

La gestión del tiempo del directivo

Por Antolin Velasco

Socio Director de Human Coaching

Mi colega de coaching Carlos Herreros dice que existe una fuerte correlación entre la felicidad del directivo y los resultados que consigue a largo plazo. Eso es al menos lo que demuestra el resultado de la investigación que está realizando y la tesis de su próximo libro.

Uno de los factores más frecuentes de infelicidad en el caso de los directivos, es la sensación que el tiempo no les cunde, no les llega para hacer lo que tienen que hacer. Esa situación suele provocar estrés y una gran insatisfacción. El directivo no controla su tiempo, es un juguete en manos de no se sabe muy bien, de la cultura de la empresa, de su jefe, de sus colaboradores,.....

El caso es que este directivo se encuentra en una situación en la que se da cuenta de que no aporta a la empresa todo lo que podría, de que pierde miserablemente el tiempo en reuniones y actividades de escaso o nulo valor añadido, de que tiene que prolongar su jornada laboral más allá de lo razonable. El resultado a medio plazo suele ser muy negativo tanto para el propio directivo como para la empresa.

En ocasiones el "pagano" es la familia. Ese directivo apenas vive la vida familiar que desearía y arrastra quizás problemas de relaciones con el cónyuge y o con los hijos. La situación familiar acaba repercutiendo más temprano que tarde en el propio directivo y en su rendimiento en el trabajo.

Ahora bien, cuando en un proceso de coaching se plantea este problema lo que se pone de manifiesto son los efectos, no las causas. Es menester analizar las causas de esa situación para poder de verdad solucionar el problema.

Y las causas pueden ser numerosas, algunas de índole interna del propio directivo, o sea que son causas que de alguna manera están en su mano y otras cuyo origen no depende del propio directivo, sino que son externas al mismo. Estas últimas son de muy diferentes tipos. Pueden depender de su jefe, de la propia empresa, de la situación del mercado en ese momento, etc..

En los procesos de coaching ejecutivo, lo normal y lo más sencillo es abordar las primeras, o sea las que dependen del propio directivo.

Las causas de tipo estructural, que exceden del directivo se pueden y se deben abordar a otros niveles, ya sea en el grupo en el que ese directivo está encuadrado (Team coaching), un nivel superior o quizás a nivel de toda la empresa.

Una de las razones más típicas por las un directivo no gestiona bien su tiempo es porque no ejerce adecuadamente la función de delegar. Ese directivo en lugar de dirigir personas, o sea lograr que otras personas de su equipo sean las que hagan el trabajo, es él mismo el que lo hace, bien de forma directa o bien porque tiene que revisar absolutamente todo lo que sus colaboradores hacen. Lo habitual no es que sus colaboradores no hagan bien su trabajo, sino que ese directivo, desconfía de los mismos y no ha logrado establecer un sistema eficaz de delegación.

El coach deberá profundizar en las razones de esa situación y entender el comportamiento del directivo. Determinar si esa situación se produce de forma generalizada o es con algunos miembros del equipo. Inquirir en las razones de fondo por las que se produce esa situación. Se tratará de comprender si es un problema de desconfianza en la profesionalidad de sus colaboradores o quizás de desconfianza en sí mismo. Se analizará cada situación concreta y las relaciones con todos y cada uno de sus colaboradores, debiendo aplicar en cada caso la teoría del liderazgo situacional, que resulta de gran utilidad para estos menesteres. O sea, determinar si cada uno de sus colaboradores conoce o no su trabajo y quiere o no hacerlo y aplicar en cada caso el modelo de supervisión conveniente.

Delegación no significa dejación de supervisión. Ahora bien, esa supervisión debe hacerse de forma que se deje a los colaboradores el aire suficiente para respirar y al tiempo no exija volver a hacer o a revisar el trabajo ya hecho.

En el caso de que la desconfianza provenga del propio directivo, habrá que entender el origen del problema. Por qué se produce esa desconfianza en sí mismo, si es una falta de seguridad en sí mismo, de

autoestima o hay algún problema emocional que le bloquea o que le induce a un exceso de control.

La solución de estos problemas de gestión del tiempo exige un esfuerzo intenso y permanente por parte del directivo en los diferentes planos en los que el problema se plantea. Mi experiencia es que el coaching es la herramienta más adecuada para resolverlos y por lo tanto para contribuir a que el directivo recupere la felicidad y el amor a su trabajo, que es la mejor garantía de que tenga éxito.

Antolín Velasco Socio Director de Human Coaching

Miembro de la directiva de AECOP