

## En portada

# Trampas que acechan la agenda del ejecutivo

Las nuevas tecnologías facilitan la gestión del tiempo, pero pueden conducir al estrés. Los expertos aconsejan centrarse, priorizar tareas y saber cuáles nos conducirán a nuestras metas

TEXTO ROSARIO CORRERO

La agenda era hasta hace muy poco una herramienta que ayudaba a distribuir el tiempo, mientras que últimamente parece haberse convertido en una fuente de problemas y de estrés. ¿Qué ha pasado? ¿Por qué tantos ejecutivos tienen la sensación de que deben mejorar su gestión del tiempo? "Ha habido cambios que hacen que la agenda sea hoy un problema en mucho mayor medida que lo era hasta ahora", explica Francesc Espriu, responsable de innovación y mejora de la fábrica de Siemens en Cornellá (Barcelona).

El primer cambio es que la globalización ha hecho pequeño al mundo, "se ha ampliado el campo de batalla, a un directivo se le requiere en muchos más lugares". El segundo es la aparición de softwares que han hecho a las agendas transparentes. "Si no haces nada, los demás verán que tienes espacios libres en tu agenda y te encadenarán reuniones", continúa Espriu. Así que la primera regla es reservar un 60% del tiempo a las actividades propias, es decir, "todo lo que el directivo tiene que hacer él mismo, sin poder delegar, para conseguir los objetivos que tiene marcados".

**"El día a día nos bloquea la mente, es un error no jerarquizar y limitarse a hacer todo lo que nos llega", dice Piera**

"En realidad hay muchas actividades que nos desvían de nuestro camino", explica Gustavo Piera, presidente del grupo CMR, "el día a día nos bloquea la mente, es fácil que nos dejemos llevar por la corriente y olvidemos dónde vamos; al final de cada jornada hay que pensar si lo que hemos hecho nos acerca a nuestros objetivos y corregir el desvío constantemente". Piera sostiene que es imprescindible establecer las prioridades, "porque, aunque parezca mentira, muchos no priorizan y se limitan a hacer lo que les va llegando". Para Palmira López-Fresno, coordinadora del Foro Cataluña del Club Excelencia en Gestión, resulta de mucha ayuda "distinguir entre lo ineludible, lo inmediato y lo que se puede hacer en cualquier momento".

El siguiente consejo va ligado al anterior. Si es importante establecer prio-

## CLAVES

### Cómo exprimir el tiempo laboral

**1 Tú eres el gestor de tu propio tiempo.** El directivo debe gestionar su propio tiempo. Si es pasivo, se encontrará con una agenda elaborada por los demás.

**2 Reservar un 60% del tiempo a tareas propias.** Aquellas que no se pueden delegar y que permiten alcanzar sus objetivos laborales. Intentar evitar lo que aparta del camino y tener presente que hay urgencias y problemas que dejan de serlo por el simple paso del tiempo.

**3 Establecer prioridades y saber decir no.** El directivo debe ordenar las tareas por prioridad

y ser consciente de que habrá tareas que no dará tiempo a hacer. Debe aprender a decir que no y a delegar.

**4 Limitar las reuniones y su duración.** El mayor enemigo de la agenda. Se debe limitar su número y su duración (una hora), excepto en casos excepcionales.

**5 No contestar el teléfono siempre.** Educar a nuestro entorno para evitar llamadas cuando puedan ser sustituidas por otra forma de comunicación.

**6 No trabajar con el correo abierto.** Establecer dos momentos en la jornada para atenderlo y

el resto del tiempo mantenerlo cerrado.

**7 Suprimir los viajes.** Sustituirlos por videoconferencias u otras formas de comunicación online.

**8 No ceder cuando la agenda está ocupada.** Si se ha reservado un tiempo para realizar una tarea, no acceder a celebrar una reunión; si se hace una vez, crearán que se puede hacer siempre.

**9 Planificar el día siguiente.** Salir de la oficina con una idea clara de la agenda del día siguiente. Facilita mantener vida laboral y personal separadas.



De izquierda a derecha: Gustavo Piera (CMR), Eugenio Colón (Ericsson España), Palmira López-Fresno (Club Excelencia en Gestión) y Francesc Espriu (Siemens).

J. PARRA

ridades entre las tareas acumuladas, también lo es saber decir no. "Una empresa debería admitir que alguien en algún momento dijera que no puede asumir algo, lo que no debería admitirse es que alguien diga sí y luego sea no", sostiene Piera. Para el directivo de la consultora, "las mesas de los que nunca dicen no están cargadas y suelen ser reflejo de un caos mental".

López-Fresno aconseja a los directivos huir de las tareas refugio, que son las actividades con las que cada uno se encuentra cómodo. "Sería el caso de un director general que tiene que definir un plan estratégico, pero lo retrasa por-

que se pone a controlar la contabilidad, una tarea que podría delegar pero en la que se encuentra cómodo, mientras que ponerse a elaborar ese plan estratégico que está pendiente lo saca de su zona de confort".

Para Eugenio Colón, director de organización y operaciones de Ericsson España, casi tan importante como que el directivo sea eficaz en su gestión del tiempo es que su equipo también lo sea. "Para eso es importante que las empresas eduquen y formen en nuevas tecnologías y que los mismos directivos sepan liderar dando ejemplo". Las nuevas tecnologías han cambiado la gestión

del tiempo, empezando por el hecho de haber pasado de ser de papel a electrónicas. Entre los cuatro expertos reunidos en la mesa redonda hay dos que siguen utilizando agenda de papel, Piera y López-Fresno, mientras que Colón y Espriu utilizan una electrónica compartida con su equipo. López-Fresno explica que le es más fácil memorizar apuntes sobre papel que sobre soporte electrónico, aunque reconoce que es una cuestión cultural que ya ha cambiado en las nuevas generaciones. Por su parte, Espriu, usuario de la electrónica, confiesa que el único punto débil de ésta es que admite menos creatividad a la hora de realizar signos y anotaciones.

Para López-Fresno, las nuevas tecnologías son una ayuda importantísima si están bien gestionadas, pero se convierten en una trampa en caso contrario. "No se puede contestar el móvil cada vez que suena ni se puede trabajar con el correo electrónico abierto, pendiente de cada correo que entra". Espriu va más allá y afirma que las nuevas tecnologías han establecido unas relaciones diferentes, hasta el punto de considerar que quien utiliza el teléfono móvil puede arriesgarse a ser considerado un maleducado. "Tenemos herramientas mucho menos invasivas, como el SMS o el correo; cuando llamas a alguien por teléfono, estás interrumpiendo lo que hace en aquel momento, seguro", afirma.

Esta última consideración nos lleva al concepto de personalidad electrónica. "Igual que los demás se forman una idea de cómo somos por cómo actuamos en persona", explica Colón, "también por la manera de actuar en correos, SMS y otros softwares vamos proyectando una personalidad". Para construirla se tendrá en cuenta si la persona saluda en los correos, si es amable e incluso si contesta tarde o no contesta. "Da una pésima imagen



## En portada



no contestar los correos", apunta López-Fresno, "y también vamos dejando pistas sobre si somos accesibles por teléfono y por correo y damos ideas de cómo gestionamos el tiempo". Colón advierte sobre la pérdida de tiempo para el emisor y para el receptor que supone en ocasiones la utilización del correo y anima a pensar en cada emisión si es necesario adjuntar copias. "Lo que no debe hacerse nunca tampoco es aprovechar el correo para sacarse una tarea de encima", explica Píera, "no puede ser que porque le

**"El mundo se ha hecho pequeño con la globalización, al directivo se le requiere en muchos lugares", explica Espriu**

ordenes a alguien algo a través del correo te olvides de ello, hay que esperar su respuesta". El presidente de la consultora CMR recomienda tener presente que la impresión que causa un correo depende del estado de ánimo del que lo recibe. Por último, Píera aconseja a los directivos autolimitar la duración de su jornada laboral. "Hay que tener claro cuánto quieres dormir y cuánto quieres dedicarte a ti mismo". "Lo normal es que los directivos trabajen alrededor de 10 horas, en jornadas de 14 horas es imposible rendir todo el tiempo al mismo nivel", asegura López-Fresno. La coordinadora de Club de Excelencia recuerda que cada persona tiene diferentes rendimientos según la hora del día y recomienda realizar las tareas más rutinarias, como revisar el correo, en los momentos en los que estamos menos activos. "Hay gente que no se despierta hasta las doce, aunque lleguen al despacho a las nueve", concluye Píera.

**EUGENIO COLÓN ERICSSON ESPAÑA**

### "No se puede ser inflexible"

Hay que tener una agenda planificada, pero conviene tener en cuenta que un cambio en el entorno puede trastocarlo todo. "El directivo necesita más que nunca ser flexible, según las circunstancias del entorno, de su equipo, personales o del negocio", afirma Colón. El director de organización y operaciones de Ericsson España

cree en la cultura de la eficiencia. "Empleados eficientes hacen a una empresa eficiente, y una per-



sona eficiente puede conseguir que su equipo también lo sea". En su opinión, la sensación de pérdida de tiempo que puede tener un directivo con una agenda mal organizada le lleva directamente a sentirse estresado. Aconseja flexibilidad a la hora de planificar el tiempo, "porque los paradigmas de gestión cambian continuamente".

**GUSTAVO PIERA GRUPO CMR**

### "El equipo es muy importante"

"Los directivos suelen tener muy claro sus objetivos y sus roles", explica Gustavo Píera, "pero a veces fallan sus equipos". El presidente de la consultora CMR tiene claro que a veces hay una falta de equilibrio entre unos y otros.

Píera explica que la crisis está llevando a las empresas a dividir a los empleados

en tres categorías. La primera de ellas agrupa a los empleados con iniciativa y creatividad; la segunda, a los que tienen el potencial de ser creativos y tener



iniciativa, y el tercer grupo es el de los que ni las tienen ni se prevé que puedan tenerlas.

"Un directivo debe tener colaboradores muy efectivos y dedicarse menos a lo que sabe hacer, que es lo que le ha conducido a ser directivo, y más a lo que no sabe hacer, que suele ser dirigir equipos, motivar e ilusionar", concluye.

**PALMIRA LÓPEZ-FRESNO CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN**

### "Hay que evitar el estrés"

López-Fresno propone hacer una relación de las tareas realizadas a lo largo del día durante un periodo de una semana. "Se debe hacer una tarta y, si sale un porcentaje alto de tareas propuestas por los demás, es que algo no funciona", afirma, "es entonces cuando el directivo empieza a tener sensación de estrés".

La coordinadora del Foro Cataluña del Club Excelencia en Gestión considera que las nuevas tec-



nologías son una herramienta excelente para gestionar el tiempo, pero el efecto multiplicador de su mala utilización es enorme. "Ayudan a ser más disciplinados, pero también debe llegar un momento en que el directivo se centre en lo que está haciendo, tiene que tener presente que él debe ser el gestor de su propio tiempo".

**FRANCESC ESPRIU SIEMENS ESPAÑA**

### "Calidad, no cantidad"

La cantidad de tiempo que dedicamos a algo no la podemos decidir, lo que sí está en nuestra mano es la calidad de ese tiempo que le dedicamos a algo. Esta es la tesis de Espriu, quien sostiene que el tiempo se debería medir por calidad y no por cantidad. "Es más importante que cuando estemos con el equipo ese tiem-

po sea de calidad que el propio tiempo que le dedicamos, una regla que se puede aplicar a todo en la vida".



El responsable del departamento de innovación y mejora continua de la fábrica de Siemens en Cornellà (Barcelona) cree que las organizaciones deben estar programadas hasta la rutina, hasta el mínimo detalle debe estar programado, "porque, aunque parezca contradictorio, es la manera de dejar a los cerebros libres para crear e innovar".