

CÓMO ORGANIZARNOS PARA CONSEGUIR RESULTADOS EXTRAORDINARIOS

La productividad personal es uno de los conceptos con más implicaciones de actualidad y utilidad para directivos y profesionales, dado que nos enfrentamos con multiplicidad de tareas, una exigente inmediatez y abordamos el trabajo de forma automática y reactiva. Pero mejorar nuestra productividad no es cuestión de gestionar el tiempo ni de dedicarlo más horas, sino de trabajar conceptos como la eficiencia y la satisfacción.

Productividad personal



Isabel Aranda,

Doctora en Psicología. Psicólogo experto en coaching. Coach directivos y equipos ICF. Directora de Aranda Consulting.

La gestión del tiempo no funciona simple y llanamente porque el tiempo es una circunstancia de nuestra vida que no podemos alterar)

Para algunos, productividad puede sonar a “trabajar más por el mismo sueldo”. Para otros, puede sonar a “conseguir unos mejores resultados”, ¡más con menos!”. Cuando hablamos de productividad no estamos hablando de gestión del tiempo, ni de trabajar más o menos horas, sino de ser más eficientes con lo que hacemos y sentirnos más satisfechos con ello; en definitiva, de logro y bienestar simultáneos. Es un concepto en evolución. Hace algunos años se hablaba de gestión del tiempo. Aún en muchas empresas se sigue haciendo y contratando cursos para aprender a delegar y dejar de hacer cosas, cuando en realidad gestionar el tiempo es imposible. La famosa expresión “gestión del tiempo” no solo es engañosa sino que es inútil.

La gestión del tiempo no funciona y no lo hace simple y llanamente porque el tiempo es una circunstancia de nuestra vida que no podemos alterar. Como bien dice David Allen, uno de los grandes “gurús” sobre este tema: *“Por muy bien que gestionas cinco minutos, jamás vas a terminar teniendo seis”*. Con todo, es un término muy utilizado y atractivo por cuanto genera la falsa ilusión de que puedes hacer aquello que quieres cómo y cuándo quieres.

Pero este concepto resulta limitado, engañoso e inútil. Los directivos suelen decirme: *“Es que la planificación no me funciona”, “siempre viene alguien a interrumpir”, “el día a día me come”, “surgen continuamente nuevas prioridades”, “por mucho que decido mis prioridades, tengo que seguir priorizando continuamente”, “siempre hay ladrones de tiempo”...*

Y no es de extrañar, ya que si trato de gestionar el tiempo no estoy considerando la realidad de la situación, que es:

- El tiempo es una circunstancia de la vida: el escenario en el que se desarrolla.
- Ignoro los recursos disponibles.
- Considero que las prioridades están claras siempre y son estáticas.
- Ignoro el impacto de los imprevistos, interrupciones, cambios de prioridad, relaciones con los otros.

Y sobre todo,

- No tengo en cuenta al protagonista de esa gestión, que soy yo como persona que elije ser responsable para hacer o no hacer algo.
- No tengo en cuenta cómo procesa el cerebro la información y, por lo tanto, cómo atendemos, seleccionamos, comprendemos, nos motivamos y, en definitiva, hacemos.

Con todo, la gestión del tiempo resulta atractiva porque genera la ilusión de que tú puedes controlar el tiempo y conciliar todas las facetas de tu vida. Sin embargo, esto no es cierto: solo puedes gestionarte tú, lo que piensas, en qué pones tu atención y lo que haces *“en el tiempo que se nos ha dado”*, como decía Gandalf en *“El Señor de los Anillos”*.

La productividad se ha vinculado con la gestión del tiempo y con ello los directivos pensaban en cómo delegar; los trabajadores, en planifi-

car las tareas en urgentes -o en matrices de prioridad, si habían seguido a Covey- y las empresas, por su parte, pensaban en cómo hacer que sus trabajadores rindieran más.

Como en todo en lo que tiene que ver con las empresas y la gestión de personas, ha habido una evolución muy importante al hilo de la experiencia acumulada, la formación de las personas en las organizaciones y el desarrollo de las competencias personales.

RESULTADOS EFICIENTES

Hablar de productividad es hablar de cómo conseguir mejores resultados con los recursos disponibles. Lejos de las connotaciones economicistas que para alguno pueda tener, se trata de conseguir más con menos, y se aplica tanto a personas como a organizaciones.

En definitiva, la productividad personal es el resultado de aplicar un conjunto de técnicas orientadas a la consecución de resultados eficientes. Si hace 30 años a un directivo se le enseñaba a delegar, dejar de hacer cosas, decir que no y gestionar así su tiempo, hace 20 el interés iba más en cómo hacer lo prioritario, lo primero, de la mano del fantástico libro de Stephen Covey *“Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz”*. Hace cinco, con el impacto de la neurociencia, se empezó a poner el énfasis en cómo pensamos las personas y, por lo tanto, cómo nos hacemos cargo de nuestras tareas; y ahora, se hace hincapié en la persona que eres ante tus tareas, en el observador que mira lo que hace y lo que quiere hacer, en la responsa-

bilidad personal de elegir, y esto es el aspecto diferencial que se aborda en el *coaching*.

Las técnicas por sí mismas no son eficaces, lo son en cuanto que yo soy consciente de cómo y para qué aplicarlas, y, sobre todo, desde dónde las aplico, cuáles son mis creencias al hacerlo y, como consecuencia, mis posibilidades de acción.

A la hora de organizarnos, hay dos magníficas estrategias (en rea-

lidad hablan de lo mismo, llevan a los mismos sitios como una calle con dos sentidos diferentes de una misma dirección, pero es difícil decir si una es mejor que otra): una lleva de lo general a lo particular; otra, de lo particular a lo general. Por mi experiencia tanto en el trabajo con directivos como personal, la mejor es simplemente la que te sirve a ti en ese momento, y utilizar las dos, según las necesidades que tengas, te hace más flexible y capaz ante tus retos.

Para todos los que nos hemos especializado en el desarrollo de personas, este libro es paradigmático. Con él se abrieron nuevos horizontes recorridos después con el *coaching* y con la inteligencia emocional.

Sus propuestas nos llevan a darnos cuenta de la responsabilidad que tenemos hacia nosotros mismos en la forma de vivir nuestra vida, y que en el centro de ésta están los principios. Nos conduce a reflexio-



Solo puedes gestionarte tú, lo que piensas, en qué pones tu atención y lo que haces *“en el tiempo que se nos ha dado”*, que decía Gandalf en *“El Señor de los Anillos”*)

DE LO GENERAL A LO PARTICULAR

De arriba abajo, de lo general a lo particular, el modelo de Covey, autor de *“Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz”*, trata de identificar qué es lo primero para ti.

Covey aportó al mundo del comportamiento de empresa un valor clave: la idea de que en el centro de nuestra vida están nuestros principios, que nos sirven de brújula para tomar las decisiones que nos son correctas. Nos hizo conscientes del significado de la responsabilidad personal y nos ha inspirado para cambiar la forma de liderarnos y liderar.

nar sobre la idea fundamental de que los cambios son de dentro a fuera, que tenemos que trabajar nuestro círculo de influencia y desarrollarlo en vez de permanecer en el círculo de preocupación, que tenemos que centrarnos en quiénes somos en lugar de pensar en qué tenemos o qué hacemos, que si queremos influir en otros, primero tenemos que dejarnos influir por ellos y, absolutamente clave para el liderazgo, que solo puedo liderar desde el desarrollo de mi carácter, el auto-liderazgo que diría la inteligencia emocional.

Para cambiar los resultados que estamos obteniendo, primero tene-

mos que comprender y cambiar los paradigmas (conjunto de creencias con las que interpretamos el mundo) de donde fluyen los hábitos, actitudes y acciones que están produciendo esos resultados.

DE LO PARTICULAR A LO GENERAL

Si la estrategia de Covey pone el énfasis en primero cámbiate tú para cambiar lo que haces, una estrategia de lo general a lo particular, el

cosas del día a día para empezar a tener control sobre tu vida. Este es un requerimiento que habitualmente demandan los directivos: *“¿Si no me quito lo del día a día, cómo quieres que pueda hacer frente a nada más?”*

La idea es sencilla: libérate de todo lo que tienes que recordar para concentrarte en la realización eficiente de tus tareas. Esta idea se basa en el conocimiento de cómo funciona nuestra mente, que consistentemente solo maneja unas sie-

tarea es anotar lo que hay que hacer para que así podamos concentrarnos en la realización de las actividades en vez de estar continuamente pensando en ellas. La creación de listas diferenciadas por áreas de actividad y plazos de ejecución ha sido un método desarrollado por las grandes consultoras en organización que se apoyaban en conocidas agendas.

El método GTI parte del detalle del día a día para ir integrando posteriormente tus valores y objetivos de forma coherente, como si fuera un avión que despega y, según coge altura, va adquiriendo visión de conjunto.

Al igual que Covey, Allen señala dos aspectos cruciales para la productividad. El primero es el reto que supone identificar los niveles superiores: valores, misión, visión de nuestra vida.

El segundo es el compromiso que se tiene con hacer las cosas que se dice se van a hacer, considerando el contexto, tiempo y energía disponibles. Es en estos aspectos donde más importancia adquiere la labor del *coach*, facilitando la clarificación y la acción.

Al margen de las circunstancias personales, lo que diferencia la productividad de las personas es en qué medida son conscientes de las elecciones que hacen y tienen claro el resultado que quieren lograr, por lo que eligen cada acción que les lleva a conseguirlo. Consciencia, autoconocimiento, compromiso y acción son las claves que nos llevan a organizarnos y ser productivos de forma extraordinaria.)

modelo de David Allen, creador de la metodología *Getting Things Done* (GTD), coge el sentido contrario del mismo camino, primero de lo particular a lo general.

GTD se basa en el principio de que primero hay que quitarse las

te unidades de información, más dos en algunos casos. De ahí que los números de teléfono tengan hasta nueve dígitos. Si yo estoy ocupando mi mente en recordar “que no se me olvide”, estoy impidiendo que ésta se concentre plenamente en la realización de la tarea. Así, la primera

Para cambiar los resultados que estamos obteniendo, primero tenemos que comprender y cambiar los paradigmas de donde fluyen los hábitos, actitudes y acciones que están produciendo esos resultados)