



## ¿PIERDE TIEMPO Y DINERO? HERRAMIENTAS Y FILOSOFÍA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

**Enrique Barreneche Martínez**  
**VetsPower.com**

### **¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD, Y PORQUÉ INTERESA TANTO A LOS DIRECTIVOS?**

La productividad es una habilidad esencial y primordial para los directivos, y cualquier propietario de centro veterinario lo es, con independencia del tamaño de su empresa.

La productividad debe conjugar eficacia y eficiencia, con los mejores resultados posibles, esto es, conseguir los objetivos con los mínimos recursos, tanto en tiempo como en economía.

La productividad, por tanto, es clave para el éxito de la gestión de las empresas.

### **LADRONES DE LA PRODUCTIVIDAD, ¿QUÉ SON, Y CUÁLES?**

Como ha quedado definido en el apartado anterior, los directivos que son productivos son los que tienen mayores y mejores probabilidades de alcanzar sus metas. El gran problema al que se enfrentan, especialmente en nuestro sector ya que con mucha frecuencia compaginan tareas clínicas y directivas, es el conjunto de “ladrones” que les desvía del camino que inicialmente se proponen para seguir hacia adelante. Dejan así, de mirar hacia sus grandes objetivos, y se quedan lidiando con las tareas que les surgen en su día a día rutinario. Todo lo que al principio son buenas intenciones para los directivos, con el tiempo, a medida que surgen los problemas diarios, se encuentran reaccionando a los problemas diarios a medida que les van surgiendo, perdiendo su capacidad de ser productivos.

Y esto no es bueno, ni para el directivo, ni para la empresa. El directivo entra, por lo general, en una situación de estrés crónico, ya que al reaccionar continuamente a los problemas que le van surgiendo día a día, siente que pierde el control sobre todo lo que debería hacer realmente, que es dirigir su empresa hacia su crecimiento y mejora. De hecho, el estrés se puede definir como “la diferencia entre donde uno quisiera estar, y donde realmente se encuentra”. Todos sabemos que la consecuencia del estrés a largo plazo es la desmotivación, y por tanto el estancamiento de sus empresas.

El primer gran ladrón de la productividad es la habituación a lo que uno hace todos los días, y si ello no es productivo, por ende, se acostumbra a trabajar de manera improductiva. Esto, dicho así, puede parecer una perogrullada, pero es cierto, ya que nos cuesta deshacernos de nuestros hábitos malos para adquirir los buenos. Todos sabemos que los hábitos se adquieren con mucha repetición y entrenamiento, no por hacer una cosa dos o tres veces la haremos luego sin esfuerzo, necesitamos repetirlos una y otra vez hasta que se logre que las nuevas actuaciones nos salgan casi sin pensar.

Por tanto, el primer gran paso hacia la productividad es el de desaprender los hábitos, llamémosle así, nocivos, que frecuentemente nos vienen dados por nuestras creencias previas. Y lógicamente, el segundo paso es la adquisición del nuevo hábito, que es el productivo. La



adquisición de los nuevos hábitos lleva aparejada una resistencia inicial, que se ha de vencer a base de fuerza de voluntad, forzándose a usarlos hasta su interiorización.

El segundo ladrón de la productividad es la excesiva confianza del ser humano en retener información por sí mismo, razón por la que muchos compromisos quedan en el olvido a pesar de haber asegurado que nos ocuparíamos de ello, y lo que es peor, recordamos dichos compromisos en momentos que no son los adecuados, y por tanto no podemos hacer nada para solucionarlos entonces, o lo hacemos tarde. Se cree que el cerebro humano es capaz de retener en su memoria a corto plazo no más de ocho o nueve asuntos, por lo que frecuentemente nos hace quedar mal con aquellas personas con las que nos habíamos comprometido previamente. Esto se define en el estudio de la productividad como “los compromisos mal gestionados”.

El tercer ladrón de la productividad es la falta de predictibilidad del trabajo del conocimiento. El trabajo del conocimiento es lo que las personas directivas tienen que afrontar todos los días, que implica una gestión y toma de decisiones de forma continua. ¿Y por qué no es predecible este tipo de trabajo?, pues simple y llanamente porque no podemos asegurar que el trabajo de se vaya a realizar en cada momento del día en que esté previsto, esto es, en el trabajo del conocimiento hay muchas intromisiones de variables que hacen que surjan nuevas tareas y compromisos, o que cambien las que ya estaban previstas inicialmente. Además, este tipo de trabajo, el del conocimiento, no es evidente, pues no se trata simplemente de “apretar un tornillo” tal como ocurriría en una cadena de montaje industrial, lo que aparece la sensación de que hay mucho por hacer, por ello los directivos deben priorizar y seleccionar qué tareas realizarán. Por tanto, los directivos harán “lo que hay que hacer”, siendo esto último lo que mejor les acerca a sus objetivos. Esto está relacionado con la habilidad directiva de la toma de decisiones.

El cuarto ladrón de la productividad es la tendencia natural del ser humano a la “tachabilidad”, siendo esto la tendencia a realizar en primer lugar aquello que resulta más fácil y natural de hacer, lo cual explica porque tendemos a realizar primero lo urgente, por delante de lo importante. En general preferimos hacer primero aquello que no requiere pensar por delante de las que sí.

El quinto ladrón de la productividad son las interrupciones. Ya hemos mencionado que los directivos deben gestionar la toma de decisiones, lo que conlleva una labor analítica, a partir de la información recopilada, y decidir de una forma lo más objetiva posible que es aquello que les acerca más y mejor a sus objetivos. Es necesario cierto estado de aislamiento para que nos concentremos y nos enfirquemos en la actividad o tarea directiva relacionada con la toma de decisiones. Si los directivos no se lo proponen, tienden a adoptar sus decisiones sobre la marcha, sin este estado de aislamiento que les proporcionaría esta capacidad analítica necesaria para la calidad de sus decisiones, con las consecuencias negativas para sus empresas.

El sexto ladrón de la productividad es la mala gestión del tiempo. Tiene que ver con “perder el tiempo” o dispersarse en otras tareas distintas a la que se está realizando. La palabra que define este mal hábito es “procrastinación”. Se dice que “decidir bien” es el 50 por ciento de la productividad, y que “hacer bien” es el otro 50 por cien.

El séptimo ladrón de la productividad es la multitarea, esto es, nuestro mal hábito de querer realizar muchas cosas al mismo tiempo. A día de hoy, está demostrado que el cerebro humano



es mucho más eficaz realizando solamente una tarea en cada momento que haciendo muchas a la vez. Por tanto, se tarda menos tiempo realizando una tarea detrás de otra que varias al mismo tiempo. La excepción a esto viene dada cuando las tareas no requieren nuestra atención, excepto una que si la necesita. El problema es que nuestro cerebro, debida a la tendencia a la tachabilidad, desea realizar varias tareas a la vez, y esto es algo que hay que vencer. Por tanto, la hiperactividad es contraria a la productividad.

El octavo ladrón de la productividad es la tendencia a planificar el trabajo “a priori” (qué se va a hacer y cuándo), ya que como se ha mencionado anteriormente, el trabajo del conocimiento es poco predecible, por lo tanto, planificar es como intentar adivinar el futuro.

### **¿QUÉ PODEMOS HACER PARA SUPERAR ESTOS LADRONES DE LA PRODUCTIVIDAD Y ACTUAR COMO DIRECTIVOS?**

Basándonos en este grupo de ladrones de la productividad, a lo largo de la ponencia se presentará y propondrá un método para mejorar la productividad en entornos veterinarios, que facilite que los propietarios de centros veterinarios puedan desarrollar verdaderas funciones directivas en lugar de pasar sus días reaccionando a los problemas que les van surgiendo en el día a día. Este método está basado y adaptado a partir del sistema ideado por David Allen, denominado “Getting Things Done”, más conocido por el acrónimo GTD®.

Con este sistema, cualquier directivo, desde el propietario de un pequeño consultorio veterinario, hasta el gerente de un gran hospital, puede desempeñar con éxito sus tareas empresariales de una manera proactiva, pudiendo compaginar incluso, si así lo desean, con labores clínicas. Es un sistema flexible, que se adapta al entorno cambiante del trabajo del conocimiento, que requiere una fase de aprendizaje, entrenamiento e interiorización en la que son necesarias grandes dosis de fuerza de voluntad hasta interiorizar todos sus procesos, que como se verá, son perfectamente lógicos en su secuencia.

Una vez que este sistema ha sido interiorizado por el directivo, la primera y mejor consecuencia será la reducción del estrés crónico que venía sufriendo, lo que repercutirá en una mejora de su motivación y, por tanto, las consecuencias de su desempeño serán más eficaces y positivas para la empresa.