

Introducción

«Al principio de mi carrera pensaba que la organización acabaría con mi creatividad. Sin embargo, ahora pienso lo contrario. La disciplina es el cemento que te permite ser creativa.»

VERNA GIBSON
*ex presidenta y directora general de
The Limited/Victoria's Secret*

Durante los últimos veinte años he trabajado con empresas grandes y pequeñas para desarrollar técnicas y estrategias que ayudaran a directivos y profesionales a instaurar la organización en un ambiente de trabajo agobiante. También he estudiado la moderna tecnología —ordenadores, PDAs, correo de voz, correo electrónico— con el fin de desarrollar métodos que permitan a la gente organizarse en su lugar de trabajo, con frecuencia caótico y sometido a un ritmo cada vez más rápido.

Sí, la verdad es que todo junto es demasiado. Todos los días encuentro directivos que me dicen que trabajan en empresas con tan pocos recursos humanos y tan centradas en la productividad que sienten que les exigen que realicen dos o incluso tres trabajos. «No doy más de mí», suelen decir, lo cual revela la creciente tensión que provocan las exigencias de su puesto.

Un día se me ocurrió una idea sorprendente e interesante. De repente me di cuenta de que después de todos los años

de consultoría con personas que dependían del jefe máximo, ninguno de los directores generales que han subido desde abajo en una gran empresa me había pedido nunca que le ayudara a organizar su tiempo ni a establecer prácticas de organización.*

Y no es que dispusieran de más tiempo durante el día que usted o que yo. Ese hecho despertó mi curiosidad. Sin duda, todos los directivos de cualquier nivel —incluyendo los directores generales— se enfrentan cada día a los mismos retos fundamentales para gestionar su tiempo y organizarse y deben afrontarlos a la velocidad distorsionada a la que la mayoría de empresas trabajan hoy. Entonces, ¿cómo es que nunca han requerido mis servicios esos directores generales que han subido desde abajo? ¿Cómo consiguen hacer tanto en tan poco tiempo? ¿Saben algo que los demás ignoramos? ¿Poseen técnicas y aptitudes personales para la organización que no comparten el resto de los mortales y que, incluso en medio de la revolución digital, les otorgan una fuerza especial? Supuse que muchos directores y profesionales estarían interesados en averiguar los secretos del control del tiempo y de la organización de los ejecutivos que han alcanzado el éxito. Decidí estudiar la cuestión y este libro es el resultado.

Al principio di por sentado que la mayoría de los ejecutivos de alto nivel estarían organizados funcionalmente, de lo contrario no habrían logrado llegar a la cima.

* Observen que cuando en este libro hablo de los estilos de trabajo de los directores generales como grupo, me refiero a los que se abrieron paso desde abajo y no a los empresarios que dirigen las empresas que ellos mismos fundaron o cofundaron. Por extraño que parezca, todos los directores generales que han subido peldaño a peldaño que conozco comparten una organización y un estilo de gestión del tiempo sorprendentemente similares, mientras que los nuevos empresarios son más individualistas. Pero todos los ejecutivos de alto nivel ofrecen muchas ideas valiosas.

Introducción

Sin embargo, lo que no preveía es que en realidad algo se oculta en la capacidad de organización y de gestión del tiempo entre los que ocupan los más altos cargos de las principales organizaciones. En muchos sentidos significativos, la verdad es que funcionan de forma diferente al resto de nosotros. Y lo apasionante es que sus técnicas son muy adaptables, en términos tanto de disciplina organizativa práctica como de disciplina mental subyacente; una mentalidad decididamente estratégica que tiene su origen en su disposición para tomar decisiones y su capacidad para no perder de vista el objetivo.

Pero también estoy aquí para hablar de otro descubrimiento, algo que, incluso con mis veinte años de experiencia en la organización de lugares de trabajo, no esperaba encontrar: los directores generales que ascienden dentro de las principales corporaciones parecen compartir, en todos los sectores, una especie de «actitud de eficacia» que aúna seis estrategias de organización orientadas a la acción.

Nadie ha observado realmente la organización de esta manera. En este libro he intentado identificar y cuantificar esas prácticas organizativas fundamentales propias de los directores generales y superejecutivos, y convertirlas en técnicas prácticas que le permitirán adaptar las ideas de los ejecutivos a su propio estilo de gestión, para aumentar así su propio potencial para alcanzar el éxito. Usted quiere contribuir, quiere triunfar y, *también*, quiere vivir la vida.

Este libro se dirige, asimismo, al directivo que desea promocionarse, que está interesado en aprender cómo los ejecutivos triunfadores han usado las herramientas de organización y gestión del tiempo de una forma única que les ha ayudado a lanzarse hacia el siguiente nivel de éxito, para ampliar de forma importante su capacidad para ser poderoso y eficaz dentro de su propio ambiente de trabajo.

Mis conclusiones se basan en una combinación de entrevistas y discusiones sobre muchos temas con más de cuaren-

ta ejecutivos de alto nivel, pertenecientes a todos los campos empresariales, así como en un exhaustivo análisis de información publicada.

Lo bueno para todos nosotros es que esas seis prácticas y disciplinas fundamentales de los ejecutivos son fácilmente adaptables al día a día de los programas de gestión del tiempo de los directores y ejecutivos de cualquier nivel.

Seis estrategias de organización orientadas a la acción

Primera. Tres facetas de la organización y gestión del tiempo de los ejecutivos

1. PERFIL PERSONAL DE LA PRODUCTIVIDAD

Esta faceta de la organización se refiere a cómo salir de la mediocridad, alcanzar una eficacia meteórica y solucionar problemas como los siguientes:

¿Cómo mantengo al día esa cantidad abrumadora de e-mails?

Cada vez que empiezo a ocuparme de mi lista de cosas por hacer, me llama un cliente y me distrae.

Parece como si me interrumpieran novecientas veces al día y tengo que hacer mi trabajo. ¿Hay alguna técnica para controlar las interrupciones?

Voy más y más rápido cada día, pero parece que nunca consigo llevar a cabo lo prioritario.

Este libro le enseñará que unas sencillas opciones tácticas —las herramientas de la productividad— le prestarán una enorme ayuda para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, en

Introducción

el capítulo que trata del correo electrónico, destaco las tácticas empleadas por un director que redujo el número de los mensajes de los que se ocupaba en un cincuenta por ciento. Imagine el tiempo que ganó para centrarse en las tareas verdaderamente fundamentales que tenía entre manos y el estímulo psicológico que conseguía al eliminar tantos mensajes de su bandeja de entrada.

Tim Chamberlain, socio gerente de Beverly Interiors, de Dallas, explica en la página 193 que codificar con colores las carpetas de los clientes le ayudó a salir de las arenas movedizas de la gestión del tiempo.

2. DE CÓMO LOS EJECUTIVOS CONVIERTEN LAS INTERRUPCIONES, LAS REUNIONES Y LOS CONTACTOS CASUALES EN ORO

Con la faceta 2, las tácticas de los ejecutivos empiezan a dar un giro extraño e inesperado.

Me quedé absolutamente estupefacta al descubrir que la mayoría de los ejecutivos no consideraban las reuniones, las interrupciones, los contactos casuales y frecuentes del tipo «¿tienes un minuto?» que salpimentaban su día como débitos que les restaran tiempo, sino como activos, como oportunidades que enriquecían su tiempo.

Veamos un ejemplo: Un profesional del mundo editorial al que entrevisté lleva varias veces a la semana, en persona, materiales diversos al departamento de producción sólo para tener la oportunidad de detenerse y recoger algún comentario sagaz de una persona y un «oye, ¿puedes echar una ojeada a esto?» de otra.

Esas estrategias de trato entre compañeros —que, como descubrí, son el corazón mismo del empeño organizador de los ejecutivos— pueden convertir los contactos casuales del día en oro.

3. CÓMO EJERCER INFLUENCIA. LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN QUE PROPULSARÁN SU CARRERA HACIA LA CIMA

La tercera faceta es una sorpresa enorme, que hace saltar por los aires unos cuantos mitos. Durante mis conversaciones con los ejecutivos empezó a tomar cuerpo una idea imprecisa.

Además de los poderosos mecanismos de las facetas uno y dos, empecé a pensar que había un factor «x», una tercera faceta; un conjunto de habilidades de organización excepcionalmente refinadas que inspiraba la organización cotidiana de los ejecutivos de alto nivel.

A este confuso aspecto de la organización lo llamo «ejercer influencia».

En esencia, se trata del proceso de sobrealimentar cada encuentro casual —ese pasarse por un sitio, preguntar algo, etc.— con nueva energía.

Con el paso de los días, semanas, meses y años la energía acumulada de estos contactos bien nutridos —siempre, claro, que los demás factores sean iguales— ayudará a impulsar a un director hacia la cima. Desarrollo el concepto en el capítulo 14, *Cómo usar las estrategias de los directores generales en su propio terreno*.

Segunda. Tres poderosas herramientas de los ejecutivos

Los directivos y ejecutivos de alto nivel desean que sus actividades diarias produzcan los máximos resultados y ese deseo surge de otro conjunto de características, arterias, si se quiere, que recorren todas sus actividades.

1. **El imperativo de la toma de decisiones.** Puede que el atributo clave de las personas en la cima es que son decisivas. Pero hay una pega. Por lo general, las grandes

decisiones se toman mediante un largo proceso de consenso, que no se parece en nada a la imagen de *Llane-ro Solitario* que la mayoría imagina.

El imperativo de la toma de decisiones se expresa sobre todo, cada día, en la faceta número uno; no se dejan papeles encima de la mesa, ni correo electrónico en la bandeja de entrada, porque esas decisiones se toman sobre la marcha, en tiempo real.

Describimos el núcleo de este proceso de toma de decisiones en el capítulo uno: *El implacable papeleo. Cómo se las arreglan los ejecutivos para tener la mesa limpia.*

2. **Centrarse, centrarse y centrarse.** Sorpresa. Es una opinión generalizada que la prueba definitiva de una lumbrera de la gestión es su capacidad para realizar múltiples tareas al mismo tiempo, pero mis estudios no respaldan esa opinión. Los que han llegado a la cima en una de las corporaciones de la lista Fortune 500 apenas practican las «multitareas».

Por el contrario, algo intrínseco al estilo ejecutivo es su capacidad para mantener una especie de rayo láser enfocado —aunque sólo sea unos minutos o segundos seguidos— en la tarea que tienen delante, hasta que la completan. Tienen la clara habilidad de evitar las distracciones. A guisa de ejemplo de esa concentración absoluta, Bill Gates ni siquiera lee mientras pedalea en su bicicleta estática.

3. **No apartar los ojos del premio.** Los ejecutivos de alto nivel se caracterizan por su capacidad de tener siempre presentes unas cuantas prioridades dominantes, en torno a las cuales organizan sus actividades cotidianas.

Hay dos tipos de prioridades en el léxico de los ejecutivos: las tareas importantes que les preocupan día a

día, cada semana y cada año; y también, e igualmente importantes, las tareas prioritarias. Por ejemplo, toda la carrera de Jack Welch ha estado imbuida por un tema personal: cultivar la relación con los mejores.

El hilo argumental de *Organizarse para alcanzar el éxito* es el análisis de cómo los más expertos ejecutivos consiguen un equilibrio productivo entre las presiones y las tareas diarias y sus prioridades más amplias.

Encontrar el propio camino en la gestión del tiempo

Una de las grandes aptitudes comunes a los ejecutivos de alto nivel es su capacidad para transmitir sus conocimientos. Pero como no pueden hablar con usted directamente, han elegido este libro como vehículo para que se beneficie de sus herramientas, sus secretos y estrategias para gestionar el tiempo.

Una de las lecciones clave es que no todo el mundo usa la misma talla. En este libro, averiguará cómo los ejecutivos de éxito descubrieron qué herramientas, tácticas y estrategias fueron mejores para ellos y luego, partiendo de esa información, crearon su camino personal a la eficacia.

Tomemos una idea sencilla: cómo usar su mejor momento del día con inteligencia. Varios ejecutivos explicaron que habían logrado un enorme aumento de productividad cuando identificaron su mejor momento del día... y de las hábiles estratagemas que encontraron para reservarse una hora de energía en la que poder llevar a cabo sus tareas prioritarias y más difíciles.

La moraleja, en frase de Luke Corbett, director general de Kerr-McGee, es «Sé tú mismo». Tómese muy en serio el mensaje del señor Corbett cuando quiera diseñar su propio perfil de organización. Juegue con sus mejores cartas y compense aquello en lo que no es tan fuerte, a fin de crear un conjunto ejecutivo completo.

Desde el día en que los ejecutivos de alto nivel empiezan a trabajar, en el nivel más bajo, ven en su empleo un medio para desarrollar su propio potencial así como el de la compañía. Y tanto si aspira a llegar a la cima como si, sencillamente, desea mejorar su productividad en el puesto que ocupa en este momento, puede usar la información que encontrará aquí para mejorar su productividad y *multiplicar* el tiempo.

Al adaptar las tácticas de los ejecutivos a sus necesidades, actuará como director general en su propio campo.

Para poner las cosas en marcha, hay un secreto más que he aprendido de los directores generales y que usted puede empezar a usar hoy, sin importar cuál sea su ámbito de trabajo. Lo llamo «Libro de capturas».

En esencia, se trata de un pequeño cuaderno que muchos ejecutivos de alto nivel llevan siempre consigo o guardan en sus escritorios para anotar números de teléfono, preguntas, ideas, fuentes, etc., según van surgiendo. Para otros ejecutivos, se parece más a un libro de «ideas».

Richard Branson, fundador de Virgin Companies, ha reunido más de cien de estos cuadernos a lo largo de los años y dice que nunca se deshará de ellos. Sabe que estos registros espontáneos de reuniones creativas, intereses diversos, posibles recursos e ideas son un activo de un valor incalculable.

Cómo usar este libro para crear su perfil personal de productividad ejecutiva

Organizarse para alcanzar el éxito es suyo, así que úselo del modo que más le beneficie. Yo le aconsejo que primero lo lea de principio a fin y que utilice el índice como mapa de carreteras. Marque con una señal los capítulos que traten o aborden un tema de interés o de prioridad personales.

A continuación, adapte y adopte las ideas que más puedan influir en su productividad personal, empezando por el primer capítulo que haya señalado. Por ejemplo, si el correo electrónico representa un enorme problema para usted, entonces empiece por ahí y cerciórese de realizar los ejercicios que indico para llevar a la práctica las estrategias que tengan sentido para usted. Al usar esas técnicas, propias de los ejecutivos, en su propio terreno, empezará a asumirlas y a cambiar sus actitudes y su eficacia en el ámbito de la organización y la gestión del tiempo.

Para darle un impulso inicial a sus ideas, aquí tiene un resumen de las preguntas que he tratado de responder sobre la vida oculta de la organización y la gestión del tiempo de un director general triunfador:

¿Cómo consiguen hacerlo todo cada día?

¿Cómo evitan que las interrupciones los desborden?

¿Por qué sus mesas y sus bandejas de entrada de e-mails están casi siempre vacías?

¿Cómo encuentran lo que necesitan, cuando lo necesitan?

¿Cómo consiguen que sus reuniones sean productivas y cómo impiden que descarrilen?

¿Qué tácticas ponen en práctica para llevar a cabo sus prioridades y no desviarse de las cosas más importantes?

¿Cómo consiguen ser mejores en menos tiempo?

¿Qué estrategias aplican para delegar de forma efectiva?

Nueve tácticas de organización y gestión del tiempo de los ejecutivos que han logrado un éxito enorme

Las características distintivas de los directores generales, combinadas con sus prácticas, se resumen en nueve tácticas que forman un perfil ejecutivo en productividad que

Introducción

usted puede moldear para que responda a sus propias necesidades.

FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

1. *Termine con los papeles y el trabajo burocrático rápidamente.* Consiga una mesa limpia. El hábito de tomar decisiones combinado con una actitud de compromiso le proporcionarán esa mesa despejada.
2. *Venza la acumulación de e-mails.* Aplique a los e-mails, esa bestia salvaje, un programa de tres puntos para controlarlos: reduzca el número de mensajes que recibe, márquelos según su prioridad y aplíqueles una serie de métodos de eficiencia.
3. *Persista con tenacidad; no deje que se le escape nada por las rendijas.* Combine sistemas sencillos de seguimiento con la determinación —casi una obsesión implacable— de dedicarse a algo hasta terminarlo. Podríamos llamarlo una actitud de bulldog: no lo suelte hasta que esté hecho.
4. *Aumente su eficacia mediante el uso de la tecnología.* Teléfonos, PDAs, ordenadores portátiles, reuniones virtuales; aproveche todos los elementos tecnológicos disponibles para incrementar su nivel de eficacia.

CÓMO GESTIONAN SU TIEMPO LOS EJECUTIVOS TRIUNFADORES

5. *Gestione su tiempo y sus tareas.* Lleve a cabo sus tareas de una forma eficiente y puntual. Sorpresa: lo de las «multitareas» ya no está de moda; ahora está de moda el «enfoque concentrado».
6. *Adopte lo que ahorra tiempo, rechace lo que malgasta tiempo.* Consejos de los ejecutivos, prácticos, útiles y comprobados, para ahorrar tiempo.

EN MARCHA HACIA LA CIMA. HABILIDADES CLAVE DE LOS EJECUTIVOS

7. *Concéntrese en las tareas correctas y alcance resultados superlativos.* Ser un ejecutivo de alto rango entraña gestionar con eficacia múltiples prioridades.
8. *Haga que las interrupciones y distracciones sean un activo para forjar su carrera y no una molestia.* Los ejecutivos de éxito ponen patas arriba una regla importante de la gestión del tiempo; en lugar de cerrar la puerta para evitar interrupciones, obtienen un beneficio de ellas.
9. *Multiplique su productividad delegando de forma eficaz.* El arte de los ejecutivos de alto nivel, respaldado por todas las tácticas descritas, es saber delegar libremente tanto tareas como responsabilidades y luego reforzar a sus empleados para que sean lo más eficaces posible.

¿Qué sería preciso para que su jornada se pareciera un poco más a la de un ejecutivo de alto nivel? Primero, es necesario que integre poco a poco sus propias tácticas. Puede que no disponga del personal que tiene un ejecutivo, pero es posible adoptar sus hábitos. Encuentre su propio estilo. Elabore un plan y hágalo suyo.

¿Cómo sustituir viejas actitudes por otras nuevas? ¿Cómo se llega a ser disciplinado? Se lo aseguro, es posible hacerlo. En este libro le ayudaré a organizarse y a dotarse de nuevas herramientas para aprender las lecciones de esos líderes corporativos y usarlas para alcanzar y conservar una productividad cargada de energía.

Estos directores generales y otros ejecutivos de alto nivel tienen mucho que decirle. Espero que considere la posibilidad de invertir en su futuro pensando en *Organizarse para alcanzar el éxito* como un mapa de carreteras personal, un mapa que le ayudará a ser tan organizado —y tener tanto éxito en su trabajo— como pueda serlo.

Introducción

Recuerdo con frecuencia algo que Charles R. Schwab escribió en su primer libro, *Charles Schwab's guide to financial independence*, sobre la importancia de invertir. «Lea este libro —dijo—. Ponga a prueba las sugerencias. Pero, por favor, haga *algo*, porque el máximo riesgo en inversión es no hacer nada.» Lo mismo puede decirse de la organización. En cuanto empiece, estará dos pasos más cerca de sus objetivos de productividad y seguridad personal. Le deseo lo mejor desde el principio.