El tiempo de los CEO: cómo controlar tu agenda para que ella no te controle a ti

Cuando la agenda aprieta, la primera víctima suele ser la reflexión. He aquí las claves para distribuir mejor tu tiempo.

2 de septiembre de 2019

Trabajan a un ritmo incansable y sus ocupaciones se caracterizan por la brevedad, la variedad y la discontinuidad. Están muy orientados a la acción y no les gustan las actividades de reflexión. Así describe Henry Mintzberg a los directivos en su libro *La naturaleza del trabajo directivo*, publicado en 1973. ¿Han cambiado mucho las cosas desde entonces? Es lo que se propusieron averiguar Nitin Nohria y Michael Porter, decano y profesor de Harvard Business School, respectivamente, cuando en 2006 empezaron a monitorizar a los asistentes a su programa New CEO Workshop durante periodos de trece semanas para ver

©IESE Business School

qué hacían con su tiempo las 24 horas del día, de lunes a domingo. En 2018 publicaron los resultados preliminares de su estudio, que sigue en curso. En una visita a IESE, Nohria nos hizo un hueco para hablar de las principales conclusiones a las que han llegado.

Ya eres CEO. ¿Y ahora qué?

Si acabas de asumir el cargo, estos consejos de Nitin Nohria te ayudarán en la transición.

1. Asume que no vas a poder hacer este trabajo tu solo, por lo que has de crear un contexto que te permita delegar en otros el funcionamiento de la empresa. Para ello, apóyate en personas realmente excepcionales. Los CEO de nuestro estudio pasan entre el 30% y el 50% de su tiempo interactuando con su equipo directivo. Si un buen equipo es importante en cualquier caso, lo es más si cabe en la alta dirección.
2. Tu presencia reviste un gran simbolismo. Piensa muy bien en qué momentos debes intervenir y con qué rol. ¿Cuándo vas a ser quien anime a los demás o encauce la conversación? ¿Cuándo deberías formar parte de una decisión? Procura no ser quien da las órdenes. La mayor parte de las veces te conviene más adoptar el papel de ratificador.
3. No caigas en un error muy común. Muchos directores de operaciones o presidentes siguen desempeñando esas funciones cuando son nombrados CEO, lo cual los lleva a implicarse demasiado. Es una señal clara de que todavía no han hecho la transición entre su antiguo trabajo y el de CEO.

¿Por qué es tan importante el tiempo?

Por su uso no solo fáctico, sino también simbólico. Me explico: el tiempo que pasas con una persona se puede medir en términos estrictamente cuantitativos; por ejemplo, una hora. Pero también representa el que no has dedicado a otra persona, que podría interpretar que no la valoras tanto. Es decir, el uso de tu tiempo tiene una dimensión simbólica que indica a los demás qué y a quién consideras importante.

¿Qué les llevó a usted y a Porter a estudiar cómo gestionan los CEO su tiempo?

El taller para nuevos CEO que dirigíamos. Preguntábamos qué era lo que más les preocupaba y muchos nos decían que siempre habían creído saber gestionar su tiempo, pero, de repente,

©IESE Business School

al ocupar el cargo de CEO, se encontraban con que todo lo que habían hecho antes, fuera lo que fuera, ya no servía. Todos los grupos de interés reclamaban un poco de su tiempo. Y cuando estás tan solicitado, tiendes a planificar cada minuto. Pero una de las cosas que hemos aprendido es que hay que dejar huecos libres en la agenda.

¿Qué deberíamos hacer con ese tiempo sin planificar?

Dos cosas. Para empezar, estar más disponible. Es lo que he hecho yo, a raíz del estudio. Es fácil quedarse en el despacho, donde todo el mundo viene a verte; es lo más cómodo para ti y tu asistente. Así que he procurado salir más y reunirme con la gente en su terreno. Esos huecos libres también deberían aprovecharse para hacerse una idea de lo que pasa en la empresa. Date una vuelta por la oficina. Es una buena manera de estar al tanto de las cosas que suceden de forma espontánea. Si siempre estás pendiente de tu agenda, no prestas a ciertos asuntos la atención que merecen, como las reacciones de los demás. Pongamos que estás en una reunión y, al acabar, tienes la impresión de que la otra persona no se ha ido muy contenta. En ese momento deberías acercarte a su despacho y preguntarle si todo va bien.

¿Y qué no se debería hacer?

Por lo que hemos visto, el mayor riesgo es ponerse a contestar mensajes electrónicos. La bandeja de entrada siempre está llena, ya sea así en realidad o te lo parezca. Y resulta tentador contestar. Pero es la peor forma de aprovechar esos huecos libres.

¿Cómo deberíamos equilibrar el tiempo que dedicamos a los asuntos internos y externos?

Según nuestros datos, los CEO dedican alrededor del 70% de su tiempo a los asuntos internos y el 30% restante a los externos. El problema es que, si te vuelcas tanto en lo de dentro, no pasarás el tiempo suficiente con los clientes o inversores, es decir, dejarás de ser un buen portavoz de la reputación externa de la empresa. Por el contrario, si te distraes demasiado con lo de fuera, vas constantemente de un lado a otro, atiendes a los inversores y gestionas la reputación externa de la empresa, tu gente se preguntará dónde está su CEO. Es muy importante dar con el punto medio.

©IESE Business School

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School