



## ***Getting Things Done: cómo mejorar la productividad del CIO y su equipo***

por José Miguel Bolívar, *director de RR.HH. de LifeTech, España y Portugal*



En la actual crisis económica, los directores de RR.HH. vuelven a cobrar protagonismo. Más allá de medidas drásticas de reducción de plantillas, se impone otra urgencia estratégica: mejorar la productividad de todos y cada uno de los empleados. El departamento TIC (DTIC) no será una excepción. Y el CIO debe ser, junto a RR.HH., el responsable del impulso del rendimiento de su propio equipo. ¿Cómo?

**José Miguel Bolívar**, director de RR.HH. para España y Portugal de LifeTech, multinacional americana en el sector de biotecnología, propone una salida: implementar a nivel individual y de equipo las estrategias de *Getting Things Done* (GTD). Una forma sencilla y efectiva de no trabajar más, sino mejor.

### **La mejora de la productividad vuelve a la agenda**

GTD son las siglas de *Getting Things Done*, el best-seller mundial publicado por David Allen en 2001 y que a día de hoy se ha traducido a 30 idiomas (“Organízate con Eficacia” en su versión española). David Allen es el fundador y CEO de David Allen Company, firma especializada en productividad que en los últimos años ha formado a más de un millón de profesionales de las principales empresas multinacionales, entre ellas Google y HP.

En palabras de Jeffrey S. Irby, Managing Director de Bearing Point, “David Allen es el Henry Ford de la Era Digital. Ha supuesto para los trabajadores del conocimiento lo que Ford supuso para las cadenas de producción”.

GTD es un método (no un sistema) orientado a la mejora de la productividad individual y colectiva y a la reducción del estrés causado por la sobrecarga de información. ¿Cómo CIO, cuántas veces no se ha encontrado con problemas de última hora para finalizar un proyecto en plazo? El método GTD no le hará tener menos trabajo, pero sí le garantiza tener todos sus frentes abiertos bajo control, de forma que pueda centrar su atención en lo que importa sin tener que preocuparse por si le olvida algo.

Desarrollado inicialmente de forma empírica por el propio David Allen, a día de hoy sus principios fundamentales han sido confirmados científicamente por los investigadores Francis Heylighen, Físico Matemático especializado en Cibernética, y su alumno Clément Vidal, ambos de la Universidad de Bruselas (Informe disponible en <http://www.davidco.com/pdfs/Heylighen-Vidal-GTD-Science.pdf>).

Basándose en una amplia variedad de estudios realizados por ellos mismos y por otros científicos, Heylighen y Vidal afirman que los métodos tradicionales de gestión del tiempo, típicamente basados en prioridades o en cuadrantes de importancia y urgencia, son insuficientes para los trabajadores del conocimiento y han quedado obsoletos. El motivo es que dichos métodos ignoran el hecho de que la aparición de nueva información implica

tener que replantearse las prioridades, los objetivos y los recursos, algo que el cerebro humano realiza constantemente de forma inconsciente.

Al ignorar la forma natural de actuar de nuestro cerebro, los métodos tradicionales de gestión del tiempo son incapaces de proporcionar el alivio necesario a la carga de estrés generada por el bombardeo constante de información. La metodología GTD, por el contrario, emula el funcionamiento cerebral y permite llevar a cabo estos ajustes y redefiniciones de forma práctica, dinámica y sencilla.

El principio fundamental de GTD es directo: **la productividad sólo es posible cuando la mente está despejada y opera en sus niveles más altos**, estado que los deportistas de élite conocen como "estar en la zona" o "fluir". Lo opuesto a este estado es el estrés, el cual es resultado de la mala administración de los compromisos. Por eso podemos decir que GTD es una metodología que enseña cómo gestionar nuestros compromisos a fin de eliminar el estrés.

Esto que en teoría parece sencillo no lo es tanto en la práctica. ¿Por qué? Peter Drucker, prestigioso economista y sociólogo, Doctor Honoris Causa por 25 universidades, creador del término "trabajador del conocimiento" y considerado por muchos el padre del *management* moderno, afirma: "en el trabajo del conocimiento, la tarea no se supone, sino que ha de determinarse" pero en los sistemas educativos occidentales no se enseña que tienes que pensar en tu trabajo antes de poder hacerlo.

Por este motivo nos comprometemos tan fácilmente a muchas cosas que en realidad no sabemos lo que realmente implican - ni en tiempo ni en esfuerzo - y es precisamente la permanencia en nuestra mente de esos compromisos indefinidos lo que causa el estrés.

Los sistemas tradicionales de organización y gestión del tiempo no funcionan fundamentalmente por dos motivos. Por una parte, no transforman las tareas en resultados concretos y próximas acciones, lo que las convierte en generadoras de estrés.

Por otra parte, todos estos sistemas fallan porque en realidad no se puede gestionar el tiempo. Lo que sí se puede hacer es decidir a cuál de nuestras próximas acciones que nos hemos comprometido a hacer vamos a dedicar nuestra atención en cada momento.

Para ser productivo sin estar estresado, GTD propone un gran cambio: **vaciar la mente**. El motivo es que el tiempo que se mantiene algo en la mente y la cantidad de cosas que se hacen al respecto son, por lo general, inversamente proporcionales.

Para vaciar la mente hay que seguir estos cinco pasos:

- 1) Recopilar** los frentes abiertos en un sistema fiable de recopilación.
- 2) Procesar** periódicamente ese sistema para convertir los frentes en acciones o próximos pasos.
- 3) Organizar** las acciones y proyectos en el tiempo y de acuerdo a los compromisos adquiridos.
- 4) Evaluar** las acciones organizadas para decidir qué hacer en cada momento.
- 5) Ejecutar** las tareas en función del contexto en el que nos encontremos y las prioridades establecidas.

En GTD un "proyecto" es cualquier actividad que requiera pasos intermedios, sean estos muchos o pocos, sencillos o complejos. Un proyecto en GTD puede ser realizar una compleja consolidación de servidores o, simplemente, organizar una cena con los amigos, ya que en ambos casos hay pasos intermedios que, aunque sencillos, necesitan ser completados antes de poder llevar a cabo los restantes pasos.

Para planificar dichos proyectos acorde a las estrategias de productividad en GTD, debemos:

- **Definir** el propósito, es decir, el porqué de ese proyecto.
- **Visualizar** los resultados que queremos lograr con el mismo.
- **Generar** una tormenta de ideas para maximizar el número de opciones disponibles.
- **Organizar** todos los elementos del plan, es decir, las acciones intermedias que debemos llevar a cabo para completar el proyecto.
- **Identificar** la próxima acción, o lo que es lo mismo, por dónde empezar.

La metodología GTD es muy sencilla de entender. El reto es la adopción de los nuevos hábitos que requiere y que, por lo general, son muy distintos de los que normalmente empleamos.

## **Cómo implementar GTD: preparación, implementación y herramientas**

La implementación con éxito de GTD es un proceso largo que requiere un alto nivel de compromiso y fuerza de voluntad. Si bien hay muchos conceptos o prácticas de GTD que pueden adoptarse a modo de "trucos de productividad", la potencia de GTD como método excede con creces la suma de sus partes.

El libro de Allen no requiere de conocimientos previos para su completa comprensión. Existen además infinidad de recursos sobre GTD, desde otros libros que comentan, critican o intentan complementarlo a un sinfín de blogs, la mayoría de ellos en inglés pero también unos pocos excelentes en español, donde se puede ver cómo la teoría se lleva a la práctica.

El principal problema es que aprender e implementar GTD requiere no sólo compromiso sino tiempo. Esto hace que con frecuencia se comience con mucho ímpetu pero se acabe fracasando por falta de constancia.

Los principales pasos hacia la implementación de GTD son:

- 1) Identificar las razones** que mantendrán a uno motivado durante el proceso de implementación: lograr una promoción profesional fruto de un mejor rendimiento, mejorar la conciliación de la vida profesional y familiar... Adoptar GTD "cuesta" y, sin un motivo claro, cuesta aún más.
- 2) Identificar los objetivos** que se pretenden alcanzar: trabajar menos horas, cumplir siempre con los plazos de entrega, eliminar errores...
- 3) Formación teórica en GTD.** Quienes la han implementado coinciden en que la mejor forma de aprender GTD es leer el libro de David Allen. La teoría de GTD es sencilla, con un gran componente de sentido común. Sin embargo su adopción requiere un esfuerzo importante porque implica la ruptura de hábitos fuertemente arraigados y la adopción de otros nuevos.
- 4) Herramientas.** Una vez se domina la teoría de GTD hay que decidir cómo implementarla. Este paso no es obvio porque depende del tipo de vida que lleve cada individuo. Así, alguien que pase muchas horas frente a un ordenador probablemente se incline por una solución informática que se ejecute en un ordenador o en Internet mientras que una persona que viaje constantemente puede preferir una aplicación GTD para BlackBerry. La sugerencia de David Allen es comenzar las primeras semanas con lápiz y papel antes de precipitarse en la elección de una herramienta más sofisticada que posteriormente podría no ser la idónea.

A día de hoy existen más de 100 aplicaciones distintas para implantar GTD en casi cualquier plataforma: Windows, Mac, Linux, Python, iPhone, SmartPhone.... Hablar de ellas requeriría un artículo dedicado por completo, pero algunas de las más conocidas son Nozbe, GTDAgenda, RTM (Remember The Milk), Things, Evernote, GTD for Lotus Notes y ResultsManager.

- 5) Persistencia.** Debido a nuestra resistencia al cambio, la adopción de los nuevos hábitos requeridos para sacar el máximo partido a GTD no es sencilla. Por este motivo son frecuentes los abandonos en los primeros meses si no hay un seguimiento concienzudo. Suele ser muy útil contar con alguien que nos ayude a hacer seguimiento de nuestros progresos. Puede ser un amigo, un compañero que también esté aprendiendo GTD... Lo que importa es superar los pequeños baches fruto de nuestra inconstancia hasta que hayamos adoptado los hábitos GTD y los apliquemos de forma automática e inconsciente.
- 6) Re-evaluación.** Después de un tiempo utilizando GTD de forma habitual, de seis meses a un año, es muy útil tener acceso a mejores prácticas. Ver qué funciona para personas con situaciones semejantes a las nuestras nos puede suponer un ahorro importante de tiempo y desilusiones. Asimismo, releer el libro un par de veces con posterioridad a su implantación inicial ayuda a entender mejor los conceptos y a optimizar nuestro método.

Por los motivos expuestos anteriormente, muchos ejecutivos consideran valioso trabajar con un coach experto en productividad que les ayude en estas etapas iniciales. Este tipo de ayuda especializada acorta el período de aprendizaje y aumenta considerablemente las probabilidades de éxito al primer intento.

## Implementar GTD en el Departamento TIC

GTD es una metodología individual. La forma de implementarlo en un equipo es logrando que todos los integrantes del mismo la adopten. Esto rara vez se consigue presionando desde la Dirección. Será el propio CIO, conjuntamente con el Departamento de RR.HH, quien tenga que coger la batuta. ¿Cómo?

- 1) Lo primero es ser conscientes de que ser productivo es ser capaz de gestionar eficazmente compromisos. Por tanto el principal obstáculo a la productividad en equipos es la gestión ineficaz de compromisos entre los miembros del mismo.
- 2) Por ello hay que comenzar por identificar cuales son las transacciones habituales entre los distintos miembros del equipo.
- 3) El siguiente paso será averiguar cuáles son las expectativas de cada miembro del equipo en relación con dichas transacciones. Normalmente ocurre que la expectativa de los responsables del input y el output de la transacción no coinciden y este es uno de los principales obstáculos a la productividad.
- 4) Posteriormente hay que acercar ambas expectativas hasta alcanzar un compromiso para cada tipo de transacción y para cada par de actores.
- 5) El último paso es implantar una herramienta, típicamente basada en web, que dé soporte y permita gestionar esos compromisos adquiridos. Es importante tener en cuenta que una herramienta de gestión de compromisos no es lo mismo que una herramienta de workflow. Esta última es típicamente secuencial mientras que con la herramienta de gestión de compromisos la persona que abre un caso es también quien decide cuándo debe cerrarse. Además, la gestión de compromisos permite identificar, en caso de incumplimiento, cuál de las dos partes ha sido la responsable.

Contar con la guía de un experto en el tema será útil. La presión por cumplir los compromisos adquiridos por cada uno de los miembros del equipo es el motor que lleva a cada uno de los individuos a intentar mejorar su productividad individual, creando así las condiciones necesarias para la adopción voluntaria de la metodología GTD.

**José Miguel Bolívar** es coach, experto en productividad y autor del blog "Optima Infinito". Licenciado en Psicología Social y Master en RRHH por el Centro de Estudios Garrigues, donde es profesor desde hace 5 años. Comenzó su carrera profesional como Coordinador de Logística en HP España, donde obtuvo ocho premios a la mejora de procesos aplicando la metodología PDCA, uno de ellos por suponer a la compañía un ahorro superior a 1M\$. Tras otras experiencias profesionales, como Ingeniero de Procesos y Director de Logística, se unió al departamento de RRHH de HP Services como Director de Formación y Desarrollo. En 2005 se incorporó a la compañía Applied Biosystems, ahora Life Technologies, multinacional americana de biotecnología, donde actualmente es Director Senior de Servicios Compartidos de RRHH para Europa y de RRHH para España y Portugal.