DOS

LA CLAVE DEL LIDERAZGO:

PRIORIDADES

¿Usted cuenta con tiempo de sobra para hacer todo lo que quiere y tiene que hacer en un día? Imagino que la respuesta es no. Aún no he conocido a ningún líder ocupado que piense que tiene tiempo más que suficiente para hacer todo lo que quiere. En el capítulo 1 mencioné que a los cuarenta años me di cuenta de que yo solo no podía trabajar más duro ni más tiempo, así que comencé a invertir en las personas. Sin embargo, también me percaté de que necesitaba mejorar mi manera de administrarme a mí mismo y administrar mi tiempo.

La gente solía hablar mucho sobre la administración del tiempo, pero la realidad es que usted no puede administrar el tiempo. Administrar algo significa controlarlo, cambiarlo. Cuando se trata de tiempo, no hay nada que gestionar. Todos tenemos veinticuatro horas al día. No podemos añadir ni restar ni una sola hora. No podemos ralentizar el tiempo o acelerarlo. El tiempo es lo que es.

El entrenador y orador Jamie Cornell escribió: «El tiempo no se puede administrar ni se administrará nunca, y nunca conseguiremos más. El problema está arraigado en las decisiones que tomamos con los demás y en nuestras propias decisiones. Nosotros decidimos cómo usarlo cada momento del día, al margen de que creamos o no que lo hacemos».[1]

Para cualquiera que lidere, la pregunta no es: «¿Estará llena mi agenda?», sino: «¿Quién y qué llenará mi agenda?». Cuando siento que no tengo tiempo suficiente, necesito examinarme: mis decisiones, mi agenda, mis *prioridades*.

Estas son las cosas que podemos controlar, no el tiempo. Es necesario decidir cómo emplearemos las veinticuatro horas que tenemos cada día. Eso requiere que prioricemos nuestro tiempo para sacar el máximo provecho de esas horas. Tal cosa es especialmente cierta en el caso de los líderes, porque nuestras acciones influencian a otras muchas personas.

En una conferencia, una vez escuché decir a un orador: «Hay dos cosas muy difíciles de conseguir que la gente haga: pensar y hacer cosas según el orden de importancia». Estaba hablando de las prioridades. Los buenos líderes siempre piensan con antelación y priorizan sus responsabilidades. Se ha dicho que. . .

- Las personas prácticas saben cómo conseguir lo que quieren.
- Los filósofos saben lo que debieran querer.
- Los líderes saben cómo conseguir lo que debieran querer.

Por eso quiero ayudarlo a identificar lo que debiera querer como líder, no según mis prioridades, sino de acuerdo a las suyas. Y quiero ayudarlo a ceñirse a esas prioridades de manera eficaz para mejorar su vida y realzar su liderazgo.

PRESIONES DE LA PRIORIDAD

Nadie se escapa a las presiones de la vida moderna, y como todos tratamos con demandas, fechas tope y dificultades, podemos confundirnos cuando se trata de nuestras prioridades. Estas son algunas cosas que he visto que son ciertas:

LA MAYORÍA DE LA GENTE SOBRESTIMA LA IMPORTANCIA DE LA MAYORÍA DE LAS COSAS

Cada día usted podría hacer una larga lista de las cosas que quiere hacer, debiera hacer y tiene que hacer. No todas esas cosas son importantes. El psicólogo William James dijo que «el arte de ser sabio reside en saber qué cosas pasar por alto».[2] Las cosas insignificantes y tediosas amenazan con robarnos gran cantidad de nuestro tiempo. Si no tenemos cuidado, podemos comenzar a vivir para las cosas erróneas.

TENER DEMASIADAS PRIORIDADES PARALIZA A LAS PERSONAS

Uno de los números más populares en los circos durante muchos años fue el del domador de leones. El hombre o la mujer entraban en una jaula llena de peligrosos leones y los obligaban a hacer lo que él o ella quería. Una vez leí que había una razón por la que muchos de ellos llevaban consigo un taburete o una silla al entrar en la jaula. Evidentemente, si el domador sostenía la silla por el asiento, con las patas mirando hacia los leones, el animal intentaría enfocarse en las cuatro patas a la vez. Este enfoque dividido del animal lo abrumaba, haciendo que se paralizara por la indecisión y apaciguara su agresión.

Eso mismo nos puede ocurrir a nosotros. Casi todos hemos experimentado días en los que nuestras listas de tareas son largas, nuestros escritorios acumulan montones de papeles, nuestros teléfonos celulares no dejan de sonar, y la gente llega a nuestra oficina queriendo algo. Si usted es como la mayoría de las personas, esto puede paralizarlo.

«El arte de ser sabio reside en saber qué cosas pasar por alto».

—WILLIAM JAMES

Hace años, una de nuestras miembros de personal más eficientes, Sheryl, vino a verme. Parecía agotada. Tras charlar un rato, supe que se sentía totalmente abrumada por una lista enorme de responsabilidades. Le pedí que escribiera todas sus tareas y proyectos. Después los repasé con ella y los priorizamos. El efecto resultó inmediato: fue como si le hubieran quitado de encima un peso gigante. Aún recuerdo la mirada de alivio en su rostro cuando se dio cuenta de que podía enfocarse en lo que más importaba y dejar las otras cosas para más adelante.

CUANDO LES PRESTAMOS DEMASIADA ATENCIÓN A LAS DEMANDAS PEQUEÑAS, SURGEN PROBLEMAS GRANDES

A menudo, las cosas pequeñas de la vida nos hacen tropezar. Un trágico ejemplo fue el accidente que se produjo en el vuelo 401 de Eastern Airlines la noche del 29 de diciembre de 1971. El avión, que llevaba 163 pasajeros y 13

tripulantes, procedente de Nueva York, experimentó un problema al acercarse a su destino en Miami. La luz que indicaba el correcto despliegue del tren de aterrizaje no se encendió. El piloto puso la aeronave en espera mientras los miembros de la tripulación intentaban averiguar si se había desplegado el tren de aterrizaje.

El avión voló dando un gran círculo sobre los pantanos de los Everglades mientras la tripulación de la cabina comprobaba si el tren en verdad no se había desplegado o si el fallo provenía de la bombilla que iluminaba el indicador. Tras un poco de esfuerzo, quitaron la bombilla, pero aún no estaban seguros de si el tren de aterrizaje se había desplegado. El piloto envió al segundo oficial al compartimento de abajo del avión para intentar verificar si la rueda delantera se había desplegado o no.

Mientras los tres expertos tripulantes intentaban descubrir el problema, dejaron de prestarle atención a algo mucho más importante: su altitud. Mientras hacían círculos con el piloto automático encendido, el avión fue perdiendo altura gradualmente. Diez segundos después de que notaran el problema, el avión chocó contra los Everglades. Tristemente, murieron más de cien personas. Y al final, los investigadores descubrieron que el único problema fue realmente un fallo en la bombilla.

Se dice que Robert J. McKain observó: «La razón por la cual las grandes metas no se consiguen es porque nos pasamos el tiempo haciendo primero las cosas secundarias».[3] O de tercer grado. O de cuarto. Siempre que las pequeñas demandas o las tareas insignificantes desplazan a las tareas importantes, podemos enfrentar problemas.

HACER QUE TODO SEA PRIORITARIO SIGNIFICA QUE NADA ES PRIORITARIO

Una familia que se había cansado del ruido y el tráfico de la ciudad ahorró un dinero y finalmente cumplió su sueño. Vendieron su atiborrado apartamento, compraron un rancho y se mudaron al oeste. Su deseo era mudarse al campo para disfrutar de una vida en los espacios abiertos y criando ganado.

Algunos amigos de la ciudad fueron a visitarlos un mes después y preguntaron cómo le habían llamado al rancho.

—Bueno —dijo el nuevo ranchero—, quería llamarlo el Flying W, pero

mi esposa dijo que ella quería que se llamara Suzy-Q. Nuestro hijo mayor pensó que el nombre debería ser Bar-J, y nuestro hijo pequeño quería que lo llamáramos Lazy Y. Así que nos pusimos de acuerdo. Lo llamamos el Rancho Flying Lazy Y-W-Bar-J Suzy-Q.

—¡Vaya! —dijo el amigo—. ¿Puedo ver al ganado?

—No tenemos ganado —respondió el ranchero—. ¡Ningún animal sobrevivió cuando los marcamos con el nombre!

De acuerdo, lo admito: es un chiste muy malo, pero me encanta debido a que ilustra el hecho de que cuando uno dice que *todo* es una gran prioridad, entonces *nada* es una gran prioridad. Esto realmente indica que no estamos dispuestos o no somos capaces de tomar una decisión, lo cual significa que no conseguiremos hacer *nada*.

A VECES ES NECESARIA UNA EMERGENCIA PARA FORZAR A LA GENTE A PRIORIZAR

Solo una crisis puede hacer que algunas personas se replanteen sus prioridades. Eso es lo que ocurrió la noche del 14 de abril de 1912, cuando el gran transatlántico *Titanic* chocó contra un iceberg en el Atlántico. Una de las historias más curiosas acerca del desastre fue la de una mujer que encontró un lugar en uno de los botes salvavidas. En el último segundo, preguntó si podía regresar a su camarote para buscar algo. Le dijeron que solo tenía tres minutos. Mientras se apresuraba por los corredores, tropezaba con dinero y otros artículos de valor que se habían caído con las prisas. Una vez en su camarote, ignoró sus propias joyas y en su lugar tomó tres naranjas. Después regresó rápidamente a su lugar en el bote.

Tan solo unas horas antes no habría cambiado su joya menos valiosa por una caja llena de naranjas, pero las circunstancias habían cambiado sus prioridades, como nos puede ocurrir a muchos de nosotros.

Cuando uno dice que *todo* es una gran prioridad, entonces *nada* es una gran prioridad.

PRINCIPIOS SOBRE LAS PRIORIDADES

Alguien dijo una vez: «Un bebé nace con el puño cerrado; un adulto muere con la mano abierta. La vida tiene una manera de liberar las cosas que pensamos que son muy importantes». Si quiere desarrollar el líder que está en usted, no espere a que una tragedia realinee sus prioridades. Sea proactivo al respecto comenzando el proceso hoy. Empiece reconociendo los siguientes principios:

1. TRABAJAR CON MÁS INTELIGENCIA TIENE UNA REMUNERACIÓN MÁS ALTA QUE TRABAJAR MÁS DURO

El novelista Franz Kafka dijo: «La productividad significa ser capaces de hacer cosas que nunca antes fuimos capaces de hacer». ¿Cómo se puede lograr eso? Hacer exactamente lo mismo con más intensidad raras veces funciona. Como destacó supuestamente Albert Einstein, la definición de locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados distintos.

Entonces, ¿cómo usted consigue mejores resultados? Tiene que *repensar* cómo hace algo. Tiene que trabajar de forma más inteligente. Esto significa encontrar mejores formas de trabajar y sacarle el máximo rendimiento a los momentos que tiene. El experto en mercadeo Dan Kennedy afirma: «El uso disciplinado del tiempo que todos los demás malgastan puede darle ventaja».[4] ¿Qué líder no quiere eso?

2. NO SE PUEDE TENER TODO

Cuando mi hijo, Joel, era un niño, cada vez que entrábamos a una tienda tenía que decirle: «No puedes tenerlo todo». Como a muchas personas, a él le costaba bastante reducir la lista de las cosas que quería. Sin embargo, creo que noventa y cinco por ciento de lograr algo depende de saber lo que queremos. Eso es especialmente importante para alguien que está dirigiendo a otros.

«El uso disciplinado del tiempo que todos los demás malgastan puede darle ventaja».

—DAN KENNEDY

Hace años leí una historia acerca de un grupo de personas que se estaban preparando para una subida a la cima del Mont Blanc en los Alpes franceses. La noche antes de la escalada, su guía francés explicó cuál era el principal requisito previo para tener éxito. Dijo: «A fin de llegar a la cima, deben llevar solo lo imprescindible para la escalada. Deben dejar atrás todo lo demás. Es un ascenso muy difícil».

Un joven inglés menospreció el consejo del experto y a la mañana siguiente se apareció con un montón de artículos además de su equipo: una manta de colores vivos, unos buenos trozos de queso, una botella de vino, un par de cámaras con varias lentes y algunas chocolatinas.

«No lo conseguirá si lleva tantas cosas», le dijo el guía. «Solo puede llevar lo estrictamente necesario para realizar la escalada».

No obstante, el inglés era joven y terco. Se adelantó a todo el grupo para demostrar que podía hacerlo.

De camino a la cima del Mont Blanc, el resto del grupo, que llevaba solo lo necesario como había dicho el guía, comenzó a encontrarse cosas a lo largo del camino: primero, vieron una manta de colores vivos. Después, una botella de vino y algunos trozos de queso. Una cámara fotográfica. Y finalmente, algunas chocolatinas.

Cuando llegaron a la cúspide, allí estaba el inglés. Sabiamente, se había deshecho de todo lo que no era necesario durante el camino y había llegado a la cima.

Hace muchos años leí un poema de William H. Hinson que ofrece una gran lección sobre las prioridades:

> El que busca una cosa, y solo una,
> Quizá la consiga antes de que esta vida se acabe.
> Pero el que lo busca todo dondequiera que va
> Debe cosechar a su alrededor en todo lo que siembre
> Una cosecha de estéril lamento.

Si quiere tener éxito como persona y como líder, debe tomar decisiones. Debe priorizar. No puede tenerlo todo. Nadie puede.

3. LO BUENO ES SIEMPRE EL ENEMIGO DE LO MEJOR

La mayoría de las personas pueden priorizar entre lo bueno y lo malo, o

entre lo correcto y lo equivocado. El verdadero reto surge cuando se encuentran ante dos decisiones buenas. ¿Cuál de las dos deberían escoger?

Podemos encontrar una excelente ilustración de esto en una parábola de un farero que trabajaba en un trecho costero rocoso antes de que se inventara la electricidad. Una vez al mes, él recibía el suministro de aceite para mantener el fuego encendido.

Como no estaba muy lejos de la ciudad, a menudo tenía visitantes. Una noche, una anciana de la aldea le rogó pidiéndole algo de aceite para calentar a su familia. Él se apiadó de ella, así que le dio el aceite. En otra ocasión, un padre le pidió algo de aceite para su lámpara a fin de poder buscar a un hijo que se le había perdido. Otra persona necesitaba algo de aceite para mantener la maquinaria funcionando para que él y sus empleados pudieran seguir trabajando. Cada petición era buena, y en cada ocasión el farero les dio aceite para sus causas nobles.

Cerca del final de mes, él observó que el suministro de aceite era muy escaso. Durante la última noche del mes, el aceite se acabó y el faro se apagó. Esa noche hubo una tormenta, y un barco chocó contra las rocas y algunas personas murieron.

Cuando las autoridades investigaron, el hombre se mostró muy arrepentido. No obstante, solo obtuvo una respuesta: «¡A usted se le dio el aceite solo para un propósito: mantener el faro encendido!».

A medida que usted tiene más éxito y está más ocupado, debe aprender a navegar por la decisión entre dos cosas buenas. No siempre podrá tener ambas. ¿Cómo escoger? Recuerde que a veces tendrá que sacrificar lo bueno para tener lo mejor.

4. SER PROACTIVO VENCE A SER REACTIVO

Cada persona es un iniciador o un reactor cuando se trata de planificación. En mi opinión, usted puede escoger o puede perder. Ser proactivo significa escoger. Ser reactivo significa perder. La pregunta no es: «¿Tendré cosas que hacer?», sino: «¿Haré cosas que sean determinantes?». Para ser un líder eficaz, necesita ser proactivo. Considere las diferencias entre los iniciadores y los reactores:

Iniciadores	**Reactores**

Preparan	Reparan
Planifican con antelación	Viven en el momento
Toman el teléfono y contactan	Esperan a que suene el teléfono
Anticipan los problemas	Reaccionan ante los problemas
Aprovechan el momento	Esperan a que llegue el momento oportuno
Colocan sus prioridades en su agenda	Colocan las peticiones de otros en su agenda
Invierten tiempo en la gente	Pasan tiempo con la gente

Si tiene alguna duda sobre el impacto que iniciar o reaccionar produce en su productividad, tan solo piense en la semana antes de irse de vacaciones. Probablemente este sea su tiempo más productivo y eficiente en el trabajo. ¿Por qué? Porque tiene unas prioridades claras y una fecha tope. Antes de dejar la oficina para irnos de vacaciones, tenemos que tomar decisiones, terminar proyectos, ordenar la mesa, devolver llamadas y ultimarlo todo con los colegas.

¿Por qué no podemos vivir nuestra vida siempre así? En realidad, podemos hacerlo, pero esto requiere un cambio de mentalidad. En lugar de enfocarnos en la eficacia, que implica una mentalidad de supervivencia, tenemos que pensar en la efectividad, que implica una mentalidad de éxito. En vez de enfocarnos en hacer bien las cosas, tenemos que enfocarnos en hacer solo las cosas correctas. Tenemos que comenzar a ser proactivos de manera ferviente y continua.

5. LO IMPORTANTE DEBE PRECEDER A LO URGENTE

Mientras más responsabilidad tenga como líder, más tareas deberá realizar. La capacidad de manejar con éxito varios proyectos de alta prioridad a la vez es algo que todo líder exitoso debe aprender a alcanzar. A medida que la lista de tareas se amontona, usted puede agonizar u organizar. Yo prefiero organizar.

Usted puede escoger o puede perder. Ser proactivo significa escoger. Ser

reactivo significa perder.

La siguiente es una forma sencilla, pero eficaz, de clasificar las tareas que puede ayudarlo a priorizarlas rápidamente en un momento dado. La meta es decidir cuán importante y urgente es la tarea. Los líderes ineficaces van a las tareas más urgentes sin pensarlo. Los líderes eficaces sopesan ambos factores para cada tarea y actúan en consecuencia. Así es cómo:

- ***Suma importancia / Suma urgencia:*** Hacer primero este tipo de tareas.
- ***Suma importancia / Poca urgencia:*** Establecer fechas límites para terminarlas e incorporar estas tareas a su rutina diaria.
- ***Poca importancia / Suma urgencia:*** Encontrar formas rápidas y eficientes de hacer estas tareas con la mínima cantidad de tiempo y personal. Si es posible, delegarlas.
- ***Poca importancia/Poca urgencia:*** Si estas tareas se pueden eliminar, hay que deshacerse de ellas. Si se pueden delegar, encuentre a alguien que las haga. Si debe hacerlas usted, entonces programe una hora semanal para irlas realizando, pero nunca las programe durante su horario principal.

No se necesita mucho tiempo o esfuerzo para revisar su lista de tareas cada mañana y evaluar cada una de ellas usando el criterio de importancia / urgencia. Y esto constituye una manera eficaz de ayudarlo a priorizar, poner las cosas en orden rápidamente y planificar su día.

Tener una estrategia para evaluar su lista diaria de quehaceres según la prioridad es algo que no tiene precio. A fin de cuentas, una vida en la que *todo vale* finalmente será una vida en la que *nada sale bien*. No obstante, si no busca soluciones para decidir las prioridades, entonces seguirá siendo demasiado reactivo en vez de proactivo como líder. Así que quiero darle algunas herramientas que lo ayuden con las prioridades en el cuadro general.

SOLUCIÓN PROACTIVA DE PRIORIDADES # 1: EL PRINCIPIO DE PARETO

Un veterano de muchos años en lo que respecta a tomar decisiones me dio este consejo sencillo y directo: decida lo que va a hacer y hágalo; decida lo que no va a hacer y no lo haga. Me encanta eso, pero la evaluación de prioridades no es a veces así de sencilla. En muchas ocasiones, saber qué hacer no es cuestión de blanco o negro, sino que tiene muchos tonos de gris.

Hace muchos años, mientras estaba tomando cursos de negocios, me enseñaron el principio de Pareto, llamado así por el economista italiano Vilfredo Pareto. El mismo se conoce comúnmente como el principio 80/20. Rápidamente vi el valor del concepto y comencé a aplicarlo a mi vida. Cuarenta y cinco años después, me sigue pareciendo una de las herramientas más útiles a fin de determinar las prioridades para mí mismo, para cualquier persona a la que entreno, y para cualquier organización. El principio de Pareto, cuando se aplica a las empresas, dice:

> El 20% de sus prioridades le dará el 80% de su producción SI emplea su tiempo, energía, dinero y personal en el 20% principal de sus prioridades.

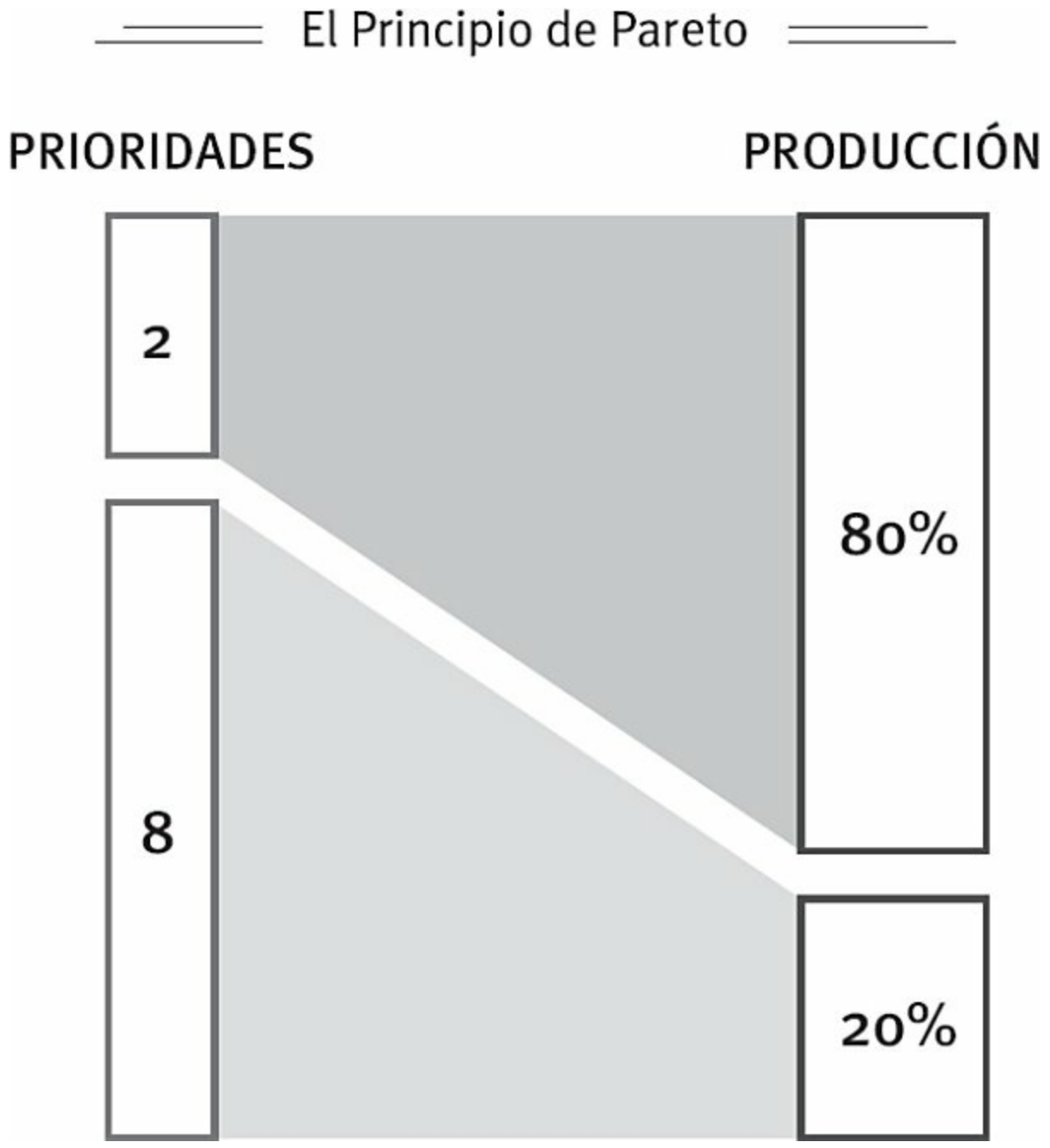
He aquí algunos ejemplos de cómo se evidencia el principio de Pareto en la vida. Algunos son chistosos, pero todos ellos son ciertos:

Tiempo: El 20% de nuestro tiempo produce el 80% de nuestros resultados.
Consejería: El 20% de la gente se lleva el 80% de nuestro tiempo.
Productos: El 20% de los productos produce el 80% de las ganancias.
Libros: El 20% del libro contiene el 80% del contenido.
Empleos: El 20% de nuestro trabajo nos da el 80% de la satisfacción.
Discursos: El 20% de la presentación crea el 80% del impacto.
Donantes: El 20% de los donantes da el 80% del dinero.
Impuestos: El 20% de la gente paga el 80% de los impuestos.
Liderazgo: El 20% de la gente toma el 80% de las decisiones.
Picnics: El 20% de la gente consume el 80% de la comida.

Considere cualquier situación dada y comprobará que el principio 80/20 se aplica. ¿Por qué? No lo sé. Pero así es.

Como líder, tiene que entender este principio, porque se presenta en todo

lo que usted hace cuando lidera. Visualmente, así es como se ve la regla del 80/20 si tiene diez prioridades:



Las líneas sólidas del gráfico representan sus dos prioridades principales. Emplear tiempo, energía, dinero, personal y demás en esos dos elementos dará como resultado una ganancia cuádruple de productividad. Sin embargo, las ocho cosas restantes darán una ganancia mínima.

Las conclusiones son claras: como el principal 20% de las cosas de su lista de quehaceres le da un 80% de ganancia, debería enfocarse en ellas. El principal 20% de su personal le ofrece un 80% de beneficio: enfoque su tiempo y energías en ellos. El principal 20% de sus clientes le proporciona el 80% de sus beneficios: enfóquese en ellos. El principal 20% de sus ofertas producen el 80% de sus ganancias: enfóquese en vender esas cosas.

Este principio afecta más a los líderes en lo que respecta a las personas a las cuales lideran. Los empleados no impactan una organización del mismo modo. El principal 20% lleva la mayor carga y marca la mayor diferencia. Por desgracia, las personas que demandan más tiempo y atención son las que están en el 20% de abajo. En contraste, las personas de arriba demandan la menor atención de sus líderes, porque están motivadas y se dirigen solas. Sin embargo, ¿en quién debería usted invertir su tiempo? En el principal 20%.

Así es como se aplica el principio de Pareto a las personas de su equipo:

- Decida qué personas conforman el principal 20% cuando se trata de la producción.
- Pase el 80% del tiempo que tiene con la gente que integra este 20%.
- Emplee el 80% de su dinero para el desarrollo del personal en este 20% principal.
- Ayude al 20% principal a decidir cuál es el 20% principal de beneficio *para ellos*, y permítales dedicar el 80% de su tiempo a eso.
- Permítales delegar el otro 80% de las tareas que tienen a otros para liberarlos a fin de que hagan lo que mejor saben hacer.
- Pídale al 20% principal que lleve a cabo el entrenamiento práctico del siguiente 20%.

¿Cómo usted identifica al 20% principal en su equipo, su departamento o su empresa? He incluido una hoja de trabajo al final del capítulo para ayudarle a hacer esto. Le sugiero encarecidamente que dedique un tiempo a completarla, porque es vital que invierta en su 20% principal. Si hay cinco personas en su equipo, su persona número uno es su 20% principal. Si hay diez, entonces la primera y la segunda persona de la lista lo conformarán. Si hay veinte, entonces los cuatro primeros. Ya entiende la idea. Su 20% principal son las personas en las que debería estar invirtiendo, dándoles recursos y también oportunidades de liderazgo. Ellos formarán o romperán el

equipo.

SOLUCIÓN PROACTIVA DE PRIORIDADES # 2: LAS TRES R

Si usted es de mi generación, recordará a los maestros hablar sobre tres cosas esenciales: lectura, escritura y aritmética. Quiero ofrecerle una variación de este concepto para ayudarlo a ser muy proactivo a la hora de identificar y vivir sus prioridades. Para hacerlo, tiene que darle un vistazo a su vida desde una perspectiva general. Piense en ello como si se tratara de una perspectiva desde unos diez kilómetros. En nuestro caso, el concepto está compuesto de tres R: *Requisito, Retorno* y *Recompensa*. Puede descubrir sus principales prioridades haciéndose tres preguntas basadas en estas tres R:

¿QUÉ SE REQUIERE DE MÍ?

Toda función tiene responsabilidades que son innegociables. Hay cosas que usted debe hacer que no puede delegar a nadie más. ¿Sabe cuáles son? Cuando me convertí en el líder de la iglesia Skyline en San Diego, le pregunté a la junta directiva que me estaba contratando: «¿Qué tengo que hacer que solo yo puedo hacer y que no puedo delegárselo a nadie más?». Hablamos del tema durante un par de horas. Ellos decidieron que había unas cuantas cosas que solo yo podía hacer, como ser el principal comunicador la mayoría de los domingos, trasmitir la visión de la iglesia y mantener mi integridad personal. Estas cosas eran mis responsabilidades no negociables y solo yo podía cumplirlas.

Al final, un líder puede entregar todo menos su responsabilidad final. Si usted trabaja para un jefe o una junta, ellos pueden ayudarlo a responder la pregunta de lo que se requiere. Si trabaja para usted mismo o posee su propio negocio, la pregunta quizá sea más difícil de responder. No obstante, resulta vital, o de lo contrario terminará enfocándose en las cosas erróneas, lo cual podría hacerle malgastar su tiempo, talento y energía.

¿QUÉ ME APORTA MAYOR RETORNO?

¿Qué se le da bien? Quiero decir, ¿qué hace realmente bien? Esta es la esencia de la pregunta relacionada con el retorno. ¿Qué produce el mayor retorno o beneficio para la organización a partir de su inversión de tiempo y

energía? Esta es una pregunta que me hago continuamente. Entiendo que actividad no es logro; productividad sí. Soy más productivo cuando hago uso de mis mejores talentos, dones y experiencia al hacer tres cosas: hablar, escribir y dirigir. Estas cosas me producen el mayor retorno tanto a mí como a mis organizaciones. Son mi punto óptimo. Todo lo demás que hago resulta secundario. . . o peor.

Conocer qué actividades le aportan el mayor retorno es vital para usted. ¿Por qué cosas la gente lo elogia continuamente? ¿Qué tareas o responsabilidades le piden continuamente sus colegas que lleve a cabo? ¿Qué hace usted que produce el impacto más positivo o consigue los mayores ingresos? Estas son sugerencias que lo ayudan a responder a la pregunta del retorno.

Actividad no es logro; productividad sí.

¿QUÉ ME APORTA LA MAYOR RECOMPENSA?

La vida es demasiado corta como para no ser divertida. Realizamos nuestro mejor trabajo cuando lo disfrutamos. Esto nos da grandes recompensas interiores, las cuales pueden ser mentales, emocionales o espirituales. Y este es el estándar que enseño a menudo para ayudar a la gente a responder a la pregunta de la recompensa. Encuentre algo que le guste tanto hacer, que podría hacerlo gratis. Luego aprenda a hacerlo tan bien que la gente esté contenta de pagarle por ello. Esta es una pista para saber qué es lo que le aporta la mayor recompensa. Cuando usted hace algo y piensa para sí: *Yo nací para hacer esto*, está en el buen camino.

La meta de su carrera profesional a largo plazo debería ser alinear las tareas que respondan a sus preguntas sobre el requisito, el retorno y la recompensa. Si lo que tiene que hacer, lo que hace bien y lo que disfruta hacer es todo una misma cosa, las prioridades de su carrera están sincronizadas, y vivirá una vida productiva y gratificante. Es necesario tiempo y trabajo arduo para poder reunir esas cosas. Al final de este capítulo he incluido un mapa de ruta para ayudarlo a evaluar cómo le va actualmente con respecto a sus tres R, de modo que pueda empezar a trabajar para conseguir que estén sincronizadas.

SOLUCIÓN PROACTIVA DE PRIORIDADES # 3: DEJE ESPACIO PARA EL MARGEN

Durante años he practicado la disciplina de pasar unas horas durante la última semana del mes planificando mi calendario para el mes siguiente. Programaba literalmente mis prioridades y requisitos en bloques de tiempo de cada hora, día a día, y solía enorgullecerme de cómo valoraba y priorizaba mi tiempo. Me había convencido erróneamente de que si podía ceñirme al horario y trabajar rápido y lo suficiente, llegaría a un punto en el que estaría al día en todo. Y eso crearía margen en mi vida.

Tras años de este ejercicio infructuoso, descubrí que me estaba engañando a mí mismo. Me di cuenta de que la ley de Parkinson era cierta: el trabajo se expande de tal forma que llena el tiempo disponible hasta el final. A menos que hiciera algo intencional para crear margen, nunca lo tendría en mi vida.

El médico y autor Richard Swenson ha escrito mucho sobre la idea del margen. En su libro *Margin: Restoring Emotional, Physical, Financial and Time Reserves to Overloaded Lives* [Margen: Cómo devolver las reservas emocionales, físicas, financieras y de tiempo a las vidas sobrecargadas], señaló: «El margen es el espacio que existe entre nuestra carga y nuestros límites. Es la cantidad separada más allá de lo que se necesita. Es algo que se tiene en reserva para contingencias o situaciones inesperadas. El margen es la distancia entre el descanso y el agotamiento, el espacio entre respirar normalmente o jadeando. El margen es lo opuesto a la sobrecarga».[5]

En lugar de llenar todos los huecos de mi calendario, lo que tenía que hacer era crear algún espacio vacío. Si no lo hacía, nadie más lo haría por mí. Las personas que siguen encendiendo la vela por los dos extremos no son tan inteligentes como se creen. Yo tuve que cambiar creando margen en mi vida.

En *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, escribí acerca de la Ley de las Prioridades, que dice: «Los líderes comprenden que la actividad no es necesariamente logro».[6] Aunque escribí acerca de esa ley, debo confesar que vivirla ha sido un reto continuo para mí por más de veinte años. Crear margen no es fácil para una persona a la que le encanta el trabajo, que cobra vida con las fechas límites y siente continuamente la presión de hacer que las cosas sucedan. Sin embargo, también reconozco que mientras más

responsabilidades tengamos como líderes, más responsables somos de crear margen en nuestra vida.

De ningún modo cumplo esto de manera perfecta, pero *sí* trabajo persistentemente para crear margen en mi vida. Si desea ser un líder que viva según sus prioridades y alcance su potencial, entonces tiene que aprender también a crear margen por las siguientes razones:

«El margen es el espacio que existe entre nuestra carga y nuestros límites».

—RICHARD SWENSON

---

1. EL MARGEN MEJORA LA CONCIENCIA DE UNO MISMO

La inteligencia emocional (IE) es la habilidad de reconocer y entender las emociones en usted mismo y otros, y de aplicar esta conciencia de tal forma que dirija su conducta y sus relaciones con los demás. Hay pocas habilidades más importantes que la IE cuando se trata del liderazgo. La organización TalentSmart, dedicada al entrenamiento y la consultoría, ha evaluado a más de un millón de personas para determinar su IE y ha descubierto que el 90% de los que mejor rinden tuvieron una IE alta.[7]

Una de las cosas fantásticas de la IE es que, como el liderazgo, se puede desarrollar. Una característica fundamental de la IE es la conciencia de uno mismo. Un fuerte reconocimiento y entendimiento de sus propias emociones se puede desarrollar mediante tiempos de reflexión, a menudo cuando está solo. Esos intervalos de tiempo no llegan si está sobrecargado y nunca tiene un espacio para la reflexión. El margen crea esos tiempos, lo cual le concede la oportunidad de crecer en su IE.

2. EL MARGEN NOS OFRECE EL TIEMPO TAN NECESARIO PARA PENSAR

La mayoría de los líderes que he conocido tienen una gran tendencia a la acción. Sé que en mi caso sucede así también, pero si paso todo el tiempo haciendo cosas y nunca pienso en lo que estoy haciendo, no seré un líder muy eficaz. Cuando dirijo a otros, tengo la responsabilidad de intentar ver más y antes que los demás. Tengo que pensar más y antes que la gente a la que dirijo. Truett Cathy, el fundador de Chick-fil-A, me dijo: «Tenemos que ser

líderes que piensan antes de poder ser hacedores del mercado». Crear margen nos permite lograr eso.

Es cierto que hoy estamos donde nos han llevado nuestros pensamientos, e iremos mañana a donde nos lleven nuestros pensamientos. Por eso estoy dedicado a pensar de manera reflexiva y he escrito al respecto en muchos de mis libros. Si quiere convertirse en un buen pensador, tiene que crear espacio en blanco en su calendario para ello, no solo apartar un minuto aquí y unos segundos allá. Tiene que programar bloques importantes de tiempo para ello. Si está constantemente corriendo de una actividad o cita a la siguiente desde el alba hasta el anochecer, nunca se convertirá en un mejor pensador.

Si está constantemente corriendo de una actividad o cita a la siguiente desde el alba hasta el anochecer, nunca se convertirá en un mejor pensador.

---

3. EL MARGEN NOS PROVEE UNA RENOVACIÓN DE LA ENERGÍA

Vivimos en una cultura de actividad, y los líderes a menudo son las personas más ocupadas de todos. Tony Schwartz, el fundador y director ejecutivo de Energy Project, ha estudiado y escrito mucho sobre la energía y el desempeño. En un artículo del *New York Times*, él escribió: «Somos cada vez más los que nos vemos incapaces de hacer malabares con demandas abrumadoras y de mantener un ritmo aparentemente insostenible». ¿Su solución? «Paradójicamente», dijo él, «la mejor forma de conseguir hacer más sería pasando más tiempo haciendo menos. Un equipo nuevo y cada vez mayor de investigadores multidisciplinarios nos enseña que la renovación estratégica —incluyendo el ejercicio físico del día, pequeñas siestas después de comer, más horas de sueño, más tiempo lejos de la oficina y vacaciones más frecuentes— mejora la productividad, el desempeño laboral y, por supuesto, la salud».[8]

Todo lo que describió Schwartz como beneficioso requiere margen. Y él dijo que los seres humanos están diseñados no para gastar mucha energía continuamente, sino para alternar entre gastar energía y recuperar energía. Por lo tanto, si quiere estar en su mejor nivel, tiene que encontrar formas de recargarse. Puede hacerlo creando espacio para las relaciones, el ejercicio, el

recreo, los viajes, la música y cosas parecidas. Todo lo que recargue sus pilas personales es bueno, pero tiene que encontrar margen para ello.

CÓMO CREAR MARGEN

Como ya he dicho, crear margen es un reto para mí. No obstante, sigo luchando para conseguirlo, porque sé que me ayuda a poner en práctica mis prioridades y a ser un mejor líder. A continuación hay dos cosas que hago que creo que también lo pueden ayudar a usted.

EVALUAR Y ELIMINAR DE CONTINUO

Constantemente busco formas de simplificar mi vida. Intento no pasar tiempo en cosas que están fuera de mi punto óptimo. Delego o me deshago de todo aquello que no encaje en las tres R. Y uso el principio 80/20 siempre que es posible para reducir. Usted también puede hacerlo. Comience por formularse algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el 20% de mis posesiones del que consigo más valor?
- ¿Cuál es el 20% de la ropa que visto el 80% del tiempo?
- ¿En qué empleo el 20% de mi tiempo libre que me da el 80% de mi felicidad?
- ¿Quiénes son el 20% de las personas más cercanas a mí que me hacen más feliz?

Es probable que respondiera a todas estas preguntas con bastante facilidad. Solo que nunca ha considerado ver estas áreas de esta forma anteriormente. Enfóquese en las áreas en las que consigue más ganancia. En las restantes, cree margen. Deshágase de alguna ropa o posesiones. Reduzca la complejidad de su vida.

LUCHE POR MANTENER EL 20% DE SU CALENDARIO COMO ESPACIO EN BLANCO

Mis días de llenar automáticamente de tareas mi calendario se han terminado. En su lugar, programo espacios en blanco en él. Para honrar a Pareto, mi meta es siempre dejar libre el 20% de mi tiempo. Sugeriría que usted luchara por ese mismo porcentaje.

¿Cómo sería esto? Podría decidir crear margen cada día. Si pasa un promedio de dieciséis horas al día despierto, significa dejar tres horas y doce minutos sin actividad cada día. Si prefiere pensar en términos semanales, tendría que dejar entre veintidós y veinticuatro horas sin actividad cada semana. Creando un margen en base al mes, deje seis días totalmente libres. En el año, setenta y dos días sin actividades.

Quizá está pensando: *No puedo hacer eso. No puedo apartar tres horas al día o seis días al mes. ¡Y definitivamente no voy a apartar más de setenta y dos días!*. Yo pienso igual, por eso el margen es tan difícil de mantener. Tony Schwartz coincide: «Tomar más tiempo libre es contradictorio para la mayoría de nosotros. La idea es también rara para la ética laboral prevaleciente en la mayoría de las empresas, donde el tiempo de descanso por lo general se considera tiempo perdido. Más de un tercio de los empleados, por ejemplo, almuerza en sus escritorios de forma regular. Más del 50% asume que trabajará durante sus vacaciones».[9]

No obstante, para crear margen, dejar libre tiempo esencial es exactamente lo que tenemos que aprender a hacer. No puede mantener sus prioridades si llena su vida de actividad.

Si usted es un hacedor con mucha energía, quizá le resulte difícil detenerse, hacer inventario de sus actividades, pensar en sus prioridades, y reevaluar lo que hace y cómo lo hace. Sin embargo, tiene que hacerlo, no solo una vez, sino cada día, cada año. Las prioridades nunca se mantienen fijas. Sin embargo, si puede aprender a dominar los principios de las prioridades y desarrolla la disciplina de aplicarlas continuamente, verá que su eficacia personal y profesional alcanzará niveles excepcionales. Pocas cosas le dan a un líder tanto retorno como unas buenas prioridades. Por eso digo que son algo clave para el liderazgo.

Las prioridades nunca se mantienen fijas.

DESARROLLE EL *PRIORIZADOR* QUE HAY EN USTED

La necesidad de dominar las prioridades puede parecer algo abrumador,

especialmente en nuestra cultura, donde se espera la actividad y se aplaude la sobrecarga. Por esa razón, quizá quiera hacer la aplicación de este capítulo en etapas.

ACEPTE LOS PRINCIPIOS DE LAS PRIORIDADES

Comience determinando las áreas donde no ha vivido de acuerdo a unas buenas prioridades. Piense en cómo puede cambiar sus hábitos de trabajo cotidianos. Responda las siguientes cinco preguntas basándose en los principios de las prioridades del capítulo:

1. ¿Dónde tengo que trabajar de forma más inteligente en vez de más duro?
2. ¿Qué debo cambiar para dejar de intentar tenerlo todo?
3. ¿Qué cosas buenas puedo dejar de hacer para hacer las mejores?
4. ¿Qué debo hacer para ser más proactivo en vez de reactivo?
5. ¿Qué puedo hacer para dejar de hacer cosas urgentes, pero no importantes?

HOJA DE TRABAJO SOBRE EL PRINCIPIO DE PARETO

El principio de Pareto se puede aplicar a casi todas las áreas de su vida personal y profesional. Para los líderes, la aplicación más crítica viene en su inversión en la gente. Usted necesita identificar el 20% principal de la gente a la que dirige.

1. Escriba los nombres de todas las personas de su equipo en los renglones provistos.

ABC	**#**	**Nombre**

2. En la columna más a la izquierda, junto a cada nombre, escriba una de las siguientes letras para completar esta frase: *Si esta persona tuviera que dejar el equipo o trabajar en contra mía, eso. . .*
   a. Formaría o destruiría al equipo, e impactaría en gran manera nuestra eficacia. (Mi amigo Bill Hybels dice que cuando pensamos en perder a una de estas personas, sentimos ganas de vomitar).
   b. Afectaría negativamente nuestra eficacia, pero no destruiría al equipo.
   c. No afectaría negativamente al equipo, e incluso podría mejorarlo.

   Cada nombre debería tener en este momento una letra junto a él.
3. Ahora evalúe la importancia de sus A escribiendo un 1 junto al nombre de las persona que más impacto causaría, un 2 junto a la siguiente más impactante, y así sucesivamente. Después evalúe a sus B. Después a sus C.
4. Ponga un asterisco (*) junto a los nombres de su 20% principal (un nombre si tiene un total de cinco en su lista, dos nombres si tiene diez, etc.).
5. En otra hoja de papel, escriba entre dos y cinco formas en que podría darles valor a esas personas principales y desarrollarlas.
6. Busque a todos los que ha marcado con una C. Si tiene esa autoridad, intente ayudar a cada una de estas personas a encontrar un lugar en otro equipo donde pueda ser más eficaz.

HOJA DE TRABAJO DE LAS TRES R

Escriba sus responsabilidades abajo. Después, use cada columna para evaluarlas. Comenzando por la columna «Requisito», evalúelas con un 3 (muy importante), 2 (moderadamente importante), o 1 (poco importante). Después haga lo mismo con las columnas «Retorno» y «Recompensa». Una vez que haya realizado las evaluaciones en cada una de estas columnas, sume los marcadores. Basándose en los marcadores, evalúe sus responsabilidades en orden usando la columna más a la izquierda.

#	Responsabilidades	Requisito	Retorno	Recompensa	Resul
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=
					=

Cuando haya terminado, puede tener algo parecido a esto:

Responsabilidades	Requisito	Retorno	Recompensa	Resultad
Adquirir nuevos clientes	3	3	2	= 8
Cerrar tratos con clientes	3	3	3	= 9
Responder *emails*	1	1	1	= 3
Supervisión del personal	3	2	1	= 6
Desarrollo del liderazgo del personal	1	3	3	= 7
Supervisión de proyectos	2	2	2	= 6
Informes mensuales	3	1	1	= 5

Considere las responsabilidades con los mejores resultados. Después evalúe si sus actividades diarias están alineadas con ellas. No pase por alto esta pregunta. Medite un rato en ella. Y si no está seguro de la respuesta, pregúntele a un amigo, familiar o colega que esté dispuesto a ser sincero con usted. Cuando haya hecho la evaluación, escriba un plan de acción para alinear su vida con sus prioridades.

NECESIDAD DE MARGEN

Examine su calendario. ¿Cuántos espacios en blanco contiene? Si contiene menos del 20%, necesita empezar a hacer una reducción. (Si no usa un calendario de ningún tipo, comience a usar uno hoy. Usted tiene un problema distinto con las prioridades). Utilice el trabajo que ya ha realizado en este capítulo como su guía con respecto a qué eliminar y qué mantener.