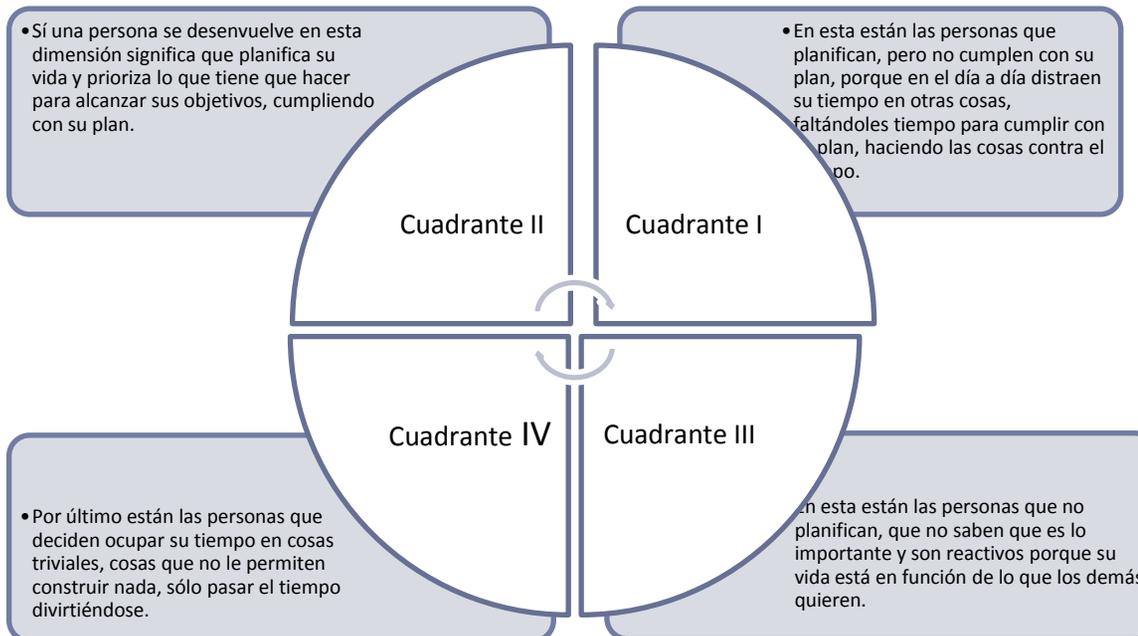
El tener presente estos tres objetivos, te permitirá en el día a día priorizar, ser más estratégico que operativo, tomar decisiones acertadas sobre el uso del tiempo, hacer lo que sea importante en tu vida y no perder tiempo.

- **Manejar el tiempo en las tareas**

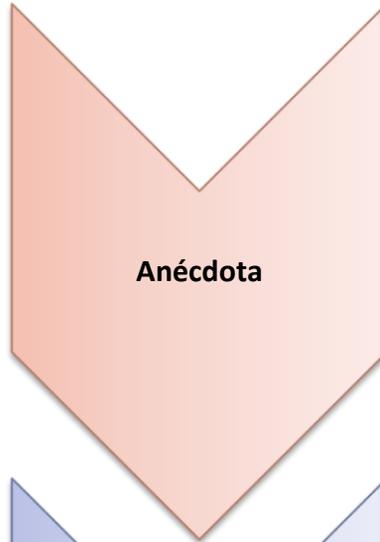
Para saber que estamos utilizando correctamente el tiempo, acudiremos a la matriz del tiempo en la cual se combina las dimensiones de lo importante y no importante con las dimensiones de lo urgente y no urgente las cual se puede apreciar en el gráfico siguiente:

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II Actividades: Prevención, actividad de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, Recreación
NO IMPORTANTE	III Actividades: Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV Actividades: Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdida de tiempo Actividades agradables



- **Urgencias V/S importancia**



Anécdota

- *¿Le sucede que en lugar de ejercer sus funciones desempeña el trabajo de bombero, siempre “apagando fuegos”?*
- Actuar sobre las circunstancias apremiantes es una de las principales razones que impide a los directivos y administrativos realizar sus labores con efectividad.



Entre lo urgente y lo importante

- En toda organización existen cuatro tipos de actividades: urgentes, importantes, no urgentes y no importantes.
- Podemos encontrar actividades urgentes e importantes; tareas que aunque son importantes no urgen; tareas que no son importantes pero son urgentes y otras que no.
- Las urgencias no surgen de la noche a la mañana
- La mayoría de las emergencias no son imprevistos ni situaciones súbitas. Son tareas que postergamos porque no eran urgentes, así que las dejamos de lado para atenderlas hasta que se volvieron urgentes.
- El problema es que cuando atendemos algo con urgencia se generan consecuencias nocivas como estrés, horas extras, gastos más altos, tensión en las relaciones, etc.
- Es tristemente común que algo que era importante, pero no urgente, no se atiende hasta que entra en el ámbito de lo urgente.

¿Qué es primero, lo urgente o lo importante?

- Debido a que contamos con recursos limitados, necesitamos reconocer que es imposible hacer todo. La solución entonces radica en escoger qué hacer y determinar prioridades.
- Para ello existe una lógica sencilla: hacer primero lo importante, porque es importante.
- De las cosas urgentes sólo debemos actuar sobre aquellas que además de urgencia, posean importancia.
- Posteriormente conviene atender las importantes que no urgen.
- Quizá se pregunte qué pasa con las tareas que son urgentes pero no importantes. La respuesta es sencilla: no las haga.
- Si realmente no son importantes, entonces ¿para qué hacerlas? Sólo roban tiempo que debemos dedicar a lo que sí es importante.

No sé decir que no

- Atrévase a decir que no a todas aquellas actividades y compromisos que no son importantes para usted. Simplemente no las haga, pues sólo le roba tiempo que debe dedicar a lo que sí es valioso para usted o para su empresa.
- Si usted es de los que piensa que no sabe decir que no, déjeme comentarle que está en un error, pues dice que “no” más veces de las que se imagina. Cada vez que dice “sí” a una actividad que no es importante, está diciendo “no” a otra que realmente lo era, pues por hacer la primera, dejó de hacer la segunda.
- Invierta los papeles, dedique tiempo a lo que es realmente valioso y rechace invertir en aquellas tareas que no tienen relevancia.

Invierta en lo importante

- Programe actuar sobre las actividades importantes aunque no urjan. Si las atiende oportunamente no se convertirán en otro “fuego a apagar”. Si siempre da mantenimiento a su fotocopiadora, es mucho más probable que no falle. Recuerde que en las situaciones importantes y no urgentes se encuentran la capacitación, la planeación, el mantenimiento a los equipos, la investigación, invertir en el trato a clientes, y todas aquellas acciones que benefician el crecimiento y efectividad de su organización.

Siempre tendremos emergencias

- No espere que las situaciones apremiantes desaparezcan por completo, es imposible. Lo que sí es posible es reducirlas considerablemente. Cuando atendemos lo importante disminuyen las urgencias causadas por falta de planeación, organización y prioridades; sin embargo siempre estará latente el surgimiento de verdaderas contingencias como pueden ser los accidentes y situaciones drásticas o repentinas que afecten el mercado (disposiciones oficiales, una guerra, catástrofes naturales, devaluación del peso, etc.).

Transmita lo importante

- No deje a la imaginación de su gente lo que es importante para la empresa. Redacte los valores, objetivos y misión de su compañía. De allí se desprende lo verdaderamente importante. Comparta y repita constantemente esta información con su personal. Actúe de acuerdo a estos parámetros de importancia y felicite públicamente a quienes hagan lo mismo. Realice estas ideas, pero por favor, hágalo ya, pues de no hacerlo sigue corriendo el riesgo de ponerles atención hasta que se conviertan en otro fuego que apagar

- **Manejo de stress**

Primero, debe aprender a reconocer el estrés:

Los síntomas del estrés incluyen manifestaciones mentales, sociales y físicas. Éstas comprenden el cansancio, la pérdida o el incremento del apetito, los dolores de cabeza, el llanto, la falta de sueño y quedarse dormido. También son indicadores el abuso de las bebidas alcohólicas, de las drogas y otros comportamientos compulsivos. Sentimientos de inquietud, frustración o apatía pueden acompañar al estrés. Si usted siente que el estrés está afectando a sus estudios, una alternativa es buscar ayuda en su centro de asistencia escolar más cercano.

El manejo del estrés

Es la habilidad de mantener el control cuando las situaciones, la gente, y los eventos exigen demasiado. ¿Qué puede hacer usted para controlar su estrés? ¿Cuáles son algunas de las estrategias a su disposición?

<p>Mire a su alrededor Vea si hay algo que pueda hacer para cambiar su situación.</p>	<p>Aprenda a relajarse mejor La meditación y los ejercicios de respiración han demostrado ser muy efectivos para controlar el estrés. Practique despejar su mente de pensamientos perturbadores.</p>
<p>Salga de la situación estresante Cada día dese un respiro, aunque tan sólo sea por unos momentos.</p>	<p>Fije objetivos realistas para Ud. Reduzca el número de compromisos en su vida diaria y puede que ello reduzca la sobrecarga de trabajo.</p>
<p>No se preocupe por pequeñeces. Trate de priorizar un par de cosas importantes y deje el resto para otro momento.</p>	<p>No se sobrecargue de trabajo Preocupándose por todo el trabajo que tiene pendiente. Maneje cada tarea como viene, de acuerdo con prioridades.</p>
<p>Cambie selectivamente el modo de reaccionar, pero no todo de una vez. Céntrese en algún asunto problemático y modere sus reacciones hacia ello.</p>	<p>Cambie la forma de ver las cosas Aprenda a reconocer el estrés tal como es. Reconozca las respuestas de su cuerpo y haga del estrés algo autorregulable.</p>
<p>Evite reacciones extremas; ¿Por qué odiar cuando podría bastar con una pequeña reprensión? ¿Por qué angustiarse cuando uno está nervioso?</p>	<p>Haga algo por los demás Ello le ayudará a olvidarse de usted mismo (y de sus problemas).</p>

¿Por qué encolerizarse cuando bastaría con un enfado? ¿Por qué deprimirse cuando uno está triste?

Duerma lo suficiente

La falta de descanso sólo agrava el estrés.

Deshágase del estrés

con actividad física, no importa si es haciendo footing, jugando al tenis o con el cuidado del jardín.

Evite la automedicación o la huida

El alcohol y las drogas pueden enmascarar el estrés. No ayudan a abordar los problemas.

Desarrolle una piel gruesa

En resumidas cuentas, en el manejo del estrés hay que tener en cuenta que "el que se hace daño es uno mismo"

Intente "utilizar" el estrés a su favor

Si no puede luchar contra lo que le está molestando ni tampoco puede huir de ello, únase a ello y trate de utilizarlo de una manera productiva.

Trate de ser positivo

Dese mensajes de lo bien que van a salir las cosas, en lugar de pensar en lo horrible que se van a poner. "El estrés puede ayudar a la memoria, siempre y cuando dure poco y no sea muy acusado. El estrés hace que más glucosa llegue al cerebro, lo que pone más energía a disposición de las neuronas. Esto, a su vez, facilita la formación de la memoria y su acceso a ella. Por otro lado, si el estrés es prolongado, puede impedir el flujo de glucosa y perturbar la memoria"

• **Desperdiciadores de Tiempo**

DESPERDICIADORES DE TIEMPO EXTERNO

- Excesivo flujo de papeles.
- Teléfono.
- Visitantes.
- Reuniones.
- Fallas de comunicación.
- Políticas y procedimientos.
- Información. (Falta / exceso)

TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA

Agenda	Uso del teléfono	Correspondencia	Interrupciones y visitantes inesperados	Reuniones
<ul style="list-style-type: none">• Citas.• Proyectos.• Actividades por realizar.• Marcar actividades en (A) Urgentes e Importantes, (B) Importantes No Urgentes o (C) Urgentes No Importantes.	<ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Escribe menos, usa más el teléfono.• Escribe respuestas a cartas y memos, anotando las respuestas al margen y enviándolas de vuelta.• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Prevé 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?.	<ul style="list-style-type: none">• 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.

DESPERDICADORES DE TIEMPO INTERNOS

- Falta de prioridades.
- Falta de habilidad y conocimientos.
- Falta de planes.
- Objetivos no claros.
- Dejar cosas para después.
- Intentar hacer muchas cosas a la vez.
- Falta de autodisciplina.

SOLUCIONES

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