



## **Administración del Tiempo y Compromiso con la Ejecución**



Nombre:

## Objetivos:

- Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia del manejo efectivo del tiempo y su impacto en los objetivos y resultados.
- Conocer y aplicar herramientas para mejorar la administración de su tiempo.
- Incrementar el nivel de compromiso de los participantes en la consecución de los objetivos empresariales.

## Contenido

### 1. Administración del Tiempo.

- Qué es el tiempo.
- Las esferas de equilibrio.
- Diagnóstico de manejo del tiempo.
- Desperdiciadores del tiempo.
- Matriz urgente e importante.
- Los 7 hábitos para administrar el tiempo.

### 2. Responsabilidad, compromiso y proactividad.

- El comienzo.
- Zona oscura y zona responsable.
- El camino hacia la responsabilidad y el compromiso.



## 1. Administración del Tiempo



### ¿Qué es el tiempo?

“Es un proceso continuo en el cual suceden eventos que vienen del pasado, pasan por el presente y van hacia el futuro.”

WEBSTER

“Este tiempo, como todos los tiempos, es muy bueno, si tan solo sabemos qué hacer con él.”

RALPH WALDO EMERSON

La mejor definición que se ha dado de este concepto quizás siga siendo la de Aristóteles: El tiempo es equiparado al movimiento, que se visualiza su vez, como sinónimo de cambio. Todo cambio “se mueve” de lo potencial al acto, de la mera posibilidad, a la realidad concreta. **Así, el tiempo es la dimensión o la medida del cambio.**

La posibilidad de optimizar el tiempo en las actividades cotidianas repercute de manera directa en la productividad de las personas, su incorrecta gestión llega a influir negativamente en muchos aspectos de la vida, desde la toma de decisiones, hasta el logro de metas ya sean personales o profesionales.

La **Autogestión** es la capacidad de las personas para manejar simultáneamente distintas situaciones, determinar eficazmente prioridades, plazos, establecer objetivos y organizar sus tareas de tal forma que logren el cumplimiento de sus metas.

Lo que se busca es obtener herramientas o identificar estrategias para la organización adecuada, de tal manera que logremos disfrutar al mismo tiempo del trabajo y de los descansos. El uso de nuestro tiempo es el resultado de cientos de pequeñas y grandes elecciones cada día, cada hora y cada minuto de nuestras vidas.

### Mitos del tiempo

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El tiempo vuela.</li> <li><input type="checkbox"/> El tiempo se ahorra.</li> <li><input type="checkbox"/> El tiempo se recupera.</li> <li><input type="checkbox"/> El tiempo se va.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El tiempo es un enemigo mortal.</li> <li><input type="checkbox"/> El tiempo está en nuestra contra.</li> <li><input type="checkbox"/> El tiempo no es suficiente.</li> </ul> |
|--|--|

### Las esferas de equilibrio

#### El trabajo importa

El trabajo es mucho más que un empleo o una carrera. Es un principio fundamental que dignifica a vida. Es el medio por el cual nos sostenemos y sostenemos a nuestra familia. También es la forma de expresar nuestro amor, de contribuir y de nutrir nuestra esencia divina y creadora.

#### La familia importa

La familia es el principio fundamental de la felicidad personal y de una sociedad que se regenera y se renueva. El “éxito” más importante es el que alcanzamos en el hogar, y mejorar cada generación es la mejor manera de contribuir a la sociedad en su conjunto.

#### El tiempo importa

El tiempo es el lenguaje del valor, la moneda del equilibrio en la vida. Podemos hablar y soñar todo lo que deseemos, pero la diferencia está en lo que hagamos o dejemos de hacer cada día.

La manera de utilizar nuestro tiempo refleja nuestra capacidad para concentrar la atención en las cosas prioritarias y hacerlas realidad. Es la vara con la cual medimos nuestra capacidad para reflejar lo que más importa a la hora de tomar las decisiones de todos los días.

#### El dinero importa

El dinero también es un lenguaje del valor y está íntimamente relacionado prácticamente con todos los aspectos que rodean la relación entre el trabajo, la familia y el tiempo. Es una manifestación concreta del valor que los demás le asignan a nuestro tiempo ya la energía vital, y también una manifestación del valor que le otorgamos a las “cosas” que podemos comprar.

Gastar dinero equivale a intercambiar los resultados de los esfuerzos anteriores o a comprometer el tiempo futuro para tratar de mejorar la calidad de los momentos presentes y futuros, tanto para nosotros mismos como para los demás.

El reto de administrar el dinero es quizás una de las herramientas más útiles a la hora de desarrollar disciplina y carácter.

#### La sabiduría importa

Puesto que la vida es dinámica, el verdadero problema no está en el “equilibrio” sino en equilibrar. Es generar la capacidad para equilibrar, día tras día, en medio de las circunstancias específicas y cambiantes de nuestra vida.

Por consiguiente, la sabiduría es vital no solamente para hacer planes a largo plazo y fijar metas, sino también en los “momentos decisivos” de todos los días, especialmente en esos momentos que ponen a prueba nuestra integridad, amplían nuestra conciencia, cuestionan nuestra manera de pensar, amenazan con desviarnos de nuestro camino o abren puertas hacia oportunidades imprevistas.

Por tanto, no podemos “abstenernos” de decidir en los momentos decisivos. La indecisión es decisión. La vida avanza. Hay consecuencias. Tener el criterio para tomar decisiones acertadas todos los días es lo que nos da la capacidad constante de crear un equilibrio satisfactorio, entretejiendo el trabajo, la familia, el dinero y el tiempo.

El desafío es lograr el éxito en esos cuatro aspectos de la vida -el trabajo, la familia, el tiempo y el dinero- y desarrollar la sabiduría para equilibrarlos de manera sinérgica en medio del calidoscopio de circunstancias cambiantes en las cuales nos movemos.

## Desperdiciadores del tiempo

1. Interrupciones telefónicas.
2. Las visitas inesperadas.
3. Las juntas.
4. Situaciones críticas.
5. Delegación inefectiva.
6. El mal uso del correo electrónico.
7. La falta de comunicación clara.
8. Falta de priorización.
9. Falta de organización.
10. La fatiga.



Selecciona los 3 factores más críticos para la compañía.

1.
2.
3.

## Soluciones a desperdiciadores de tiempo.

### 1. Interrupciones telefónicas

Problemas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>No planificar.</li> <li>Disfrutar socializando.</li> <li>Falta de auto-disciplina.</li> <li>Poca filtración de llamada.</li> <li>Ego.</li> <li>Aparecer disponible.</li> <li>Llamadas mal dirigidas.</li> <li>Incapacidad de terminar.</li> <li>Miedo a ofender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica tu hora tranquila.</li> <li>Hazlo en otra parte y momento.</li> <li>Agrupar las llamadas.</li> <li>Interceptar o desviar.</li> <li>Reconocer y controlar.</li> <li>Devolver llamadas.</li> <li>Entregar.</li> <li>Se breve, aprende las técnicas.</li> </ul> <p>Mide el tiempo. Usa frases cortas. Di: "gracias por la llamada", "tengo otra llamada, perdone".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se asertivo sin ofender.</li> </ul>

### 2. Visitas inesperadas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Ego. Te hace sentirte importante ser consultado o tener visitas sorpresas.</li> <li>Miedo a ofender.</li> <li>Control inefectivo de las visitas (programadas y no programadas).</li> <li>Tomando en cuenta bajo su nivel.</li> <li>Requerir o esperar que los subordinados "consulten contigo" excesivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce el problema, atiende este sentimiento durante el almuerzo o de otra manera menos costosa.</li> <li>No seas super sensible.</li> <li>Un reloj con alarma es útil como recordatorio. Establece previamente el tiempo límite de las entrevistas. Da a entender que ha terminado el tiempo para la visita.</li> <li>Toma solamente las decisiones que el colaborador no puede tomar.</li> <li>Gestión por excepción.</li> <li>Desarrolla a tu gente.</li> </ul>
---	---



### 3. Juntas.

Problemas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de propósito.</li> <li>Falta de agenda.</li> <li>Personas equivocadas o demasiadas en la reunión.</li> <li>Falta de planificación.</li> <li>Demasiadas reuniones.</li> <li>No empezar a tiempo.</li> <li>Permitir interrupciones.</li> <li>Salirse de la agenda.</li> <li>Falla en establecer hora de terminar la reunión y el tiempo asignado a cada tópico.</li> <li>Fallas de resumir conclusiones y de anotar los minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hagas reuniones sin un propósito. Si es posible por escrito o virtuales.</li> <li>No efectúes reuniones sin una agenda.</li> <li>Solo aquellas que sea necesario que estén presentes.</li> <li>Selecciona el lugar de acuerdo a los objetivos de la reunión, libre de interrupciones, equipo físico necesario; el mínimo de traslado para la mayoría de las personas.</li> <li>Dedica tiempo apropiado para planificar la reunión.</li> <li>Acude sólo a las necesarias e importantes.</li> <li>Fija una política y hazla saber a todos.</li> <li>Desengancha y centra.</li> <li>Limita el tiempo de reunión.</li> <li>Define tiempos y finaliza a la hora fijada. Disciplínate.</li> <li>Resume las conclusiones para asegurar conformidad y recordar a los participantes las responsabilidades asignadas y envía correo o mensaje de seguimiento.</li> </ul>

### 4. Situaciones críticas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Falla en anticipar.</li> <li>Exceso de planificación (tratando de hacer demasiado).</li> <li>Exceso de reacción (tratando todos los problemas como crisis).</li> <li>Cálculos de tiempo irreales.</li> <li>Avería mecánica /error humano.</li> <li>Los subordinados evitan dar malas noticias.</li> <li>Apagar el fuego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espera lo inesperado (3ª. Ley de Murphy, si algo puede salir mal, saldrá).</li> <li>Planifica menos: deja el 20% del día sin planificar, dejando tiempo para afrontar crisis.</li> <li>Limita tu respuesta:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) ignorando lo que puede ser ignorado.</li> <li>(b) delegando los problemas que otros puedan manejar.</li> <li>(c) maneja solamente aquello que solo tú puedes manejar.</li> </ul> </li> <li>Reconoce que todo requiere más tiempo de lo que piensas (2ª. Ley de Murphy). Analiza tus subestimaciones características y añade un margen apropiado a tus cálculos críticos.</li> <li>Anticipa. Organiza los recursos (humanos o de otro tipo) para un ajuste rápido y una compensación más efectiva.</li> <li>Cambia la filosofía de los errores a que sean motivo de aprendizaje. Genera confianza.</li> <li>Es más importante prevenir fuegos nuevos que pasar todo tu tiempo apagando fuegos viejos (prevenir vs. remediar).</li> </ul>
--	---

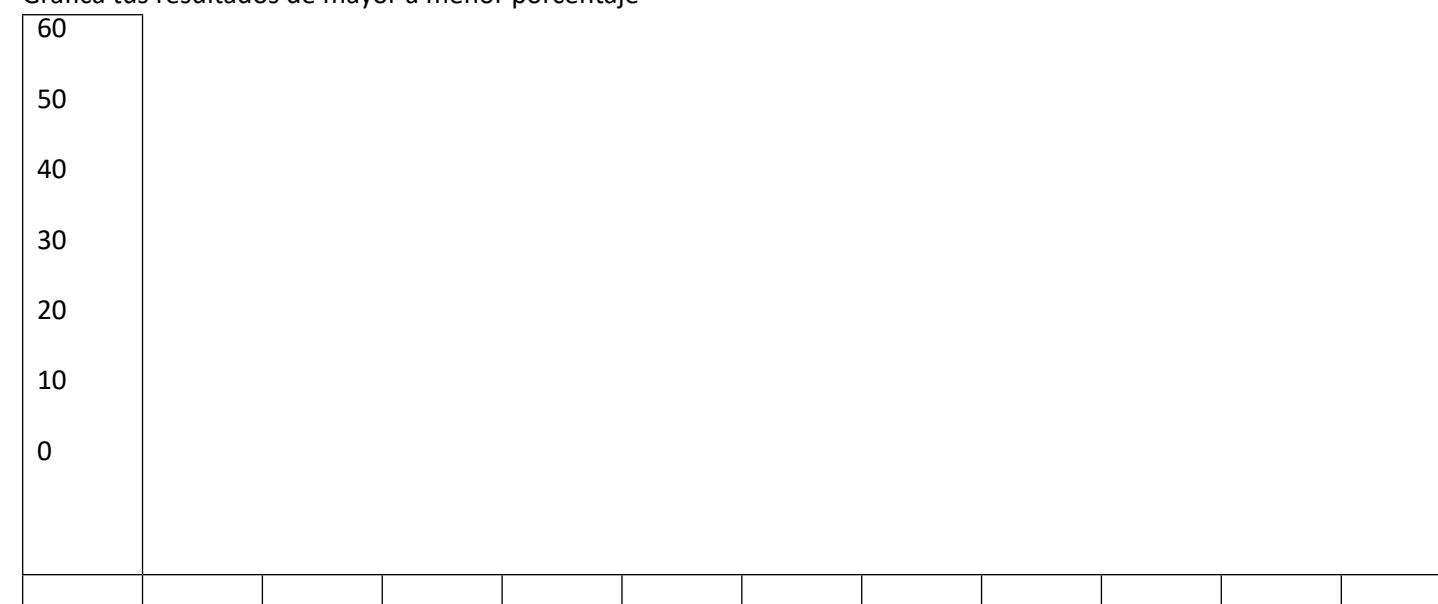
## Diagnóstico de manejo del tiempo

### Bitácoras:

**Personal.** Anota las actividades de la última semana y su duración aproximada.

Actividades	L	M	M	J	V	S	D	Total	%
<i>Dormir</i>									
<i>Trabajo</i>									
<i>Transporte</i>									
<i>Rutina Biológica</i>									
<i>Personales: Atención de asuntos Pendientes</i>									
<i>Convivencia familiar</i>									
<i>Actividades Físicas, ejercicio</i>									
<i>Actividades sociales</i>									
<i>Diversión, esparcimiento</i>									
<i>Educación y autodesarrollo</i>									
<i>Espiritualidad</i>									
<i>Otros</i>									
<i>Otros</i>									
	24	24	24	24	24	24	24	168	100%

Grafica tus resultados de mayor a menor porcentaje



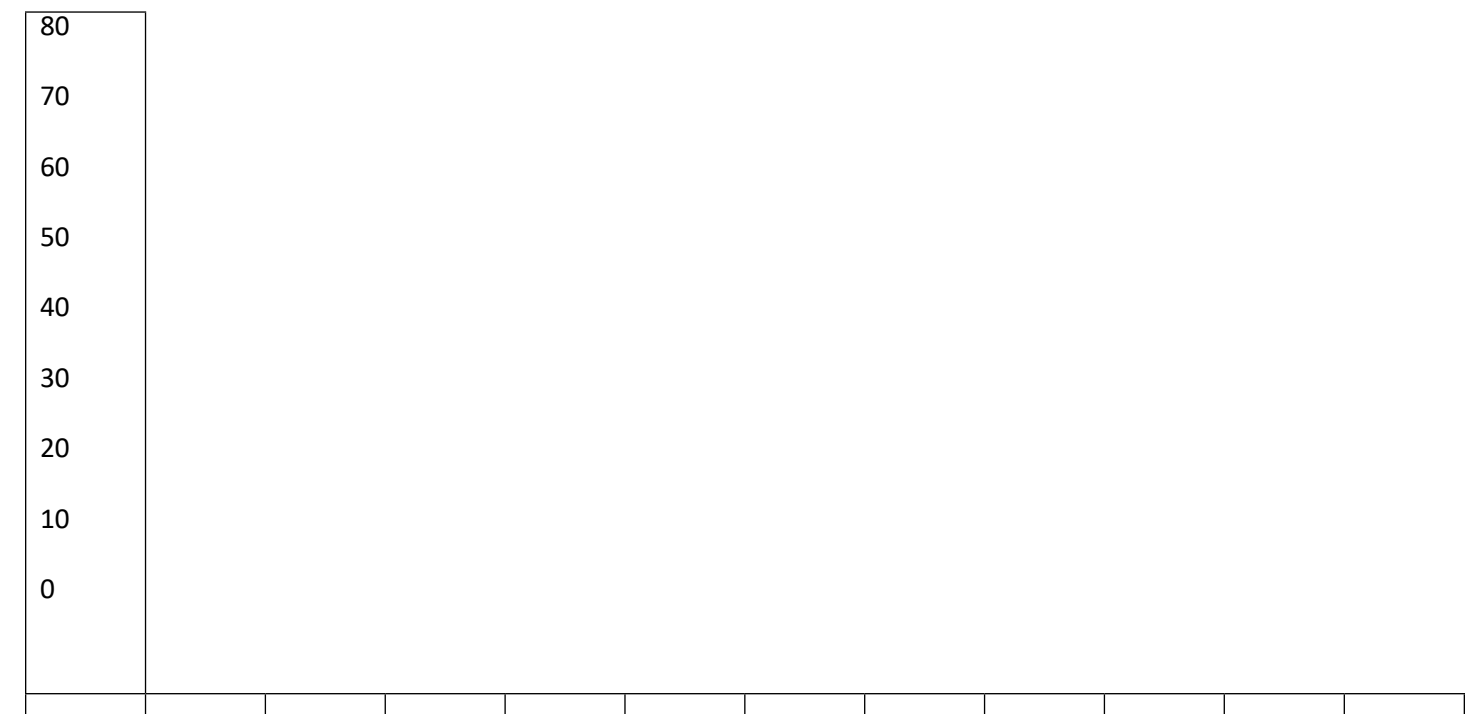
## Soluciones a desperdiciadores de tiempo.

5. Delegación inefectiva	
Problemas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de confianza en el personal.</li> <li>Personal incompetente.</li> <li>Poco personal, subalternos con demasiado trabajo.</li> <li>Involucrándote en detalles y rutinas.</li> <li>Delegando responsabilidad sin autoridad.</li> <li>Dar instrucciones no claras, incompetentes o confusas.</li> <li>Más cómodo "haciendo" que logrando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenar, desarrollar, tener confianza.</li> <li>Reasigna, vuelve a contratar, mejora la selección.</li> <li>Limita las expectativas y reduce las responsabilidades aceptadas.</li> <li>No hagas nada que puedas delegar, divórciate del detalle.</li> <li>Siempre delega la autoridad con la responsabilidad.</li> <li>Asegúrate que las instrucciones sean claras, completas y no ambiguas.</li> <li>Reconócelo. Practica los caminos del éxito que te llevaran a sentirte cómodo.</li> </ul>
6. Mal uso del e-mail	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconsciente de la importancia.</li> <li>Falta de sistema.</li> <li>Difícil saber qué información necesitas.</li> <li>Proporcionando información no necesaria o solicitada.</li> <li>Falta de método uniforme para seleccionar prioridad y urgencia de la información.</li> <li>Chismes.</li> <li>Copiar a todo mundo.</li> <li>Distractores, cadenas, caricaturas, juegos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elige a las personas claves.</li> <li>Revisa el correo electrónico en tiempos prefijados.</li> <li>Toma acción apenas se lea un email.</li> <li>Usa frases cortas y palabras fáciles de entender.</li> <li>Siempre escribe el asunto con una breve descripción y actualízalo.</li> <li>Responde lo más pronto posible, para evitar recordatorios innecesarios.</li> <li>Escribe un correo por tema. Sintetiza en 2 o 3 frases.</li> <li>Más de 5 correos a una persona, contacta a la persona.</li> <li>Usa códigos entendibles, por ejemplo: RR= Respuesta requerida, INF: Informativo, AR= Acción requerida, URG= Urgente.</li> <li>Usa el servicio de correos spam para no perder tiempo revisándolos.</li> <li>Ordena tus correos en folders.</li> <li>Organiza y ten al día tu lista de contactos y sincroniza tu teléfono móvil con tus correos.</li> <li>Elimina los "chorizos", aísla solo lo importante.</li> </ul>

**Bitácora laboral.** Anota los siguientes datos con base en una semana típica.

Concepto	L	M	M	J	V	S	D	Total	%
1. Trabajo individual del puesto									
2. Resolución de pendientes diversos									
3. Juntas o reuniones									
4. Apoyo a otras personas o áreas									
5. Responder e-mails									
6. Llamadas telefónicas									
7. Traslados									
8. Retrabajos									
9. Otros									
10. Otros									
<b>Total</b>									

Grafica tus resultados de **mayor a menor** porcentaje



## La matriz de priorización Urgente - Importante.

Esta matriz consiste en agrupar tus tareas en 4 diferentes cuadrantes:



Ejercicio: Considerando los elementos **no importantes**, define qué puedes Delegar, Demorar y Desechar.

Delegar	Demorar	Desechar

### 7. Falta de comunicación clara

- Falta de/no actualizada/vaga descripción del trabajo.
- Objeto no claro de la comunicación.
- Falta de receptividad.
- Uso del canal equivocado.
- Momento inoportuno.
- Mala articulación en los mensajes.
- Mala transmisión (interferencia ruido, actividades, etc.).
- No hay retroalimentación.
- Demasiada comunicación.

- Actualiza cada 6 meses. Comenta para asegurar que ha sido entendida. Relaciones a metas y objetivos.
- Clasifica.
- Prueba la receptividad ¿le gustaría hablar de ...?
- Selecciona el canal apropiado (teléfono, carta, anuncio, conferencia, mail).
- Selecciona el mejor momento.
- Revisa y mejora la redacción.
- Revisa y controla.
- Obtén retroalimentación. Toma acción correctiva.
- Se breve. No repitas. Asíntalo por escrito para asegurar que se ha entendido. Haz un récord para su continuación.

### 8. Incapacidad para priorizar

Problema	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de prioridades</li> <li>• Falta de atención a las prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar prioridades A, B y C con base en criterios.</li> <li>• Asigna claves de color a cada prioridad</li> <li>• Comienza a hacer las A y no las C.</li> </ul>

### 9. Falta de Organización

Problema	Soluciones
1. Escritorios desordenados. 2. Deficiente organización personal Incapacidad para decir NO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final de cada jornada laboral, deja libre el escritorio de documentos y objetos.</li> <li>• Tira lo inútil</li> <li>• Mantén lo necesario a la mano.</li> <li>• Usa agendas.</li> <li>• Haz lista de tareas "voy a hacer" y agrúpalas.</li> <li>• Toca los documentos una sola vez. Termina lo que empieces.</li> <li>• Convierte en queso suizo las "A's" abrumadoras Pregúntate:</li> <li>• ¿Cuál es el mejor uso mi tiempo aquí y ahora?</li> <li>• ¿Esta tarea es acorde a mis prioridades y metas?</li> <li>• ¿Tengo realmente el tiempo y energía para hacer esta tarea extra?</li> <li>• ¿Es una actividad que aporta valor?</li> <li>• ¿La tarea invade mi tiempo personal?</li> </ul>

### 10. La fatiga

Problema	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio.</li> <li>• Carga de trabajo excesivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajústate a tus ritmos de trabajo</li> <li>• Establece breves descansos entre tareas (5 minutos cada 30 minutos)</li> <li>• 3. Toma descansos programados (entre 15 y 30 minutos cada 2 horas)</li> </ul>

**Ejercicio. Definición de roles.**

Rol	Objetivo	Acciones
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

**Ejercicio de criterios para priorizar:**

Define cuáles son los **criterios** que determinan el nivel de importancia de tus actividades de trabajo.






## 2. Responsabilidad, Compromiso y Proactividad

### El Comienzo

#### Introducción

Los individuos y las organizaciones en todo el mundo comparten el mismo sentimiento de ansiedad e impotencia que aflige a los principales personajes de la historia de El mago de Oz. El Principio de Oz muestra cómo las personas utilizan su sentido de victimización para justificar su inactividad, excusar su ineficiencia o racionalizar un rendimiento pobre, frenando inconscientemente su propio progreso. El modelo muestra cómo las personas que aceptan el compromiso y la responsabilidad para hacer mejor las cosas logran imponerse a su propia victimización para superar obstáculos, enfrentar derrotas y elevarse a nuevas alturas. Con esta sección habremos aprendido cómo volvernos más responsables por los resultados, y cómo crear una cultura organizacional que desarrolle y compense esa clase de compromiso necesario para reconstruir el carácter y la cultura del negocio en cualquier acción y a cualquier nivel.

Este tema detalla la manera cómo las personas y las organizaciones dotadas con actitudes responsables y comprometidas podrán superar obstáculos, excusas y prejuicios que les impiden lograr los resultados deseados.



## Evaluación de Proactividad, Responsabilidad y Compromiso

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones.

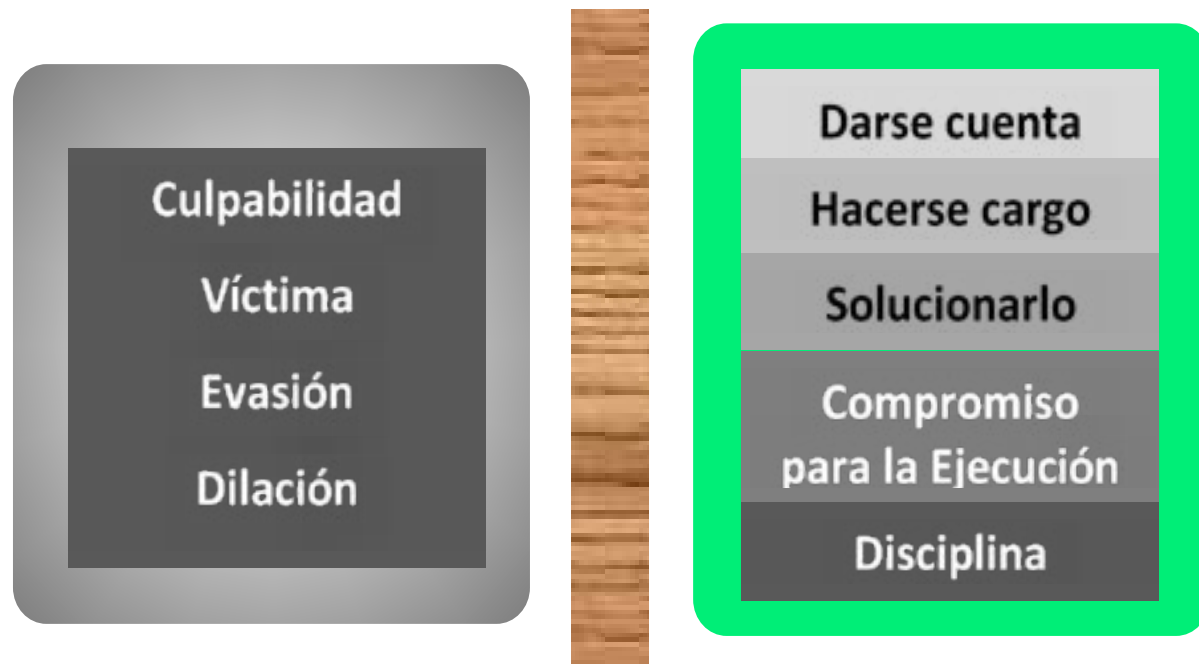
1. Califica tu actuación con este cuestionario. Es una manera de darte cuenta de cómo te percibes en tu competencia de proactividad y responsabilidad. Piensa en cómo actúas normalmente y sé muy honesto al contestar.
2. Pídeles a personas que te conocen que te evalúen. Concentra las evaluaciones en la siguiente tabla.

#### Escala:

1	2	3	4	5
Muy poca frecuencia	Poca frecuencia	Frecuencia media	Alta frecuencia	Muy alta frecuencia

Esta persona...	Evaluadores			
	Yo			
1. Asume la responsabilidad de lo que le corresponde y lo demuestra.				
2. Observo que afronta sus circunstancias y las controla.				
3. Cuando surge un problema se concentra en lo que sí puede hacer.				
4. Afronta los problemas sin que nadie tenga que decírselo.				
5. Adopta una postura responsable y proactiva.				
6. Se adelanta a buscar soluciones a los posibles problemas.				
7. Acepta cuando se equivoca y afronta las consecuencias. No señala ni culpa a otros.				
8. Informa oportunamente sobre los resultados de sus responsabilidades.				
9. Busca dar más allá de lo que se le pide.				
10. Invierte tiempo y energía en prepararse para mejorar sus resultados.				

## Zona oscura y Zona responsable



Hay una línea muy delgada que separa el éxito del fracaso, a las grandes compañías de las normales.

En la Zona Oscura está el fabricar excusas, culpar a los demás, la confusión, y las actitudes de impotencia, mientras que en la Zona Responsable encontramos un sentido de la realidad, de la aceptación, del compromiso, de las soluciones a los problemas, y de los actos decididos.

Mientras que los perdedores languidecen en la Zona Oscura y recurren a historias para explicar por qué sus esfuerzos no dieron resultados, los triunfadores residen en la Zona Responsable, dotados de un sentido del compromiso y de una gran capacidad de trabajo. En la zona responsable se entrega un servicio extraordinario.

### Las personas responsables y comprometidas

- Informan sobre su progreso.
- Analizan qué más pueden hacer para obtener resultados.
- Aceptan sus circunstancias.
- Agradecen la retroalimentación.

### Responsabilidad, compromiso, proactividad.

**Responsabilidad.** Asumir y responder por los resultados.

**Compromiso.** Apropiarse del hecho y comprometerse hasta el logro del resultado.

**Proactividad.** Tomar acción y aceptar riesgo personal para asegurar el logro de resultados.

## El camino hacia la responsabilidad y el compromiso

### 1er paso: "Conciencia, Darse Cuenta".

#### Generación de conciencia

Para salir del ciclo de la víctima hay que reconocer que estás atascado en un círculo de negación. Para hacerlo, debes tener el valor de aceptar la realidad de tu situación, sin importarlo desagradable o injusta que pueda parecer. Si no haces esto, no esperes reaccionar de una manera efectiva. La clave está en tener valor.

No siempre es fácil ver la realidad y aceptarla. El primer paso consiste en darse cuenta de lo que nos sucede y aceptar aquello que nos corresponde. Es ver la realidad directo a los ojos y luego actuar tan rápidamente como se pueda. Desde un punto de vista personal es: "Abrazar tu realidad".

#### Cómo mejorar mi nivel de Darme Cuenta

1. Acepta si contribuiste a la situación que enfrentaste.
2. Reconoce los errores cometidos y sus efectos.
3. Reconoce cuando te expresas como víctima.
4. Escucha a quienes ofrecen perspectivas distintas a las tuyas
5. Pide retroalimentación periódicamente.
6. En cada situación, reflexiona acerca de que te toca y qué no.

### 2º paso: Hacerse cargo.

**Aceptar nuestras circunstancias nos da la fortaleza necesaria para superar la impotencia que sentimos al ser víctimas y nos permite seguir adelante y alcanzar resultados más satisfactorios en la vida.**

Debes tener el valor necesario para ver los dos aspectos que tienen todas las historias, relacionando lo que hayas hecho o dejado de hacer con tus circunstancias actuales. Esto implica eliminar tu historia de víctima y reemplazarla por otra responsable.

Ver y aceptar el lado responsable de una historia no significa suprimir o ignorar lo que le ha sucedido a una víctima, sino ver la historia en toda su dimensión.

**Las personas que obtienen grandes resultados reconocen rápidamente sus errores y aceptan las circunstancias para no quedar atrapados en el ciclo de la víctima, y trabajar para mejorar.**



## Autoevaluación de Hacerse cargo.

Situación: \_\_\_\_\_

### 1ª parte. Versión de la víctima sobre una situación presente o pasada.

---



---

### 2ª parte. Preguntas para construir la versión responsable:

1. ¿Qué hechos no reconociste?
2. ¿Cuáles fueron las señales de advertencia?
3. En esta situación, ¿Qué te toca a ti, de qué eres responsable?
4. ¿Qué aprendiste de esta situación?
5. ¿Qué harías de un modo diferente si estuvieras de nuevo frente a esa situación?

---



---

## 3er paso: Solucionarlo desde la raíz.

**Solucionarlo.** Es buscar la solución tomando en cuenta las causas de la situación.

- Describe la situación con precisión.
- Investiga la causa raíz.
- Actualizar tus conocimientos técnicos y mejora tu capacidad profesional.
- Prepárate para el cambio.
- Establece relaciones con personas que realizan otras actividades.
- Asegúrate de tener las herramientas necesarias para el cambio.
- Prevé lo que puede ocurrir y prepárate para lo peor.
- Piensa diferente, cambia tus paradigmas.

## 4o paso. Compromiso para la Ejecución

**Ejecución significa aceptar toda tu responsabilidad para obtener resultados y avanzar en ellos, sin importar cómo o por qué estás en la situación actual.**

Combina los tres primeros pasos de la responsabilidad con la ejecución para disfrutar de todo el poder de vivir en la Zona Responsable y obtener los resultados que desees. De esta manera en verdad estás sobreponiéndote a tus circunstancias y lograrás los resultados que desees. Solo obtienes resultados cuando das los cuatro pasos de una manera apasionada, proactiva y persistente.

### Estrategias para el “ahora”.

- Haz un plan de ejecución y de mejora continua.
- Una vez que decidas, comienza ya, no retrases las cosas.
- Principio de la “Regla del Atardecer”: Atiende las peticiones antes de que el sol se meta.
- Genera un sentido de urgencia, sin importar las condiciones actuales o las tradiciones.
- Utiliza procedimientos y estándares para una ejecución impecable.

## 5o paso. Disciplina para el éxito.

Iniciar la implementación es importante pero no suficiente, se requiere disciplina para consolidar las mejoras o cambios implementados. La disciplina construye hábitos.

### Tips para generar hábitos:

#### Construcción de hábitos de excelencia.

- Establecer metas concretas e indicadores de medición.
- Registra los avances.
- Pide retroalimentación.
- Impregna buenas e intensas emociones, disfruta del proceso.
- Repetir las acciones acordadas a pesar de todo.
- Ajusta tu comportamiento para aprender.
- Busca la mejora continua.
- Si se comienza a perder el hábito, retomar las metas y volver a aplicarlo.
- Repetición, repetición, repetición, repetición, repetición, repetición....

## Creación y mantenimiento de una cultura de responsabilidad y compromiso.

### 1. Entrena a todas las personas a todos los niveles.

- Entender cómo se percibe la responsabilidad en la organización.
- Hacer de la nueva visión de la responsabilidad una nueva forma de vida.

### 2. Enseña la responsabilidad.

- Genera una cultura de retroalimentación honesta, sé congruente.
- Enséñale a la gente a comprometerse y cumplir.

### 3. Formula preguntas que provoquen conciencia y compromiso.

- ¿Qué podemos controlar y qué no en esta situación?
- ¿Quién es el responsable por obtener los resultados y en cuánto tiempo?

### 4. Recompensa la responsabilidad.

- Apoya e inculca la responsabilidad en todos los niveles.
- Reconoce y recompensa las conductas, actitudes y prácticas de la Zona Responsable.

### 5. Haz que las personas sean responsables.

- Escucha, empatiza, pregunta, instruye, comprométete a ayudar.



### Ejercicio de aplicación

Define tres acciones para aumentar tu responsabilidad y compromiso.

---

---

---



# CASOS



## Caso de análisis para Proactividad



Herman Miller, el fabricante de muebles ampliamente respetado como el propietario de una de las compañías mejor dirigidas de Norteamérica, se enfascó en una conducta inadecuada de señalar buscando culpables. Los encargados del material publicitario de esta empresa, siendo fieles al compromiso de satisfacer a los clientes expresado por su Director General Max Du Pree en su libro *Leadership as an Art*, imprimió la siguiente información en todas las cajas de los productos de Herman Miller:

Este mueble ha sido inspeccionado cuidadosamente antes de ser empacado para su envío. Estaba en perfectas condiciones al momento de ser empacado y recibido por una compañía de transportes para serle entregado a usted. Si al momento de abrir esta caja usted descubre que el mueble presenta alguna avería, conserve el empaque, llame de inmediato a la compañía de transportes y

diga que le envíen a un agente, quien le suministrará un informe de inspección. Para realizar un reclamo usted debe tener este informe, así como la cuenta del envío. El daño recibido durante el tránsito de la mercancía es responsabilidad de la compañía de transportes. Si sigue las mencionadas instrucciones, estaremos dispuestos a ayudarle con su queja.

Herman Miller, Inc.

Esta advertencia sentó las bases para que Herman Miller responsabilizara a la compañía de transportes en caso de algún problema y revela una actitud de poco compromiso con respecto a la satisfacción del cliente. Afortunadamente, el vicepresidente del departamento de calidad de la compañía emitió el siguiente comunicado en respuesta a las quejas de los clientes: "Actualmente, nuestro aviso transmite la sensación de que cumplimos con nuestra labor: si hay un problema, debe ser culpa de otra persona". La compañía no quiso seguir en el juego de la víctima culpando a los demás y cambió el contenido de la etiqueta a:

Este mueble ha sido fabricado con cuidado y orgullo y refleja nuestro compromiso para ofrecerle los mejores productos del mundo. Si al abrir esta caja usted descubre que el mueble ha sufrido algún daño, conserve los recibos de compra y empaque y llame de inmediato a un representante de nuestra compañía. La empresa de transporte enviará un agente, quien le entregará un informe de inspección. Para presentar una queja, usted debe conservar los dos recibos. Estamos totalmente comprometidos con su satisfacción y sólo le pedimos que siga los procedimientos mencionados en caso de que el producto haya sufrido una avería durante su envío.

Herman Miller, Inc.



### Preguntas de análisis:

1. ¿Por qué crees que la empresa hizo el primer comunicado? ¿Qué está detrás de una decisión como esta?
2. ¿Qué cambió para que emitieran el segundo comunicado?
3. ¿Has sabido de algún caso parecido o lo has vivido?
4. ¿Qué relación tiene este caso con la responsabilidad y la proactividad?



## Caso para Ejecución. Teradata Corporation



Todo comenzó en Teradata Corporation, una compañía fundada en un garage de los Ángeles y que luego fue una división de NCR. Esta empresa se esforzaba en llenar un nicho en el mercado de las bases de datos, prestando servicios que no ofrecían compañías más grandes como IBM. Tras dos años de arduos esfuerzos, finalmente vendieron el primer computador a una compañía con sede en la Costa Este de USA que figuraba en la lista Fortune 500. Esta venta fue celebrada en grande por los un poco más de 50 empleados, quienes se consideraban como una familia. Finalmente habían vendido su primer producto y así marcaban su primer gran victoria.

El computador estaba programado para salir la mañana del sábado y todos los empleados y sus familias se reunieron en las instalaciones, una bodega remodelada en la que operaban luego de mudarse del garage. Globos y serpentinas colgaban de y el techo; todos vestían camisetas que decían "Lo logramos".

las vigas  
Hasta el conductor  
festivo mientras se subía al camión de 18 ruedas.

que habían contratado para enviar el computador vivió el ambiente

El chofer salió del estacionamiento y los empleados lo despidieron efusivamente; les dijo que no los decepcionaría, pues se sentía como un miembro de su equipo aunque sólo fuera durante el envío, y experimentó un gran sentido de pertenencia y orgullo por el papel que estaba cumpliendo en el primer envío importante de Teradata.

Llevaba ocho horas de recorrido cuando se acercó a la primera estación de pesaje y descubrió que tenía un exceso de 500 libras. Sabía que la tramitación de documentos y la aprobación tardarían un día e impedirían que su envío llegara a tiempo. Él podría haber caído fácilmente en la Zona Oscura y culpar a la compañía por el exceso de peso; después de todo, no era culpa suya, y podría haberse registrado en un motel a esperar instrucciones. Sin embargo permaneció en la Zona Responsable y decidió apropiarse de la situación, pues sólo él podía entregar el pedido a tiempo. Reconoció la realidad



de su situación, se apropió de las circunstancias y se dispuso a solucionarlo. Dio marcha atrás, se dirigió a una parada de camiones, quitó la defensa delantera del camión, las reservas de agua y unas sillas que sobraban y ocultó todo eso en una zanja cubierta de arbustos. Sabía que corría el riesgo de perder estos objetos y que su compañía lo culpara por ello, pero alejó rápidamente esos pensamientos, pues aceptó el riesgo de saber que era la única forma de entregar el pedido a tiempo. Regresó a la estación de pesaje y el camión tenía 50 libras por debajo del peso límite. Sintió un gran orgullo y satisfacción, y condujo hasta la Costa Este, donde entregó el computador a tiempo.

Al escuchar la experiencia, el personal de Teradata elogió su actitud de Hacerse Cargo, Solucionarlo y Ejecutarlo e incorporó su historia al programa de orientación para los nuevos empleados como una parábola para destacar el poder de operar en la Zona Responsable.

