

OPTIMIZAR EL TIEMPO: UNA COMPETENCIA DEL LÍDER

DOMINE SU AGENDA ANTES DE QUE ELLA LE DOMINE A USTED



NURIA CHINCHILLA

Profesora Ordinaria,
Dirección de Personas
en las Organizaciones, IESE

El tiempo es un recurso escaso, inelástico e, irremediamente, casi siempre insuficiente. Todos tenemos una cantidad fija diaria que hay que saber optimizar conforme a nuestros objetivos vitales: profesionales y personales. En la era de la información, las nuevas tecnologías han acelerado nuestras vidas y la gestión del tiempo se ha convertido en la clave de la eficiencia profesional y de la realización personal.

ANÁLISIS DE DECISIONES • GESTIÓN DEL TIEMPO • DIRECCIÓN DE PERSONAS • AGENDA

Vivimos en el tiempo del “corre-corre”, en el que todo es “para ya”. Una situación que se ha agravado por la inmediatez de las nuevas tecnologías, y que hace que lo percibamos como nuestro enemigo. Ahora todo es inmediato gracias a Internet. Un SMS o un *WhatsApp* tarda segundos en llegar. Y eso nos lleva, a menudo, a comprometernos con asuntos y fechas a los que quizá deberíamos decir que no. Porque las tecnologías serán inmediatas, pero nosotros no lo somos.

La falta de tiempo, o el exceso de trabajo para el lapso del que se dispone, parece ser un mal endémico. Y es que, paradójicamente, los directivos se enfrentan a una sobrecarga de trabajo y de información cada vez mayor, pese a las innovaciones tecnológicas destinadas a reducirla. En la era de la información, la gestión del tiempo se ha convertido en una competencia de liderazgo absolutamente indispensable, porque, si un directivo no es capaz de administrar correctamente su tiempo, ¿qué otras cosas podrá administrar?

ESE GRAN TIRANO

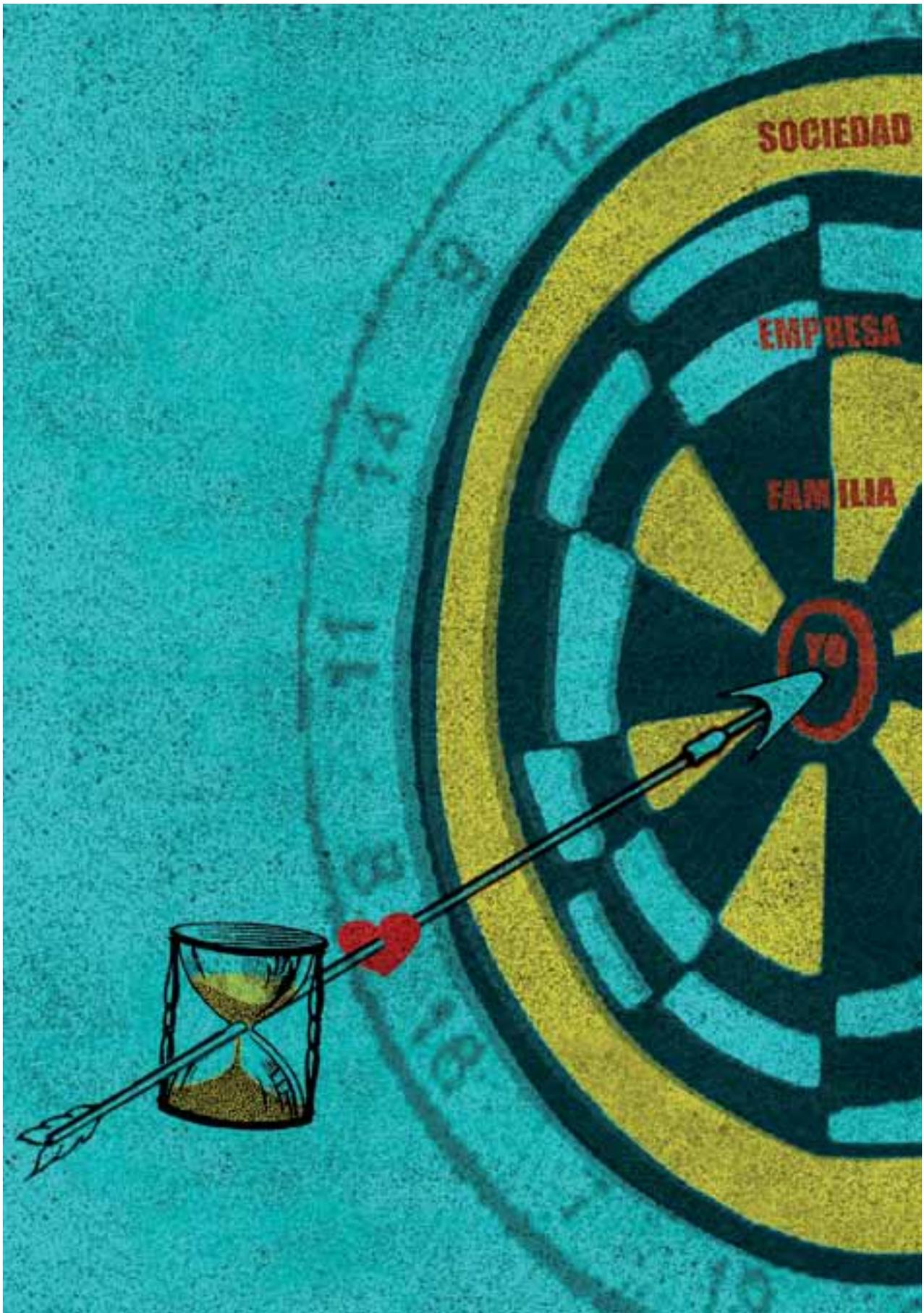
- El tiempo es un recurso escaso,
- absolutamente inelástico e imposible de reemplazar. Se nos entrega a

diario en una cantidad fija e igual para todos: veinticuatro horas. No podemos controlar su paso, pero podemos gestionarlo de forma eficiente e invertirlo de manera que sea coherente con nuestros objetivos vitales: familiares, profesionales y personales. Para conseguir este reto no podemos olvidar algunas leyes básicas, como la ley de Parkinson, según la cual “todo trabajo tiende a dilatarse indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su realización”. Y otras leyes importantes, que todos hemos tenido ocasión de comprobar, en nuestra experiencia diaria:

- El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido y reanudado.
- Programar y realizar una tarea larga supone dificultades muy superiores a las que plantea una corta.
- El valor de una tarea no crece proporcionalmente al tiempo que se le dedica, sino que forma una curva asintótica (en forma de “s”).

DESCUBRIR NUESTRA MISIÓN PERSONAL

- Muchos vamos deprisa y corriendo por la vida. A menudo, estamos tan preocupados por lo que hacemos (o por lo que todavía nos queda por hacer), que acabamos olvidando para qué lo estamos haciendo. Caemos en la trampa de la actividad.



OPERATIVIZAR LA MISIÓN

CUADRO 1

UNA AGENDA ES UNA HERRAMIENTA PARA OPERATIVIZAR LA MISIÓN. NUESTRA FORMA DE ACTUAR MUESTRA QUÉ ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

En esos momentos, deberíamos ser capaces de detenernos a reflexionar y de preguntarnos “¿Hacia dónde estamos corriendo exactamente?”. Cada uno de nosotros tenemos una misión personal, singular e irrepetible en esta vida. Descubirla y no perderla de vista es la única forma de afrontar los retos que nos plantean nuestros distintos roles –padre, madre, esposo, hijo, profesional, persona...– como lo que en realidad son: oportunidades de crecimiento. Solo así conseguiremos hacer las paces con nuestro tiempo, concibiéndolo como una autopista hacia nuestro desarrollo personal y no como un tren descarrilado que amenaza con embestirnos.

Podemos entender los distintos ámbitos de nuestra vida como círculos separados, fragmentados, o bien integrarlos. Debemos marcar unas prioridades claras: primero, yo (ya que, si yo me rompo, todo lo demás cae también); luego, mi familia; después, la empresa, etc. La misión es lo que da sentido y coherencia a nuestra vida.

COMPROMETERSE CON LA AGENDA

- Una agenda es una herramienta para operativizar la misión.

Nuestra forma de actuar muestra qué es importante para nosotros. Y nuestra agenda lo refleja, porque en ella se ve para qué tenemos tiempo. La agenda debe ser solo una, como nuestra cabeza (no una en la cocina, otra en el despacho, otra en casa...), ya que es el instrumento de nuestro compromiso con nosotros mismos para priorizar y construir nuestra vida. Tenemos que organizarla como un todo, no de forma fraccionada (Cuadro 1).

Podemos fijar cinco claves para una correcta gestión de la agenda:

1. Priorizar. Concretar nuestros objetivos, separando las tareas que son delegables y las que no. Tendemos a abordar lo urgente y a dejar para más tarde lo importante. Definir nuestros objetivos y prioridades supone la existencia de un norte. Establecer la prioridad de cada actividad es la única garantía posible de eficacia. Además, ante cada disyuntiva o conflicto de agenda, la prioridad se convierte en el factor esencial de decisión, tal y como plantea el análisis 20/80, técnica que nos permite separar los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. “Los elementos críticos de cualquier conjunto constituyen una minoría”, dice **Pareto**.

La forma de mejorar nuestro uso del tiempo no radica, como muchos suponen, en dedicar menos tiempo a cada actividad, sino en invertir en cada una lo necesario. Tampoco se trata de conseguir hacer más cosas en el mismo lapso de tiempo, sino de hacer las que son más importantes. Es preferible apuntar solo cinco tareas a realizar, y poder tacharlas al final del día, que intentar que sean diez y nos queden varias pendientes. El trabajo realizado nos motiva y estimula; el trabajo pendiente, en cambio, cansa, produce sensación de agobio y puede provocar estrés. Muchos ejecutivos viven en lo que se ha llamado “el frenesí del ayer”, es decir, con la angustia por lo que tenía que estar hecho... y aún no lo está.

2. Planificar. Muchas personas ven todas sus futuras obligaciones –tanto en casa como en el trabajo– como una masa de tareas no estructurada, desorganizada. Lo grande y lo pequeño están mezclados, sin

ningún orden ni concierto. Imposible distinguir lo importante de lo trivial. Es lo que los norteamericanos llaman *flapsi hapsi*. Sin una correcta planificación de nuestros objetivos y tareas, el cerebro se colapsa, está sobrecargado y ocupado procesando multitud de pequeños detalles no relacionados entre sí. Por ello, no solo se trata de priorizar. Es aconsejable empezar por trocear y agendar los proyectos y tareas a largo y medio plazo, e ir colocando después las tareas más fáciles o rutinarias (primero, las rocas, y después, los guijarros).

3. Plantear objetivos realistas, concretos y específicos. Algunos gerentes pierden tiempo porque se autoexigen demasiado, son exageradamente perfeccionistas o se marcan objetivos poco realistas o inalcanzables. Pierden el foco de lo que realmente tienen que hacer por el cómo hacerlo.

Otros tienen un excesivo afán de control y se resisten a delegar, por lo que acaban empleando tiempo en tareas innecesarias, en lugar de hacer lo que un directivo debe hacer, es decir: programar, liderar, motivar a su equipo, dirigir, tomar decisiones, etc.

La autoexigencia desmedida, el perfeccionismo, los objetivos poco realistas o inalcanzables, el excesivo afán de control y la resistencia a delegar son factores de estrés que afectan negativamente a la gestión del tiempo (ladrones internos).

4. Ser proactivos. El directivo tiene que actuar como un director de orquesta, no como una marioneta reactiva a los estímulos externos. Gestionar el tiempo de forma proactiva es útil para detectar y neutralizar a los "ladrones de tiempo" (Cuadro 2).

5. Dejar espacios en blanco. Programar pausas (según biorritmos y relación tiempo/productividad) + una reserva de tiempo (demasiada rigidez en la agenda será enemiga de la realidad; no planificar tareas para las ocho horas de la jornada laboral; contar con periodos no comprometidos que sirvan de colchón ante temas inesperados, urgencias e imponderables) + tiempo personal (reservar en la agenda tiempo para nosotros mismos) (Cuadro 3).

LADRONES DEL TIEMPO CAUSAS

EXTERNAS

- * Falta de información
- * Comunicaciones lentas y/o absurdas y/o ineficaces
- * Interrupciones constantes
- * Desorganización de los colaboradores
- * Exceso de urgencias
- * Llamadas telefónicas y correo electrónicos
- * Burocracia
- * Demasiadas reuniones
- * Visitas fuera de la oficina para resolver problemas
- * Incompetencia de terceros

INTERNAS

- * Falta de organización personal
- * Confusión de prioridades
- * Escasa delegación en los colaboradores
- * Exceso de optimismo al apreciar las propias habilidades y el potencial de trabajo
- * Deseo de abarcar un campo de actividad demasiado amplio
- * Poca puntualidad y control del horario
- * Dilación de decisiones importantes
- * Precipitación en las acciones

CUADRO 2

¡DEMASIADO PAPELEO!

Regla de oro: "No tocar un papel o un email sin decidir" una de estas 4 acciones: (Sistema TRAA: tirar, remitir, actuar, archivar)

TIRAR

¿Tiene este papel valor para usted ahora o en el futuro? Si no es así, tírelo

REMITIR

Entregue los papeles a su secretaria o colaboradores cuando puedan hacerse cargo de ellos, o envíelos a un colega que pueda estar interesado

ACTUAR

Papel que requiera tener una respuesta por su parte: carta, análisis, revisión, etc.

ARCHIVAR

Papeles que puedan tener para usted un valor futuro. Siempre que sea posible, asígneles fecha de caducidad

Receptáculo

Papelera
¡Es una herramienta para triunfar!

Carpeta de referencia
Bandeja de salida

Bandeja de actuación
Bandeja de lectura

Bandeja de archivo
Bandeja de salida

CUADRO 3

PARA SABER MÁS:

Nuria Chinchilla y Maruja Moragas. *Dueños de nuestro destino*, Ed. Ariel, 2007.