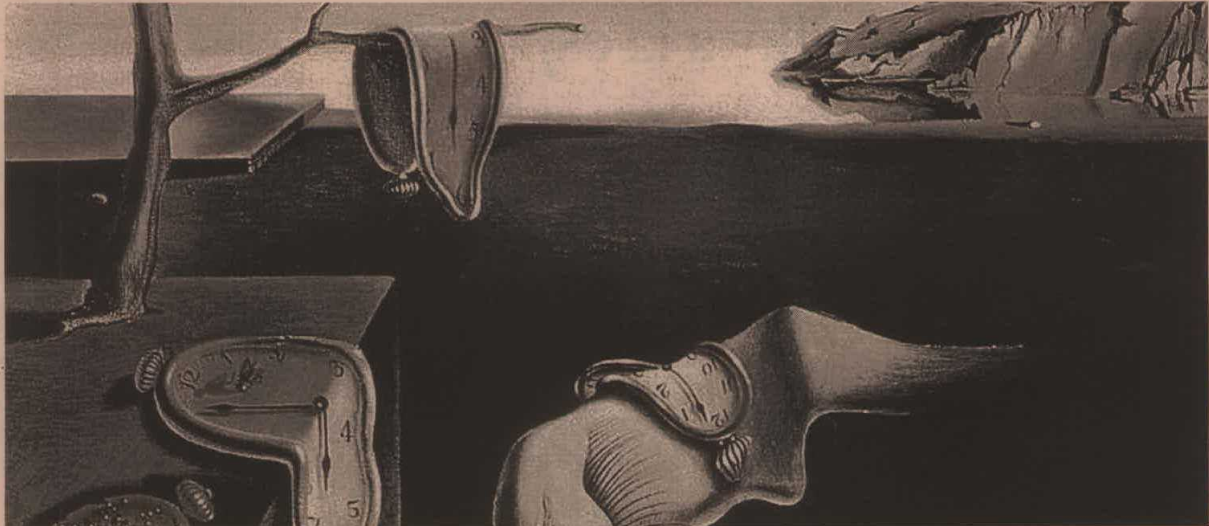


LAS CLAVES DEL MANAGEMENT (VII)



Para muchos trabajadores, el tiempo parece deshacerse, algo similar a lo que ocurre con los relojes del cuadro 'La persistencia de la memoria', de Salvador Dalí.

El ejecutivo que engañó al tiempo

GESTIÓN DEL HORARIO/ Los problemas de agenda son el denominador común de muchos directivos. Saber gestionar las horas de trabajo es fundamental para evitar riesgos como el agotamiento y el aislamiento dentro de la propia empresa.

Juan Casero, Madrid
Cuando se dirige una empresa, todo son prisas, agobios, reuniones, teléfono, viajes, problemas... Saber administrar el tiempo disponible es fundamental. El estrés es una de las principales consecuencias de una mala gestión del horario, situación que incluso puede repercutir en la salud del directivo.

Uno de los datos más reveladores del empleo del tiempo en España es que, a pesar de dedicar al trabajo más horas que la media europea, casi 1.800 horas anuales frente a 1.555 horas en la UE, el rendimiento es muy inferior. De ahí se deduce una falta en la planificación de la agenda, que debe centrarse en unos objetivos y metas a corto plazo y en establecer unos límites en el trabajo.

Contrarreloj
Gustavo Piera, presidente de CMR Ibérica y autor del libro *La charca silenciosa*, afirma que gestionar el tiempo es "ver cuánta vida pongo en la empresa", porque, según Piera, el tiempo es una manera de medir la vida. Uno de los grandes problemas es que la gente no sabe lo que quiere, lo que, traducido a la dirección de empresas, puede acarrear terribles consecuencias. Por este motivo, es clave tener claro los fines que se persiguen y no enredarse en metas secundarias o distraerse con asuntos

de menor importancia. Cumplir con los objetivos supone organizar y planificar a todos los niveles, y eso depende de muchos factores, "como el punto de partida, las habilidades de cada uno, la actitud e, incluso, los que están a tu alrededor". Piera afirma que se realizan demasiadas acciones por impulso, sin pensar detenidamente en los efectos a largo plazo. Por eso, propone "tener cada día un tiempo para reflexionar, lo que se ha hecho y lo que se hará mañana".

La gestión del tiempo entraña una serie de claves que hay que tener en cuenta para obtener resultados eficaces. Las responsabilidades de un directivo son uno de los mayores riesgos de su agenda. En muchos casos, el 20% del tiempo dedicado a una tarea

supone la realización del 80% del trabajo; el rendimiento es mayor durante las primeras horas, hasta que decrece y se vuelve negativo. "Cuando se tienen muchas horas por delante, se corre el riesgo de ya lo haré, y al final no se hace nada", comenta Gustavo Piera.

La correspondencia y el papeleo, las interrupciones telefónicas o el perfeccionismo del ejecutivo son acciones que dificultan la eficacia en el trabajo. La organización es prioritaria para un buen aprovechamiento de las horas de trabajo. "Hay que planificar las siete u ocho horas de trabajo", explica Piera. Para mejorar el rendimiento del directivo, lo principal es establecer unas metas claras. También hay que distinguir entre lo que es importante de lo urgente, en definitiva, contar con unas

prioridades y una jerarquía entre las tareas que se han de realizar. El ejecutivo tiene una responsabilidad muy amplia que, en muchos casos, supera su capacidad para hacerlas frente. Por este motivo, se debe saber delegar en otras personas aquellas tareas que no sean las principales, dentro de la lista de prioridades.

Estrategias

Existen estrategias para *ganar tiempo*, como saber negociar efectivamente, ser rápido en la toma de decisiones, tener los descansos preestablecidos y eliminar tareas innecesarias.

La responsabilidad de un directivo entraña, pese a todo, una toma de decisiones en solitario. Gustavo Piera explica que el ejecutivo "se encuentra presionado desde arriba y desde abajo". La falta de tiempo

viene determinada por la concepción que en la empresa se tenga de sus jefes. "Durante mucho tiempo", comenta Piera, "el directivo se ha encontrado solo porque no había nadie que entendiera su labor". El presidente de CMR Ibérica apunta a una serie de actitudes que acentúan el aislamiento, como "la falta de confianza y de transparencia, situaciones que no crean equipo".

Las situaciones delicadas y que tendrán repercusiones negativas, como los recortes de plantilla y las congelaciones salariales, son los momentos en los que más patente se hace el aislamiento al que el directivo debe hacer frente. Roberto Quiroga, profesor titular del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de Esade, añade que "los

riesgos son asumidos en solitario". Este aislamiento es también es uno de las principales causas de estrés, junto con la falta de tiempo. Son cuestiones que no pueden ser transmitidas "hacia abajo", hacia los subordinados, porque habitualmente entrañan problemas que solamente competen a la dirección y, muchas veces, pueden trasladarse a la familia, que se convierte en un lugar de "descarga emocional".

El ejecutivo comparte sus problemas y dificultades con gente ajena a la empresa en la que trabaja y, en muchos casos, de fuera de su ámbito de trabajo, un lugar en el que difícilmente encontrará solución. "La ausencia de tiempo es otro tipo de soledad", explica Quiroga. Según Gustavo Piera, el estilo de dirección está cambiando: "Los directivos pasan a ser uno más, donde cada uno tiene un rol, un objetivo". Sin embargo, se trata de una situación que se desarrolla poco a poco en ámbitos empresariales.

Quiroga apunta a los grupos de apoyo como solución al aislamiento del ejecutivo. Esta práctica aún no está extendida en España y se reduce a iniciativas de grupos de empresas, "no es algo generalizado", explica.

Mañana:
Nuevos modelos retributivos

Las agujas de la planificación

UN RELOJ CON MUCHAS HORAS

- Establecer objetivos y unos planes de acción determinados con una prioridad que permita diferenciar lo importante de lo urgente.

- Delegar aquellas tareas que, según la jerarquía, puedan realizar los colaboradores del directivo y eliminar, de esta forma, trabajos innecesarios.

- Agrupar y planificar el tiempo por bloques de actividades similares. Los descansos han de ser regulares, pero con una duración preestablecida.

- Ser rápido en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones. Demasiado perfeccionismo puede perjudicar la agenda del directivo.

¡VIVA LA GENTE!

- No trasladar los problemas de dirección a casa. La familia no puede convertirse en un instrumento de descarga emocional, como tampoco los trabajadores.

- El directivo debe estar siempre arropado por su equipo de colaboradores. De esta manera, no tendrá que enfrentarse solo a los problemas de la empresa.

- Los ejecutivos deben formar parte de la empresa y no situarse por encima de ella y de sus trabajadores. Tienen que ser uno más, con un objetivo determinado.

- Los grupos de apoyo son una ayuda para evitar el aislamiento del directivo. A través del contacto con otros ejecutivos, pueden compartir experiencias y soluciones.