

ORGANÍZATE CON EFICACIA

David Allen

Organízate con eficacia

Máxima productividad personal
sin estrés

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela



Título original: *Getting Things Done*
Editor original: Viking Penguin, Nueva York
Traducción: Librada Piñero y Carles Andreu

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

*Para Kathryn,
mi extraordinaria compañera
en la vida y en el trabajo.*

First published in the United States under the title

Getting Things Done by David Allen.

© David Allen, 2001. Published by arrangement with Viking Penguin, a division of Penguin Putnam Inc.

© de la traducción 2002 by Librada Piñero

© 2002 by Ediciones Urano, S.A.

© 2006 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral.

08036 Barcelona

www.empresactiva.com

www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-96627-08-6

Depósito legal: B - 10.038 - 2009

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Agradecimientos	11
Bienvenido a <i>Organízate con eficacia</i>	13
Primera parte: El arte de organizarse con eficacia ..	19
<i>Capítulo 1</i> . Una nueva práctica para una nueva realidad	21
<i>Capítulo 2</i> . Controle su propia vida: cinco pasos para administrar el flujo de trabajo	51
<i>Capítulo 3</i> . Poner en marcha los proyectos de forma creativa: las cinco fases de la planificación de proyectos	91
Segunda parte: Practicar la productividad sin estrés	129
<i>Capítulo 4</i> . Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio y las herramientas	131
<i>Capítulo 5</i> . Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»	157
<i>Capítulo 6</i> . Procesamiento: vaciar el «cesto»	175
<i>Capítulo 7</i> . Organización: crear los recipientes apropiados	201
<i>Capítulo 8</i> . Revisar: mantener la funcionalidad del sistema	257

Capítulo 9. Hacer: elegir las mejores opciones .. 271
Capítulo 10. Controlar los proyectos 297

Tercera parte: El poder de los principios

fundamentales 313
Capítulo 11. El poder del hábito de recopilar .. 315
Capítulo 12. El poder de la decisión sobre la acción siguiente 331
Capítulo 13. El poder de centrarse en los resultados 349
Conclusión 359

Agradecimientos

Son muchos los mentores, compañeros, colegas, amigos y colaboradores que a lo largo de los años han contribuido a hacer que comprendiera y desarrollara los principios que expongo en *Organízate con eficacia*. George Mayer, Michael Bookbinder, Ted Drake, Dean Acheson y Russell Bishop han desempeñado papeles clave a lo largo de mi trayectoria personal y profesional. Ron Medved, Sally McGhee, Leslie Boyer, Tom Boyer, Pam Tarrantine y Kelly Forrister han contribuido a mi trabajo, cada uno a su manera, durante el proceso de maduración.

Además, decenas de miles de clientes y participantes en talleres me han ayudado a validar esos modelos y matizarlos. Estoy especialmente agradecido a los estrategas veteranos de recursos humanos, que desde el comienzo reconocieron la trascendencia de este material en el cambio de sus culturas corporativas, y que me ofrecieron la oportunidad de desarrollarlos; en particular a Michael Winston, Ben Cannon, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski y Elliott Kellman. El apoyo moral y administrativo que me han prestado Shar Kanan y Andra Carasso durante años es de un valor incalculable.

Este libro no habría visto la luz de la forma en que lo ha hecho sin la energía y las ideas singulares de Tom Hagan, John y Laura McBride, Steve Lewers, Doe Coover, Greg Stikelather, Steve Shull y Marian Bateman. Asimismo, mucho del mérito corresponde a mi editora, Janet Goldstein, que ha sido una instructora maravillosa (y paciente) en el arte y oficio de escribir libros.

Finalmente, mi más sincero agradecimiento a mi entrenador espiritual, J-R, por guiarme de forma asombrosa y recordarme en todo momento mis auténticas prioridades; y a mi increíble esposa, Kathryn, por la confianza que ha depositado en mí, por amarme, por trabajar de firme y por la belleza que ha aportado a mi vida.

Bienvenido a *Organízate con eficacia*

Bienvenido a una mina de oro de ideas y estrategias sobre cómo tener más energía, estar más relajado y conseguir muchas más cosas con mucho menos esfuerzo. Si usted es como yo, le gustará que las cosas se hagan y que se hagan bien, y al mismo tiempo deseará también saborear la vida de una forma que parece cada vez más difícil de alcanzar, si no llanamente imposible, cuando uno trabaja demasiado. Ésta no tiene que ser una proposición disyuntiva. Es posible *hacer* las cosas con eficacia al tiempo que se es deliciosamente feliz en el mundo de los quehaceres diarios.

Me parece que la eficiencia es algo bueno. Puede que lo que haga sea algo importante, interesante o útil; o puede que no, pero que igualmente se deba hacer. En el primer caso, querrá obtener todo lo posible como contrapartida a su inversión de tiempo y energía. En el segundo, pasar a tratar otros asuntos lo antes posible, sin dejar ningún cabo suelto.

Independientemente de lo que está haciendo, es probable que quiera estar más relajado, seguro de que lo que está haciendo en ese momento es exactamente lo que

El arte de mantener
la mente descansada
y de abyentar de ella
toda culpa y
preocupación es,
seguramente, uno de
los secretos mejor
guardados de los
grandes hombres.

---CAPITÁN J. A.
HATFIELD

debe hacer: tomar una cerveza con su equipo después del trabajo, mirar a su hijo mientras duerme en su cunita a medianoche, responder a los correos electrónicos o pasar unos minutos rompiendo el hielo con un nuevo cliente potencial después de la reunión es justo lo que debería estar haciendo, tal y como lo está haciendo.

El propósito de este libro es enseñarle a ser eficiente y relajarse al máximo siempre que lo necesite o lo desee.

Durante mucho tiempo he buscado, probablemente igual que usted, respuestas a las preguntas *qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo*. Y tras veintitantos años desarrollando y aplicando nuevos métodos para la productividad personal y organizativa, además de años de rigurosa exploración en el campo del crecimiento personal, doy fe de que no existe una única solución que sirva para todo. Ningún software, seminario, modernísimo planificador personal, o declaración de intenciones simplificará su rutina diaria o tomará las decisiones por usted a medida que vayan pasando los días, las semanas y la vida. Y lo que es más, cuando aprenda a aumentar su productividad y su capacidad para tomar decisiones en un nivel, tendrá acceso a otro nivel de responsabilidades y objetivos creativos, cuyos nuevos retos pondrán a prueba la capacidad de cualquier fórmula sencilla o cliché de moda para obtener lo que quiere y de la forma que lo desee.

No obstante, aunque no hay ningún modo único para perfeccionar la organización personal y la productividad, podemos hacer algunas cosas para s. A medida que he ido madurando, año tras año, he encontrado cosas más profundas, significativas y trascendentes en las que centrarme y de las

que ser consciente. He descubierto procesos sencillos que todos podemos aprender a utilizar y que mejoran enormemente nuestra capacidad para liderar con las realidades de la vida diaria de forma constructiva y con anticipación.

En esta obra presento una recopilación de los descubrimientos sobre productividad personal realizados a lo largo de más de dos décadas, una guía para maximizar el *output* y minimizar el *input*, y para hacerlo en un mundo en el que el trabajo es cada vez más cuantioso y ambiguo. He pasado miles de horas enseñando a personas «en las trincheras» de sus mesas de trabajo, ayudándoles a procesar y organizar todas las tareas que tenían a mano. Los métodos que he descubierto han demostrado ser muy eficaces en todo tipo de organizaciones, a cualquier nivel de trabajo, en diferentes culturas, e incluso en casa y en la escuela. Tras veinte años de asesorar y formar a algunos de los profesionales más cualificados y productivos, sé que el mundo está muy necesitado de esos métodos.

Los altos ejecutivos están ansiosos por instaurar una «actitud implacable» como un estándar básico tanto para ellos mismos como para sus subordinados. Saben, igual que yo, que después de cerrar las puertas, cuando finaliza la jornada laboral, continúa habiendo llamadas sin contestar, tareas que se han de delegar, asuntos sin resolver surgidos en reuniones y conversaciones, responsabilidades personales desatendidas y decenas de correos electrónicos sin responder. Muchos de esos hombres de negocios tienen éxito porque las crisis que resuelven y las oportunidades que aprovechan superan los problemas que toleran y crean en su actividad diaria. No obstante, teniendo en cuenta el ritmo de los negocios y de la vida en la actualidad, esa ecuación es discutible.

Por un lado, necesitamos herramientas de probada eficacia que puedan ayudar a la gente a centrar sus energías de forma estratégica y táctica sin dejar que nada se escurra por entre las grietas. Y por otro, crear nuevos entornos de trabajo y habilidades que eviten que el estrés queme a las personas que más aportan. Necesitamos unos estándares de trabajo positivos que atraigan y retengan a los mejores trabajadores y a los más brillantes.

Sabemos que las empresas están muy faltas de esta información. Pero también que es necesaria en las escuelas, donde a nuestros hijos aún no se les enseña a procesar la información, a centrarse en los resultados o qué acciones deben llevar a cabo para conseguirlos. Y todos nosotros, individualmente, la necesitamos para aprovechar cada una de las oportunidades que se nos brindan y añadir valor a nuestro mundo de forma sostenible y autoalimentada.

El poder, la sencillez y la eficacia de lo que explico en *Organízate con eficacia* se experimentan mejor como experiencias, en tiempo real, con situaciones reales en su mundo real. Como no puede ser de otro modo, el libro estructura la esencia de este arte dinámico de gestión del flujo de trabajo y de la productividad personal de forma lineal. He intentado organizarlo para que a medida que avance vaya formándose una visión de conjunto al tiempo que obtiene una muestra de los resultados inmediatos.

El libro está dividido en tres partes. La Primera parte describe el programa al completo. En ella se proporciona una breve visión general del sistema y una explicación de por qué es único y oportuno, y después se presentan las propias metodologías en su forma más básica y condensada. La Segunda parte muestra cómo implementar el sistema. Se tra-

ta de un entrenamiento personal, paso a paso, que familiariza con los aspectos esenciales de la aplicación de los modelos. La Tercera parte ahonda aún más en la cuestión y describe los resultados más sutiles y profundos que usted puede esperar al incorporar las metodologías y modelos a su trabajo y a su propia vida.

Quiero que suba al tren de un salto. Quiero que compruebe todo esto, incluso que lo cuestione. Quiero que descubra por usted mismo que lo que le prometo no sólo es posible, sino que podrá alcanzarlo al instante. Y quiero que sepa que todo lo que propongo es *fácil de hacer*. No requiere ninguna habilidad nueva, en absoluto. Usted ya sabe centrarse, escribir cosas, tomar decisiones sobre resultados y acciones, repasar opciones y elegir. Constatará que muchas de las cosas que ha estado haciendo por instinto e intuición estaban *bien*. Yo le proporcionaré modos de afianzar esas nuevas capacidades básicas en nuevos niveles de eficacia. Quiero inspirarle para que ponga todo esto en un nuevo dispositivo de comportamiento que expandirá su poder mental.

A lo largo del libro me remito a la formación que ofrezco y a los seminarios que imparto sobre este tema. Durante los últimos veinte años he trabajado como «asesor de administración de empresas», tanto en solitario como formando parte de pequeños equipos de asociados. La mayor parte del tiempo la he dedicado a trabajar como formador en productividad personal y he dirigido seminarios basados en los métodos que aquí se presentan. Junto con mis colegas, he formado a cientos de miles de profesionales e impartido cientos de seminarios públicos. De ese bagaje es de donde he extraído mi experiencia, así como los ejemplos a los que me refiero.

ORGANIZATE CON EFICACIA

La promesa que acabo de hacer queda muy bien descrita por lo que dijo uno de mis clientes: «Cuando empecé a aplicar de forma habitual los principios de este programa, me *salvaron* la vida... pero cuando empecé a aplicarlos a rajatabla, me la *cambiaron*. Se trata de una vacuna contra la lucha cotidiana por apagar fuegos (lo que algunos llaman las urgencias y crisis de cualquier jornada laboral) y un antídoto para el desequilibrio que mucha personas se infligen a sí mismas».

PRIMERA PARTE

El arte de organizarse con eficacia

1

Una nueva práctica para una nueva realidad

Es posible que una persona tenga una cantidad abrumadora de cosas que hacer y, a pesar de ello, continúe funcionando con un alto nivel de productividad, con la mente despejada y con una sensación positiva de control y tranquilidad. Sin duda, se trata de una forma estupenda de vivir y trabajar, con un alto nivel de eficiencia. Se trata, en suma, del estilo de hacer las cosas exigido a los profesionales de éxito y alto rendimiento. Usted ya sabe qué tiene que hacer para alcanzar ese estado. Pero, si

usted es como la mayoría de personas, lo que necesita es aprender a aplicar esas habilidades en el momento oportuno, y de un modo más completo y sistemático para controlar las cosas y no que ellas lo controlen a usted. Aunque el método y las técnicas que describo en este libro son de carácter eminentemente práctico y están basados en el sentido común, la mayoría de las personas tendrán que modificar algunos de sus hábitos de trabajo para poder implementar este sistema. Los pequeños cambios necesarios —cambios en el modo de aclarar y organizar todo cuanto requiera su aten-

La ansiedad es consecuencia de la falta de control, organización, preparación y acción.

—DAVID KEKICH

ción— podrían representar un cambio significativo en la manera en que percibe algunos aspectos clave de su trabajo diario. Muchos de mis clientes se han referido a esto como un cambio significativo de paradigma.

Los métodos que presento a continuación se basan en dos objetivos clave: (1) captar *todas* las cosas que hay que hacer —ahora, más adelante, algún día, grandes, pequeñas o medianas— para colocarlas en un sistema lógico y fiable que no tenga que llevar en la cabeza ni en la mente; y (2) hacer que usted adquiriera la disciplina necesaria para tomar decisiones sobre todo aquello a lo que usted da entrada en los asuntos de su vida, de modo que siempre tenga un plan para sus «acciones siguientes» que pueda poner en marcha o reconsiderar en cualquier momento.

Este libro ofrece un método de eficacia probada para gestionar con el máximo rendimiento el flujo de trabajo. Asimismo, proporciona buenas herramientas, consejos, técnicas y trucos para conseguirlo. Como usted descubrirá, los principios y métodos expuestos pueden utilizarse y aplicarse desde el primer momento a todo cuanto tenga que hacer tanto en su vida personal como en su vida profesional.* Pondrá incorporar, como han hecho otras muchas personas antes que usted, lo que yo describo como un estilo dinámico y continuo de actuar en su trabajo y en su propio mundo. O, como también han hecho otras, puede limitarse a utili-

* Considero que «trabajo», en su sentido más universal, significa cualquier cosa que uno quiere o necesita que sea diferente de como es. Mucha gente distingue entre «trabajo» y «vida personal», pero yo no: para mí, quitar las malas hierbas del jardín o poner al día mi testamento es «trabajo» igual que escribir este libro o formar a un cliente. Todos los métodos y técnicas que aparecen en este libro son aplicables a la vida y al ámbito laboral: para ser eficaces, tienen que serlo.

zar este libro como guía para tener más control cuando lo crea conveniente.

EL PROBLEMA: NUEVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

Casi todas las personas con las que trato últimamente parecen sentir lo mismo: se tienen que ocupar de demasiadas cosas y les falta tiempo para hacerlo todo. Hace poco, en el transcurso de una sola semana, pasé consulta con un socio de una importante firma multinacional de inversión que estaba preocupado porque las nuevas responsabilidades de administración de la empresa que le ofrecían iban a interferir más allá de lo tolerable en sus obligaciones familiares, y con una directora de recursos humanos de nivel medio que se esforzaba porque no la desbordasen sus ciento cincuenta y tantos mensajes de correo electrónico diarios a los que tenía que responder, estimulada por el objetivo de duplicar el personal de la oficina regional de la empresa y hacer que en un año pasara de mil cien empleados a dos mil, y todo eso mientras intentaba continuar haciendo vida social los fines de semana.

En este nuevo milenio ha surgido una paradoja: la gente mejora su calidad de vida, pero al mismo tiempo su nivel de estrés se dispara al asumir una carga mayor de la que sus recursos le permiten manejar. Es como si comieran con los ojos. Y, de un modo u otro, la mayoría de las personas están frustradas y perplejas en lo que respecta a mejorar su situación.

El trabajo ya no tiene límites claros

Un factor determinante en el nivel creciente de estrés es que la naturaleza real de nuestros empleos ha cambiado de una forma mucho más radical y rápida de lo que lo han hecho nuestra preparación y capacidad para afrontar el trabajo. Tan sólo en la segunda mitad del siglo XX, lo que constituía el «trabajo» en el mundo industrializado pasó de ser una actividad de producción y distribución en cadena a convertirse en lo que Peter Drucker ha denominado muy acertadamente «trabajo del saber».

—ASHLEY
BRILLIANT

Antiguamente, la naturaleza del trabajo era evidente. Había que arar la tierra, cuidarse del mantenimiento de las máquinas, llenar las cajas, ordeñar las vacas, hacer cacharros. Se sabía qué trabajo tenía que hacerse: saltaba a la vista. Estaba claro cuándo estaba acabado y cuándo no.

En la actualidad, muchos de nosotros tenemos entre manos proyectos que carecen de límites definidos. La mayoría de las personas que conozco tienen entre manos al menos media docena de cosas en este preciso instante, cosas que aunque contaran con el resto de sus vidas para seguir haciéndolas, no serían capaces de acabarlas a la perfección. Es probable que usted se enfrente al mismo dilema. ¿Hasta qué punto nos puede bien esa conferencia? ¿Hasta

Casi todos los proyectos podrían realizarse mejor, y en la actualidad se dispone de muchísima información que podría hacerlo posible.

qué punto será efectivo el programa de formación o la estructura del paquete salarial de sus ejecutivos? ¿Hasta qué punto dará que pensar el ensayo que está escribiendo? ¿Hasta qué punto podría ser motivadora la reunión de personal? ¿Hasta qué punto podría

ser funcional la reorganización? Y una última pregunta: ¿De cuántos datos disponemos que sean relevantes para re-
alzar esos proyectos «mejor»? La respuesta es una infinidad, de fácil consulta, por lo menos en potencia, a través de Internet.

Por otra parte, la falta de límites puede generar más trabajo para todo el mundo. Muchas de las estructuras organizativas actuales exigen comunicación, cooperación y compromiso entre distintos departamentos. Los silos individuales que son nuestras oficinas se están desmoronando, y con ellos, el lujo de no tener que leer copias de los correos electrónicos del departamento de marketing, o del de recursos humanos, o de algún comité específico creado para encargarse de algún asunto en concreto.

Nuestros trabajos siguen cambiando

Los límites cada vez más difusos de nuestros proyectos y de nuestro trabajo en general ya serían un reto suficiente para cualquier persona, pero ahora hemos de añadir a esa ecuación los cambios constantes en la definición de nuestros trabajos. A menudo les pregunto a los asistentes a mis seminarios: «¿Quién de los aquí presentes hace sólo aquello para lo que le contrataron?». Rara vez levanta alguien la mano. Por muy amorfo que pueda resultar el trabajo de límites difusos, si usted tuviera la oportunidad de aguantar el tiempo suficiente con un trabajo perfectamente definido, seguramente conseguiría averiguar lo que tiene que hacer —cuánto, a qué nivel— para mantenerse en su sano juicio. En cambio, son pocos los que disfrutaban aún de ese lujo, por dos motivos:

1. Las organizaciones con las que estamos involucrados

parecen estar en constante cambio, con objetivos, productos, compañeros, clientes, mercados, tecnologías y propietarios siempre cambiantes. Todo eso sacude necesariamente las estructuras, formas, papeles y responsabilidades.

2. En la actualidad el perfil del profesional promedio es más que nunca el de una persona independiente que cambia de carrera tan a menudo como sus padres cambiaban de trabajo en su época. Incluso las personas de más de cuarenta y cincuenta años se adaptan a los estándares de crecimiento continuado. Ahora sus perspectivas se encuadran en la tendencia general, bajo la

cobertura del paraguas conceptual del «desarrollo ejecutivo, administrativo y profesional», lo que significa sencillamente que no continuarán haciendo lo que hacen ahora durante un período prolongado.

Nunca podemos estar del todo preparados para algo que es completamente nuevo. Debemos adaptarnos, pero toda adaptación radical supone una crisis de autoestima: nos sometemos a un examen, nos ponemos a prueba. Para afrontar ese cambio drástico sin que haya repercusiones internas es necesario contar con la confianza de los subordinados.

—ERIC HOFER

Ahora son pocas las cosas que parecen claras durante mucho tiempo, y lo mismo ocurre con nuestro trabajo y con la aportación que debemos realizar para hacerlo bien. Permitimos que entren grandes cantidades de información y comunicación del resto del mundo y generamos un volumen de ideas y acuerdos con nosotros mismos y otras personas de nuestro propio mundo. Sin embargo, no estamos equipados adecuadamente para afrontar esa enorme cantidad de obligaciones internas y externas.

Los modelos y hábitos antiguos son insuficientes

Ni nuestra educación estándar, ni los modelos tradicionales de administración del tiempo, ni la plétora de herramientas para organizarnos que tenemos a nuestra disposición —como las agendas personales, el programa Outlook de Microsoft, o las agendas electrónicas (PDA)—, nos han proporcionado medios viables para satisfacer las nuevas demandas que se nos formulan. Si ha intentado utilizar alguno de estos procesos o herramientas, probablemente le haya parecido que resultan inadecuados para hacer frente a la velocidad, la complejidad y los cambios de prioridades inherentes a lo que está haciendo. La capacidad de tener éxito, estar relajado y mantener el control en estos fructíferos aunque turbulentos tiempos requiere nuevas maneras de pensar y de trabajo. Necesitamos nuevos métodos, tecnologías y hábitos de trabajo que nos ayuden a dominar nuestro mundo.

Los planteamientos tradicionales sobre la manera en que nos administrábamos el tiempo y nos organizábamos resultaron de ayuda en su momento, ya que proporcionaron puntos de referencia útiles para una fuerza de trabajo que pasó de la modalidad de cadena de montaje a un nuevo tipo de trabajo caracterizado por la necesidad de decidir qué hacer y tener el criterio necesario para saber cuándo hacerlo. Cuando el tiempo como tal se convirtió en un factor de trabajo, las agendas personales se convirtieron en una herramienta clave. (Aún a finales de la década de 1980 muchos profesionales consideraban que la esencia de la organización consistía en tener una agenda de bolsillo, y hoy en día aún son muchas las personas que creen que la agen-

Cuanta más prisa tengo, más retrasado me encuentro.

—ANÓNIMO

*El viento y las olas
están siempre del
lado de los marinos
más sagaces.*

—EDWARD
GIBBON

da es la herramienta principal con que cuentan para mantener el control.) Junto con el tiempo discrecional también apareció la necesidad de elegir bien qué hacer. Los códigos de prioridad «ABC» y las listas diarias de tareas son técnicas clave que se desarrollaron para facilitar de forma significativa el proceso de elección. Si bien cada cual tenía la libertad de decidir qué hacer, también tenía la responsabilidad de hacer buenas elecciones, según sus «prioridades».

Es probable que haya descubierto, al menos a algún nivel, que la agenda, aunque importante, sólo le permite abordar de forma eficaz una pequeña parte de lo que se necesita organizar. Por otra parte, las listas diarias de tareas y los códigos de prioridad simplificados han demostrado ser inapropiados para tratar el volumen y la naturaleza variable de la cantidad media de trabajo que tienen los profesionales. Cada vez más el trabajo de las personas está constituido por decenas o incluso cientos de correos electrónicos diarios, sin que se pueda ignorar una sola petición, queja u orden. Pocas son las personas que pueden (o que deberían) esperar codificarlo todo en función de si tiene una prioridad «A», «B» o «C», o que puedan llevar una especie de lista predefinida de tareas que no se vaya al trote tras la primera llamada telefónica o interrupción de su jefe.

La visión de conjunto frente a los aspectos esenciales

En el otro extremo del espectro, un gran número de libros, modelos, seminarios y gurús del mundo de la empresa han defendido la «visión global» como la solución para afrontar

tar nuestro complejo mundo. Según esta visión, aclarar los objetivos y valores principales otorga orden, significado y dirección a nuestro trabajo. Sin embargo, en la práctica, el ejercicio bienintencionado de pensar en los valores a menudo no alcanza los resultados deseados. He visto fracasar denasados de esos esfuerzos, por uno o varios de los motivos siguientes:

1. Existen demasiadas distracciones en cada momento y en el día a día, en lo que a compromisos se refiere, como para centrarse adecuadamente en los niveles superiores.
2. Los sistemas de organización personal ineficaces crean una enorme resistencia subconsciente para llevar a cabo proyectos y objetivos aún mayores, que probablemente no se aborden satisfactoriamente y que a su vez provocarán aún *más* distracción y estrés.
3. Cuando los niveles y valores superiores *están* claros de verdad, surge el impedimento de nuestros estándares, que nos hace pecararnos de que las necesidades no son en absoluto lo único que cambia. Estamos experimentando una importante reacción negativa ante la avalancha de cosas que tenemos que hacer. Y ¿qué ha dado lugar a la mayoría del trabajo que tenemos en esas listas? ¡Nuestros valores!

Desde luego, centrarse en los resultados y en los valores es un ejercicio crítico, pero no significa que haya menos cosas que hacer, ni que los desafíos para realizarlas sean menores. Todo lo contrario: sube la apuesta en el juego, que debe continuar jugándose día a día. Por ejemplo, para un ejecutivo de recursos humanos, decidir tratar aspectos

relacionados con la calidad de vida laboral con el fin de atraer y mantener talentos clave no simplifica las cosas.

En nuestra nueva cultura de trabajo del saber, falta una pieza: un sistema con valores y herramientas coherentes que funcione eficazmente en el nivel en que se da realmente el trabajo. Debe incorporar los resultados de una visión de conjunto así como el menor de los detalles pendientes, administrar múltiples niveles de prioridades, mantener el control sobre cientos de nuevos *inputs* diarios, ahorrar mucho más tiempo y esfuerzo de los necesarios para su mantenimiento, y facilitar la realización de las tareas.

LA PROMESA: EL «ESTADO DE ALERTA» DE LAS PERSONAS QUE PRACTICAN ARTES MARCIALES

Reflexione por un momento sobre cómo sería su organización personal si ésta estuviera absolutamente bajo control, a todos los niveles y a todas horas. ¿Qué le parecería poder

La vida se niega por falta de atención, ya sea por limpiar ventanas o por intentar escribir una obra maestra.

—NADIA BOULANGER

dedicar el ciento por ciento de su atención a lo que tuviera entre manos, a lo que eligiera, sin distracciones?

Pues bien, eso es posible. *Existe* un modo de controlarlo todo, relajarse y hacer las cosas importantes con el mínimo esfuerzo, en todos los ámbitos de su vida y su trabajo. *Puede* experimentar lo que en artes marciales se llama una «mente como el agua» y aquello a lo que los atletas de elite se refieren como la «zona», dentro del complejo mundo en el que estamos metidos. De hecho, es probable que ya haya experimentado ese estado alguna que otra vez.

Una nueva práctica para una nueva realidad

Se trata de una situación en la que trabajar, actuar y ser en la que la mente está despejada y ocurren cosas constructivas. Todo el mundo puede alcanzar ese estado, y cada vez es más necesario para afrontar con eficacia la

complejidad de la vida del siglo XXI. Cada vez será una condición más necesaria para los profesionales de alto rendimiento que deseen mantener el equilibrio y un rendimiento positivo y constante de su trabajo. El remero Craig Lambert describe qué se siente al experimentar ese estado en *Mind over water* (Houghton Mifflin, 1998):

Los remeros utilizan una palabra para definir ese estado de no-fricción: columpio... Recuerde la pura alegría de montar en un columpio del patio trasero, un sencillo ciclo de movimiento, el impulso procedente del propio columpio que nos lleva sin que nosotros lo forcemos a hacerlo. Nos damos impulso con las piernas para trazar un arco más alto, pero la fuerza de la gravedad es la que realiza la mayor parte del trabajo. Más que columpiarnos, nos están columpiando. La embarcación también te columpia. El casco quiere moverse deprisa: la velocidad canta en sus líneas y su estructura. Nuestro trabajo no es otro que trabajar con el casco, dejar de frenarlo en nuestra absurda batalla por ir más deprisa. Intentar remar con demasiado abñco supone un sabotaje a la velocidad de la embarcación. La intención se convierte en esfuerzo y el esfuerzo se anula a sí mismo. Los arribistas se esfuerzan por ser aristócratas, pero al hacerlo demuestran que no lo son

—SHUNRYU SUZUKI

en absoluto. Los aristócratas no necesitan esforzarse porque ellos ya lo han conseguido. El columpio es un estado de llegada.

El símil de «la mente como el agua»

Cualquier cosa que provoque en usted una reacción desproporcionada, por exceso o por defecto, puede controlarle, y con frecuencia lo hace.	El kárate recurre a una imagen para definir la posición de alerta perfecta: una «mente como el agua». Imagine que lanza un guiñero a un estanque de aguas tranquilas. El agua responde de forma totalmente apropiada a la fuerza y la masa de la entrada; después recupera la calma. Es decir, no tiene una reacción inapropiada, ni por exceso ni por defecto.
--	---

La potencia de un golpe de kárate se debe a la velocidad, no a la fuerza del músculo; proviene de un pequeño estallido concentrado al final del golpe. Ese es el motivo por el que personas de compleción física no muy robusta pueden aprender a romper tablas y ladrillos con las manos: no hace falta tener callos o fuerza bruta; basta con poseer la capacidad de generar un golpe bien dirigido y veloz. Los músculos tensos son lentos, de modo que los niveles superiores del entrenamiento de las artes marciales enseñan y requieren ante todo equilibrio y relajación. Tener la mente despejada y ser flexible son aspectos esenciales.

Cualquier cosa que provoque en usted una reacción inapropiada, por exceso o por defecto, puede dominarle, y a menudo lo hace. Reaccionar inadecuadamente ante un correo electrónico, un miembro de su equipo, sus proyectos, las revistas que le quedan por leer, sus propias ideas sobre lo que necesita, sus hijos o su jefe le llevará a obtener

resultados menos eficaces de lo que usted habría deseado. La mayoría de las personas prestan más o menos atención a las cosas de la que éstas se merecen, sencillamente porque no operan con una «mente como el agua».	Podemos hacer una cosa, y las personas más felices son las que lo pueden hacer hasta el límite de su capacidad: podemos estar completamente presentes, estar ahí, poner toda nuestra atención en la oportunidad que aparece ante nosotros.
--	--

¿Puede alcanzar su «estado de productividad» cuando lo necesita?

Piense en la última ocasión en que se sintió altamente productivo. Es probable que tuviera la sensación de tener las cosas controladas: no estaba estresado, se hallaba muy concentrado en lo que hacía, no sentía el paso del tiempo (¿ya es la hora de comer?), y sentía que estaba progresando notablemente hacia un resultado valioso. ¿Le apetecería tener más experiencias de ese tipo?	—MARK VAN DOREN
---	-----------------

Por otro lado, si se encuentra francamente lejos de ese estado (y comienza a sentir que pierde el control, que está estresado, descentrado, aburrido y atascado), ¿tiene la capacidad de recuperarlo? En ese punto es donde la metodología de *Organízate con eficacia* tendrá más impacto en su vida, puesto que le mostrará cómo *recuperar* el estado de la «mente como el agua», con todos sus recursos y facultades funcionando a tope.

EL PRINCIPIO: MANEJAR EFICAZMENTE LOS COMPROMISOS INTERNOS

Después de más de veinte años asesorando y formando a profesionales he descubierto algo esencial: la mayor parte del estrés que padece la gente es consecuencia de la mala administración de los compromisos que tienen o aceptan. Incluso las personas que no son conscientes de estar estresadas experimentan invariablemente una sensación de mayor relajación y capacidad de concentración, así como un incremento de la energía productiva, cuando aprenden a dominar con eficacia los «frentes abiertos» que hay en sus vidas.

Es probable que haya hecho muchas más concesiones consigo mismo de lo que cree, y que tras todas y cada una de ellas, sean grandes o pequeñas, haya una parte subconsciente de usted. Se trata de los «frentes abiertos» o «incompletos», que yo defino como cualquier cosa que atrae nuestra atención y que, tal como es, no encaja en el lugar en que está. Los frentes abiertos abarcan desde tareas pendientes de gran calado, como «erradicar el hambre en el mundo», hasta otras más modestas, como «contratar a una nueva secretaria», y así hasta las tareas más nimias del tipo «comprar otro sacapuntas eléctrico».

Es posible que haya contraído consigo mismo aún más compromisos de los que tiene conciencia. Medite sobre cuántas cosas siente que tiene una pizca de responsabilidad, sea para cambiarlas, acabarlas, o hacer algo al respecto. Por ejemplo, tiene la obligación de atender cualquier comunicación que aterrice en su correo electrónico, buzón de voz o «bandeja de entrada». Y seguramente le parezca

Una nueva práctica para una nueva realidad

que en sus áreas de responsabilidad se han de definir un gran número de proyectos, así como aclarar objetivos y directrices, desarrollar su carrera y, en general, mantener el equilibrio en la vida. Ha aceptado un nivel de responsabilidad interna en todos los aspectos de su vida y su trabajo que representan múltiples frentes abiertos.

Para poder lidiar de forma eficaz con todo eso, en primer lugar debe identificar y agrupar todo aquello que le esté «tocando el timbre», y después planear cómo manejarlo. Puede que le parezca algo sencillo, pero en la práctica la mayoría de la gente no sabe cómo hacerlo con consistencia.

Requisitos básicos para gestionar los compromisos

La buena gestión de los compromisos requiere implementar algunas actividades y comportamientos básicos:

- En primer lugar, si tiene algo en la cabeza, su mente no está despejada. Cualquier cosa que considere inacabada en algún sentido ha de quedar integrada en un sistema fiable que sea exterior a su mente, lo que yo denomino un «cubo de recogida», que revisará de forma regular y al que sabe que acudirán.
- En segundo lugar, debe aclarar exactamente cuál es su compromiso y decidir qué ha de hacer, si es que hay algo que hacer, para progresar hacia su consecución.
- En tercer lugar, una vez que haya decidido cuáles son todas las acciones que ha de llevar a cabo, debe mantener los recordatorios de las mismas bien organizados en un sistema que revise con regularidad.

Un ejercicio importante para poner a prueba este modelo

Le aconsejo que *escriba el proyecto o situación que más tenga en mente en este momento*. ¿Qué cosas le fastidian, distraen, interesan, o de alguna manera consumen gran parte de su atención consciente? Puede tratarse de un proyecto o de un problema que tenga literalmente delante, algo de lo que no tiene más remedio que encargarse, o una situación que siente que tendrá que afrontar sin pérdida de tiempo.

Puede que tenga previstas unas vacaciones sobre las que aún haya de tomar algunas decisiones de última hora; o tal vez haya heredado seis millones de dólares y no sepa qué hacer con ellos. Puede tratarse de cualquier cosa.

¿Lo ha hecho? Muy bien. Ahora escriba una oración sencilla describiendo el resultado satisfactorio que usted desea para ese problema o situación. En otras palabras, ¿qué tendría que suceder para que usted pasara ese proyecto a la lista de las cosas hechas? Podría ser algo tan sencillo como «Ir de vacaciones a Hawái», «Resolver el problema del cliente X», «Resolver el tema de la universidad de Susan», «Poner en claro la nueva estructura departamental» o «Implantar la nueva estrategia de inversión». ¿Está claro? Perfecto.

A continuación *escriba la primera acción física* en el tiempo necesaria para hacer que la situación avance. Si no tuviera nada más que hacer en la vida aparte de zanjar ese tema, ¿adónde iría en este preciso instante y qué acción visible llevaría a cabo? ¿Cogería el teléfono y haría una llamada? ¿Se dirigiría a su ordenador para escribir un correo electrónico? ¿Se sentaría ante la mesa con papel y lápiz y

apuntaría cuanto surgiera en una sesión de lluvia de ideas?*	Piensa como un hombre de acción;
su pareja, su secretaria, su abogado o su jefe? ¿Compraría clavos en la ferretería?	actúa como un hombre de pensamiento.
¿Qué haría	

¿Ya lo sabe? Bien.

—HENRI
BERGSON

¿Cree que tiene algún valor haber pasado esos dos minutos pensando? Si usted es como la amplia mayoría de las personas que realizan ese ejercicio en mis seminarios, experimentará que aumentan, al menos una pizca, su control, relajación y capacidad de concentración. También se sentirá más motivado para *hacer* algo efectivo respecto a la situación sobre la que hasta ahora se ha limitado a pensar. Imagine que esa motivación se multiplica por mil, como un modo de vida y de trabajo.

Si tras realizar este pequeño ejercicio ha experimentado algo positivo, piense en esto: ¿Qué ha cambiado? ¿Qué ha ocurrido para crear esa condición mejorada en su propia experiencia? La situación en sí misma ya no existe, al menos en el mundo físico, pero lo cierto es que aún no ha finalizado. Lo que probablemente haya ocurrido es que haya adquirido una definición más clara del resultado deseado y de la siguiente acción requerida.

Pero ¿qué ha generado eso? La respuesta es *pensar*. No mucho, sólo lo suficiente para solidificar su compromiso y los recursos necesarios para cumplir con él.

* [Brainstorming] Proceso mental mediante el cual —a partir de un tema determinado— se da rienda suelta a la imaginación para ver si entre las ideas surgidas aparece, espontáneamente, la idea feliz que permite resolver el problema que trata. (N. del E.)

La auténtica tarea de gestión del conocimiento

Bienvenido a la experiencia real de la «gestión del conocimiento», y a un principio operativo profundo: *tiene que*

El antepasado de toda acción es un pensamiento.

pensar en las cosas que ha de hacer más a menudo de lo que se da cuenta, pero no tanto como teme que debería hacerlo.

—RALPH WALDO EMERSON

Como escribe Peter Drucker: «En la gestión del conocimiento... la tarea no se supone, sino que ha de determinarse. ¿Cuáles son los resultados que se esperan de ese

trabajo?» es... la pregunta clave para hacer que el gestor del conocimiento sea productivo, y se trata de una pregunta que requiere decisiones arriesgadas. Por lo general, no suele haber una única respuesta correcta, sino varias opciones. Asimismo, se han de especificar claramente los resultados para poder alcanzar un buen nivel de productividad».

La mayoría de las personas se muestran reacias a provocar la explosión de energía necesaria para aclarar el significado real que tiene para ellas algo que han de dejar entrar en su mundo, y a decidir qué han de hacer al respecto. Nunca nos han enseñado que tengamos que pensar en nuestro trabajo antes de poder hacerlo: gran parte de nuestra actividad diaria ya viene definida por las cosas que aún se han de hacer o mover y que clavan la vista en nosotros cuando vamos a trabajar, o por la familia que ha de alimentarse, por la comida que hay que lavar o los niños que hay que vestir. Pensar en una forma resumida de definir los resultados apetecidos es algo que pocas personas creen que tengan que hacer. Sin embargo, lo cierto es que pensar en los resultados es uno de los métodos más efectivos para convertir nuestros deseos en realidad.

Una nueva práctica para una nueva realidad

Por qué tiene las cosas en la cabeza

La mayoría de las veces, la razón por la que «tiene algo en la cabeza» es porque usted querría que fuera diferente de como es y sin embargo:

- No ha aclarado exactamente cuál es el resultado que desea;
- No ha decidido cuál ha de ser la próxima medida material que debe adoptar; y/o
- No ha colocado recordatorios del resultado y de la medida requerida en un sistema en el que confíe.

Ese es el motivo por el que tiene algo en la cabeza. Su cerebro no podrá abandonar la tarea hasta que haya aclarado esos pensamientos y tomado esas decisiones, y los datos resultantes hayan sido almacenados en un sistema en el que usted esté *absolutamente* convencido de que pensará tan a menudo como sea necesario. Puede engañar a cualquiera, pero no a su propia mente, porque ella sabe si usted ha llegado o no a las conclusiones necesarias, y si ha puesto los resultados y los recordatorios en un lugar de confianza para que reaparezcan en su mente consciente en el momento adecuado. Si no ha hecho esas cosas, su mente no dejará de hacer horas extras. E incluso, en el caso de que ya haya decidido cuál será el siguiente paso que dará para resolver un problema, su mente no podrá dejarlo de lado a menos que usted haya escrito un recordatorio en un lugar en el que ella *sepa* que usted mirará sin falta. Continuará presionándole por no ha-

—KERRY GLEESON

ber dado ese paso, normalmente cuando usted no pueda hacer nada al respecto, lo cual no hará sino acrecentar su estrés.

La mente no piensa por su cuenta

Al menos una parte de su mente es realmente estúpida, de un modo bastante interesante. Si tuviera alguna inteligencia innata le recordaría a usted las cosas que tiene pendientes *sólo cuando usted pudiera hacer algo al respecto*.

¿Tiene por algún rincón una linterna con las pilas gastadas? ¿Cuándo se le ocurre a la mente recordarle que ha de comprar pilas? ¡Cuando se percata de que las otras están agotadas! La mente no es muy brillante que digamos. Si su mente tuviera una inteligencia innata le recordaría que hay que comprar pilas cuando las viera en alguna tienda. Y, mejor aún, cuando viera las pilas del tamaño adecuado.

Entre la hora a la que se ha levantado esta mañana y este momento, ¿ha pensado en alguna cosa que haya de hacer y que aún no haya hecho? ¿Lo ha pensado en más de una ocasión? ¿Por qué motivo? Pensar en algo en lo que no se puede progresar es una pérdida de tiempo y energía. Además, no hace más que acrecentar la propia ansiedad sobre lo que uno debería estar haciendo y sin embargo no hace.

—HORACIO

Al parecer, la mayoría de las personas dejan que la mente las domine, sobre todo en lo referente al síndrome del «demasiadas tareas pendientes». Es probable que usted haya encomendado muchas de sus tareas, muchos de sus

frentes abiertos, a una entidad de su comité interno que es incapaz de tratar esas cosas con eficacia tal como son, es decir, a su mente.

La transformación de las «cosas»

Defino «cosas» del siguiente modo: todo aquello a lo cual ha permitido entrar en su mundo psicológico o físico y cuyo lugar idóneo no es en el que está, aunque aún no haya decidido el resultado que desea para ello ni la próxima acción en relación con ello. La causa de que la mayoría de los sistemas de organización no le funcionen a mucha gente es que aún no han hecho la transformación de todas las «cosas» que intentan organizar. Mientras sigan siendo «cosas», no serán controlables.

La mayoría de las listas de tareas pendientes que he visto a lo largo de los años (en los casos en que la gente las tenía) eran meros listados de «cosas», no inventarios del trabajo real resultante que había que hacer. Se trataba de recordatorios parciales de muchas cosas que no estaban resueltas y que todavía no se habían traducido en resultados y acciones, es decir, en el esbozo detallado de lo que las personas que habían elaborado las listas tenían pendiente.

Las «cosas» no son de por sí algo malo. Lo que por su naturaleza domina nuestra atención suele mostrarse como «cosas». Pero una vez que las «cosas» entran en nuestra vida y en nuestro trabajo, tenemos la obligación para con nosotros mismos de definir y aclarar su significado. Esa es nuestra responsabilidad como gestores del conocimiento: si las «cosas» ya estuvieran transformadas y claras, probable-

mente no se requeriría de nosotros más valor que el del trabajo físico.

Al concluir uno de mis seminarios, la directiva de una importante empresa de biotecnología miró de nuevo las listas de tareas pendientes que había confeccionado hasta entonces y dijo, que «aquello era una mancha amorfa de cosas imposibles de hacer». Es la mejor descripción que he oído de lo que ocurre con las listas de organización en la mayoría de sistemas personales. Casi todo el mundo ha intentado organizarse reordenando listas incompletas de cosas poco definidas: aún no se han dado cuenta de qué es lo que tienen que organizar para obtener un resultado positivo real, ni de lo mucho que lo necesitan. Han de agrupar todas las cosas en las que tengan que pensar y después, si quieren que sus esfuerzos organizativos tengan éxito, pensar en ellas.

EL PROCESO: ADMINISTRAR LA ACCIÓN

Usted puede entrenarse, como un atleta, para ser más rápido, reaccionar mejor, anticiparse a los acontecimientos y estar activo y más centrado en la gestión del conocimiento. Puede pensar con más claridad y administrar los resultados con más facilidad y control. Puede reducir al mínimo los casos sueltos de todo el espectro de su vida laboral y privada, y conseguir hacer muchas más cosas con menos esfuerzo. Y también puede tomar decisiones de entrada relativas a todas las «cosas» que va acumulando y crear procedimientos operativos estándar de vida y trabajo en este nuevo milenio.

No obstante, antes de conseguir todo lo anterior necesitara habituarse a tener la mente despejada y, como hemos

Una nueva práctica para una nueva realidad

visto, la forma de lograrlo no consiste en administrar el tiempo, la información o las prioridades. Después de todo:

- No por sacarles el jugo a cinco minutos acabará teniendo seis;
- Usted no administra una sobrecarga de información: de lo contrario, al entrar en una biblioteca se moriría, o la primera vez que se conectara a Internet o que abriera un listín telefónico, estallaría; y
- Usted no administra prioridades, las tiene.

En lugar de eso, la clave para gestionar todas las «cosas» es administrar las acciones.

Administrar las acciones es el principal desafío

Lo que *haga* con su tiempo, lo que *haga* con la información y lo que *haga* con su cuerpo y la forma como enfoque sus prioridades, son las verdaderas opciones con que cuenta y a las que tiene que asignar sus recursos limitados. Lo que está en juego es cómo tomar decisiones adecuadas relacionadas con lo que tenemos que *hacer* en cualquier momento. Lo que cuenta es cómo administramos las acciones.

Si bien lo anterior puede parecer obvio, se sorprendería al descubrir que la mayoría de las personas mantienen sin determinar gran cantidad de acciones siguientes que tienen que ver con numerosos proyectos y compromisos. Resulta extremadamente difícil administrar acciones que no se han identificado o sobre las que no se ha tomado una decisión. La mayoría de la gente ha de

El comienzo ya es
media acción.

—PROVERBIO
GRIEGO

hacer decenas de cosas para progresar en muchos frentes, pero aún no sabe cuáles son esas cosas. La queja tan común, «No tengo tiempo para _____» (rellene el espacio), resulta comprensible, ya que muchos proyectos parecen abrumadores, y de hecho lo son, debido a que un proyecto *no* se hace. Lo único que se puede hacer es ejecutar una

Las cosas rara vez se paralizan por falta de tiempo, se paralizan porque no se ha definido cómo hacerlas.	acción relacionada con él. Ahora bien, muchas de esas acciones lo único que requieren son un minuto o dos, en el contexto apropiado, y con eso se consigue que el proyecto avance.
---	--

Al formar y asesorar a miles de profesionales me he percatado de que para ellos el problema no es la falta de tiempo (aunque ellos crean que sí). El auténtico problema es la falta de claridad y definición sobre qué es el proyecto en realidad y cuáles son las medidas necesarias para llevar a cabo la acción siguiente. Aclarar las cosas desde el principio, cuando aparecen por primera vez en el radar, en lugar de hacerlo al final, cuando ya han surgido los problemas, permite recoger los frutos de la administración de acciones.

El valor del enfoque de abajo hacia arriba

Con los años he descubierto el valor práctico de trabajar en la mejora de la productividad personal de abajo hacia arriba, empezando por el nivel más normal y corriente de actividades y compromisos habituales. Desde el punto de vista intelectual, lo más apropiado *tendría* que ser trabajar de arriba hacia abajo: primero descubrir las misiones personales y corporativas, después definir los objetivos críticos

y, finalmente, centrarse en los detalles de la implementación. El problema, sin embargo, es que la mayoría de las personas están tan atareadas con sus compromisos diarios que su capacidad para centrarse satisfactoriamente en un horizonte más amplio queda seriamente perjudicada. Así pues, normalmente resulta más eficaz un enfoque de abajo hacia arriba.

Estar al día y controlar lo que tiene en su «bandeja de entrada» y en la cabeza en este mismo momento, así como incorporar prácticas que puedan ayudarle a conseguirlo, será la mejor manera de ampliar sus horizontes. Se desataará una energía creativa, boyante, que contribuirá a hacer que se centre mejor en nuevos retos, y su confianza aumentará para que pueda hacerse cargo de lo que esa creatividad produzca. Las personas que se ponen manos a la obra y llevan a cabo este proceso experimentan de forma natural e inmediata una sensación de libertad, liberación e inspiración.

Estará mejor preparado para poner en práctica el modo de pensar enfocado al nivel más alto cuando sus herramientas para administrar las acciones resultantes de esa implementación ya formen parte de su estilo operativo. Hay cosas más elevadas en qué pensar que su «bandeja de entrada», pero si no administra ese nivel con la máxima eficacia, será como intentar nadar con un lastre.

Muchos ejecutivos con los que he trabajado durante el día para eliminar de su entorno las «cosas» más triviales han tenido muchas ideas la noche de ese día sobre el futuro de su empresa. Eso ocurre automáticamente como consecuencia de haber desatascado las tareas que tenían por hacer.

No basta con tener visión; ha de combinarse con atrevimiento. No basta con mirar los peldaños: hemos de subir las escaleras.	—VACLAV HAVEL
--	---------------

Gestión vertical y horizontal de las acciones

Necesita controlar compromisos, proyectos y acciones de dos maneras: horizontal y vertical. El control «horizontal» mantiene la coherencia en todas las actividades en las que usted participa. Imagine que su mente analiza constantemente su entorno, como si de un radar policial se tratara: puede fijarse en cualquiera de los millones de asuntos diferentes que llaman su atención durante un día de su vida: la tienda, la mujer de la limpieza, la tía Marta, el plan estratégico, la comida, una planta marchita de la oficina, un cliente contrariado, limpiar los zapatos. Usted tiene que comprar sellos, ingresar un cheque, hacer una reserva de hotel, cancelar una reunión de personal, ir al cine esta noche. Se sorprendería de la cantidad de cosas en las que piensa y que ha de tratar en un solo día. Por lo tanto, es necesario un buen sistema que registre cuantas más cosas mejor, que le proporcione la información que usted pida sobre ellas y que le permita cambiar su centro de atención de una cosa a la siguiente de forma fácil y rápida.

El control «vertical», en cambio, dirige las subidas y bajadas del pensamiento por la escalera individual de asuntos propios y proyectos individuales. Por ejemplo, su «radar policial» interior detecta las próximas vacaciones mientras usted y su cónyuge hablan de ellas durante la cena: dónde irán, cuándo, qué harán, cómo prepararán el viaje, etcétera. O su jefe y usted han de tomar algunas decisiones sobre la reorganización departamental que están a punto de presentar. O tiene que ponerse al día sobre el cliente al que está a punto de telefonear. Eso es «planificación de proyectos» en el sentido más amplio. Se trata de centrarse en un solo objetivo, situación o persona y desarrollar cualquier idea,

Una nueva práctica para una nueva realidad

detalle, prioridad y secuencia de acontecimientos necesarios para que usted pueda encargarse de ello, al menos por el momento.

Los objetivos de la gestión vertical y la gestión horizontal son los mismos: quitarle las cosas de la cabeza para hacerlas. Una gestión apropiada de las acciones le hará estar cómodo y sentir que controla la situación.

durante su andadura por el amplio espectro de la vida y el trabajo, al tiempo que centrarse apropiadamente en un proyecto le aclarará las cosas y lo pondrá sobre la pista de todos los aspectos necesarios para desarrollarlo.

Por lo general, el tiempo en que una persona tiene algo en la cabeza y la cantidad de cosas que hace al respecto son factores inversamente proporcionales.

El cambio principal: quíteselo todo de la cabeza

Si mantiene las cosas solamente en la cabeza, es imposible alcanzar el control relajado que le prometo. Como verá más adelante, los comportamientos individuales que se describen en este libro son cosas que ya está haciendo. La gran diferencia entre lo que hago yo y lo que hacen otros es que yo capturo y organizo el ciento por ciento de todas mis «cosas» con las herramientas objetivas que tengo a mi disposición, no con mi mente. Y eso es aplicable a todo, grande o pequeño, personal o profesional, urgente o no: a todo.

Seguro que en un momento u otro habrá llegado a un punto, en un proyecto o en su vida, en el que sólo ha tenido que sentarse a confeccionar una lista. Si es así, posee un referente que le servirá para comprender lo que intento explicarle. Ahora bien, la mayoría de las personas hacen una lista sólo cuando la confusión se vuelve tan insoportable

que no *tienen* más remedio que hacer algo al respecto. Normalmente elaboran una lista tan sólo de la faceta específica que les molesta; no obstante, si usted hace que esa especie de revisión se convierta en una característica de su estilo de vida y de trabajo y la mantiene en todas las facetas de su vida (no sólo en la más «urgente»), estará practicando el tipo de administración de la productividad personal de alto nivel que describo.

No existe ningún motivo para pensar lo mismo dos veces, a menos que nos guste pensarlo.

Yo intento hacer elecciones intuitivas a partir de mis opciones en lugar de pensar en cuáles *son* esas opciones. Tengo que haber *pensado* en todo eso antes y registrado los resultados de un modo en el que confíe. No quiero perder el tiempo pensando en las cosas más de una vez, ya que eso supone un uso ineficaz de la energía creativa, al tiempo que una fuente de frustración y estrés.

No puede evitar pensar, ya que su mente continuará trabajando en cualquier cosa que se encuentre en ese estado de indecisión. Sin embargo, existe una cantidad limitada de «cosas» sin resolver con las que puede lidiar la mente antes de que se le fundan los plomos.

La memoria a corto plazo que forma parte de la mente —la parte que tiende a albergar todas las cosas «incompletas», pendientes de decisión y desorganizadas— funciona de modo bastante parecido a la memoria RAM de un ordenador. La mente consciente, como la pantalla del ordenador, sirve para enfocar las cosas, no para almacenarlas. Una persona puede pensar sólo en dos o tres cosas a la vez, aunque los «incompletos» continúan almacenándose en el espacio de la memoria a corto plazo, que, como ocurre con la memoria RAM, es limitado. Sólo puede almacenar una cantidad limitada de información si desea que esa parte del cere-

bro rinda a un alto nivel. La mayoría de la gente va por ahí con la memoria RAM hasta los topes, y la sobrecarga mental que soportan contribuye a que estén siempre distraídas y descentradas.

En los últimos minutos, por ejemplo, es probable que su mente haya divagado por algún área que no tenga nada que ver con lo que está leyendo. Y lo más seguro es que se haya fijado en algún frente abierto, en alguna situación incompleta en la cual ha invertido recursos. Lo que esa situación ha

hecho ha sido salir de la memoria RAM de su cerebro y reclamar su atención a gritos. ¿Y qué ha hecho usted al respecto? A menos que lo haya escrito y colocado en un «cesto» de su confianza y que sepa que revisará apropiadamente en un momento no muy lejano, es más que probable que se haya *preocupado* por ello. Ese comportamiento no es eficaz en absoluto: no se ha progresado y la tensión es ahora mayor.

—SALLY KEMPTON

El gran problema es que la mente le continúa recordando las cosas cuando usted *no puede* hacer nada al respecto. No tiene sentido del pasado o del futuro, lo que significa que en cuanto se diga a sí mismo que tiene que hacer algo y lo almacene en su memoria RAM, habrá una parte de usted que pensará *todo el rato* que debería estar haciendo precisamente eso. Su RAM cree que usted tendría que estar haciendo *ahora mismo* todo lo que se ha dicho a sí mismo que tenía que hacer. Francamente, en cuanto tenga almacenadas en la RAM dos cosas por hacer, estará provocando un fracaso personal, ya que no podrá hacerlas ambas a la vez. Eso genera un factor de estrés generalizado cuyo origen resulta imposible de concretar.

La mayoría de las personas sufren alguna versión de ese estado de estrés mental de forma tan constante y durante tanto tiempo que ya ni siquiera saben que *lo padecen*. Siempre está presente, como la fuerza de la gravedad, tanto que quienes lo experimentan normalmente no son conscientes de la presión. El único periodo de tiempo en que la mayoría de ellos se percatan de la tensión es la que están sometidos cuando se deshacen de ella y notan la diferencia.

¿Y usted? ¿Puede deshacerse de ese tipo de estrés? Por supuesto que sí. El resto de este libro le explicará cómo conseguirlo.

2

Controle su propia vida: cinco pasos para dominar el flujo de trabajo

El proceso clave que enseño para dominar el arte de gestionar el conocimiento de forma relajada y controlada es un método de cinco pasos para administrar el flujo de trabajo. Independientemente del entorno en el que nos encontremos, al abordar nuestras tareas pasamos por cinco fases distintas. (1) *Recopilamos* cosas que nos llaman la atención; (2) *procesamos* lo que significan y lo que tenemos que hacer con ellas; y (3) *organizamos* los resultados, que (4) *evaluamos* como opciones de entre las que elegimos lo que hay que (5) *hacer*. En esto consiste la gestión del aspecto «horizontal» de nuestras vidas: en abarcar todo lo que capte nuestra atención en cualquier momento.

En principio, el método es bastante simple, y así es como generalmente afrontamos el trabajo, aunque la experiencia que tengo con la gente me dice que la mayoría de las personas pueden mejorar significativamente el control de cada uno de esos pasos. La calidad de nuestra administración del flujo de trabajo es tan buena como el más débil

El saber que hoy consideramos saber se demuestra en la acción. Lo que ahora entendemos por saber es información efectiva en acción, información enfocada a resultados.

—PETER F. DRUCKER

de los cinco eslabones de esa cadena, de modo que todos los eslabones han de estar integrados y apoyarse en estándares lógicos. Casi todo el mundo tiene agujeros importantes en el proceso de *recopilación*. Muchos han recopilado cosas pero no las han *procesado* ni han decidido qué acción llevar a cabo al respecto. Otros toman buenas decisiones sobre lo recopilado en el momento, pero las desaprovechan porque no *organizan* de forma eficaz los resultados. También hay quienes tienen buenos sistemas pero no los *evalúan* con la coherencia necesaria para que sean funcionales. Además, si alguno de esos eslabones es débil, puede que lo que alguien elija *hacer* en un momento determinado no sea la mejor opción.

Para facilitar el funcionamiento y el nivel óptimo de estos cinco pasos hay que comprender su dinámica y utilizar buenas técnicas y herramientas. A mí me resulta de ayuda, cuando no esencial, separar esos pasos mientras avanzo a lo largo del día. Hay ocasiones en que sólo quiero *recopilar input*, sin decidir aún qué hacer con él. Otras, sólo *deseo* procesar las notas que he tomado durante una reunión. O puede que acabe de regresar de un largo viaje y necesite distribuir y organizar lo que he recopilado y *procesado* durante el trayecto. También hay ocasiones en que quiero *revisar* el inventario completo de mi trabajo, o algún aspecto de él. Y, por supuesto, me paso mucho tiempo haciendo algo que tengo que hacer.

He descubierto que uno de los motivos principales por el que mucha gente no ha tenido demasiado éxito «*organizándose*» es sencillamente porque han intentado realizar los cinco pasos al mismo tiempo. Cuando la mayoría de las personas se sientan a «*confeccionar una lista*», intentan *recopilar* «lo más importante» siguiendo algún orden que refleje prio-

ridades y secuencias, pero sin apuntar todas las acciones reales que han de llevar a cabo (o ninguna de ellas). El problema es que si no decide qué hacer respecto al cumplimiento de su secretaría porque en ese momento «no es lo más importante», ese frente abierto le restará energía y le impedirá centrarse con total claridad y eficacia en lo que sí es importante.

En este capítulo se explican las cinco fases en detalle. En los capítulos 4 a 8 encontrará un programa paso a paso para implementar un sistema a prueba de fallos en cada fase, con abundantes ejemplos y ejercicios muy útiles.

RECOPILACIÓN

Es importante saber qué se tiene que *recopilar* y cómo hacerlo del modo más eficaz, para así *procesarlo* de la forma adecuada. Para que su mente abandone la tarea de nivel inferior de intentar *pillarlo* todo, tiene que saber que realmente ha *capturado todo* lo que puede *representar* algo que debe *hacer*, y que en algún momento de un futuro próximo lo *procesará* y lo *revisará*.

Reunir el ciento por ciento de los «incompletos»

Con el fin de eliminar los «*agujeros del cesto*» tiene que *recopilar* y *reunir* los recordatorios y representaciones de todas las cosas que considere *incompletas* en su mundo, es decir, cualquier cosa personal o profesional, grande o pequeña, urgente o de menor importancia, que crea que debería ser diferente a como es y que usted se sienta en la obligación interna de *cambiar*.

Muchas de las cosas que le quedan por hacer se están recopilando mientras usted lee esto. Le están dejando correo en el buzón, hay notas camino de su «bandeja de entrada», están bombardeándole el ordenador con correos electrónicos y los mensajes de voz se están acumulando en el contestador. Pero al mismo tiempo usted ha estado «recopilando» cosas en su entorno y en su mente que no están donde deberían, teniendo en cuenta cómo son, para toda la eternidad. Aunque puede que no sean tan evidentes como los correos electrónicos que tiene delante, esas «cosas» continúan necesitando una solución: que se cierre el frente, que se haga algo. La categoría de «cosas» abarca desde ideas estratégicas relegadas en una libreta y amontonadas sobre un armario bajo de su despacho, hasta aparatos estropeados en los cajones de su escritorio que hay que reparar o tirar a la basura, pasando por las revistas atrasadas que hay sobre la mesilla auxiliar.

En cuanto usted vincula un «debería», «he de» o «tendría que» a un asunto, éste se convierte en un incompleto. Por ejemplo, las decisiones que continúa teniendo que tomar, tanto si va hacer algo al respecto como si no, ya son incompletas. En esa categoría se incluyen todos sus «voy a», cuando ha decidido hacer algo pero aún no ha comenzado a moverse. Y también se incluyen todos los asuntos pendientes y en marcha, así como aquellas cosas en las que usted ha hecho todo cuanto ha sido necesario excepto ser consciente de que ha acabado con ellas.

Con el fin de administrar apropiadamente ese inventario de frentes abiertos debe recogerlo en «contenedores» de elementos en suspenso hasta que disponga de un momento para decidir qué son y qué va a hacer al respecto, si es que va a hacer algo. Después debe vaciar los contenedores

de forma regular para asegurarse de que continúan siendo herramientas de recopilación viables.

Básicamente, en un sentido amplio, ya se está recopilando todo. Si usted no lo administra directamente en un sistema externo propio en el que confíe, entonces reside en *algún lugar* de su mente. El hecho de que no haya puesto un asunto en su «bandeja de entrada» no significa que no lo *tenga*. Ahora bien, aquí estamos hablando de asegurarnos de que todo lo que necesite se recopile en algún lugar *que no sea* su cabeza.

Las herramientas de recopilación

Existen varios tipos de herramientas, tanto de baja como de alta tecnología, que se pueden utilizar para recopilar los incompletos. Las que aparecen a continuación pueden servir como variantes de una «bandeja de entrada» que capture tanto la información generada por usted mismo como la procedente del exterior:

- Una bandeja (del material que sea)
- Hojas en blanco; libretas para tomar notas
- Aparatos electrónicos para tomar notas
- Aparatos electrónicos para grabar la voz
- Correo electrónico

La bandeja

Una bandeja de plástico, madera o metal es la herramienta más común para recopilar los materiales escritos y cualquier otra cosa física que requiera algún tipo de procesamiento: correo, revistas, memorandos, notas, avisos de

llamadas pendientes, recibos e incluso linternas con las pilas gastadas.

Hojas en blanco y libretas

Las carpetas de anillas, las libretas de espiral y las de taco sirven para recopilar las ocurrencias esporádicas, los datos, las cosas que hay que hacer, etcétera. Servirá cualquier cosa que le guste y satisfaga sus necesidades.

Aparatos electrónicos para tomar notas

Se puede utilizar el ordenador para tomar notas y darles forma luego con un procesador de textos. A medida que avanza la tecnología del reconocimiento de caracteres van surgiendo montones de herramientas digitales diseñadas para recoger datos. Algunos aparatos portátiles (como las agendas electrónicas PDA) y las libretas electrónicas se pueden utilizar para recopilar todo tipo de datos.

Aparatos electrónicos para grabar la voz

Entre los dispositivos de audio disponibles tenemos los con-testadores automáticos, los buzones de voz y aparatos para dictar como grabadoras en miniatura o digitales. Todos ellos pueden ser útiles a la hora de hacer una grabación profesional de las cosas que ha de recordar o tratar.

Correo electrónico

Si está conectado al resto del mundo mediante el correo electrónico, su software contiene una especie de zona de almacenaje en la que se acumulan los mensajes y archivos entitantes hasta que usted los ve, lee y procesa. También los «búsquedas» y los teléfonos pueden recibir ese tipo de información.

Mecanismos de alta tecnología

En la actualidad, además de escribir en los ordenadores también se les puede dictar. A medida que la comunicación se vaya canalizando a través de formatos digitales y sin cables se irá haciendo más fácil recoger ideas (¡lo que implicará el correspondiente aumento de la cantidad de datos que nos llegará y que tendremos que administrar!).

«Ordenador.»

«¿Sí, David?»

«Necesito pan.»

«Sí, David.»

El producto que necesitaba de la panadería ha sido *recopilado* y, puesto que la parte *organizativa* del proceso de administración de la acción está además digitalizada, el «pan» se añadirá automáticamente a la lista de la compra, e incluso puede que el ordenador se ocupe de encargarlo y de que se entregue el pedido.

Todas las herramientas descritas antes, tanto si son de baja como de alta tecnología, sirven de «bandejas de entrada» para capturar información potencialmente útil, acordados y compromisos de actuación. Es probable que ya utilice alguna variante de la mayoría de ellas.

Factores para recopilar con éxito

Por desgracia, el simple hecho de tener una «bandeja de entrada» no hace que éste sea funcional. La mayoría de la gente ya *tiene* algún tipo de herramienta de recopilación, aunque por lo general esté más o menos fuera de control. Veamos los tres requisitos que hay que cumplir para que funcione bien la fase de recopilación:

1. Cada frente abierto debe estar en el sistema de recopilación y fuera de su cabeza.
2. Tenga sólo el mínimo de «cestos de recopilación».
3. Vacíelos periódicamente.

Sáqueselo todo de la cabeza

Si intenta estar al tanto de demasiadas cosas de las que tiene en su RAM, es probable que no le motive utilizar y vaciar del todo sus «bandejas de entrada». Mucha gente se desprecupa de esas herramientas porque sabe que no representan sistemas separados y completos: existe un grupo de cosas incompletas en su «bandeja de entrada» y otro grupo de incompletos en su cabeza, y no se obtiene nada positivo de ninguno de los dos, de modo que se deja de pensar en ellos. Es como intentar jugar con una máquina del millón que tenga en la mesa unos grandes agujeros por los que se pierden las bolas: la motivación para continuar jugando será nula.

Las herramientas de recopilación deberían acabar formando parte de su estilo de vida. Téngalas a mano para que pueda recoger una ocurrencia potencialmente valiosa dondequiera que esté; piense en ellas como si fueran algo tan indispensable para usted como el cepillo de dientes, el carneté de conducir o las gafas.

Minimice el número de «cestos de recopilación»

Debería tener tantas «bandejas de entrada» como necesite, pero pasar con las menos posibles. Tiene que poder disponer de esa función en todas las situaciones, ya que prácticamente en cualquier lugar pueden surgir cosas que quiera recopilar. Ahora bien, si tiene demasiadas zonas de recopilación no será capaz de procesarlas con facilidad y constancia.

Un exceso de «cestos de recopilación» rara vez constituye un problema en el segmento de la alta tecnología. La verdadera oportunidad de mejorar, para la mayoría de las personas, se presenta en el extremo de la baja tecnología, principalmente en las áreas de toma de notas y recopilación física en una «bandeja de entrada». Las notas escritas se tienen que juntar y procesar, no relegarlas a un montón, una libreta o un cajón. Los materiales impresos han de encauzarse hacia «bandejas» físicas en lugar de apilarlos en todos los rincones de su entorno.

La implementación de herramientas es-tándar para recoger ideas y datos se convertirá para usted en un aspecto cada vez más importante a medida que su vida y su trabajo vayan volviéndose más complejos.

Conforme avance en su carrera, por ejemplo, es probable que se percate de que las mejores ideas acerca del trabajo no se le ocurrirán en el trabajo. La capacidad de sacar el máximo partido a esas ideas con buenos elementos de recopilación que tenga siempre a mano es clave para que aumente su productividad.

Vacíe los «cestos» periódicamente

El factor decisivo para que la *recopilación* tenga éxito tendría que ser evidente: si no vacía y procesa las «cosas» que ha recopilado, los «cestos» sólo servirán para almacenar material amorfo. Vaciar el «cesto» no significa que tenga que *terminar* lo que haya en el buzón de voz, el correo electrónico o la «bandeja de entrada», sino que ha de sacarlo del «contenedor», examinarlo y decidir qué tendría que hacer con ello y, si aún no está acabado, organizarlo en su sistema. Sobre todo, no vuelva a ponerlo en el «cesto». No

—LEONARDO
DA VINCI

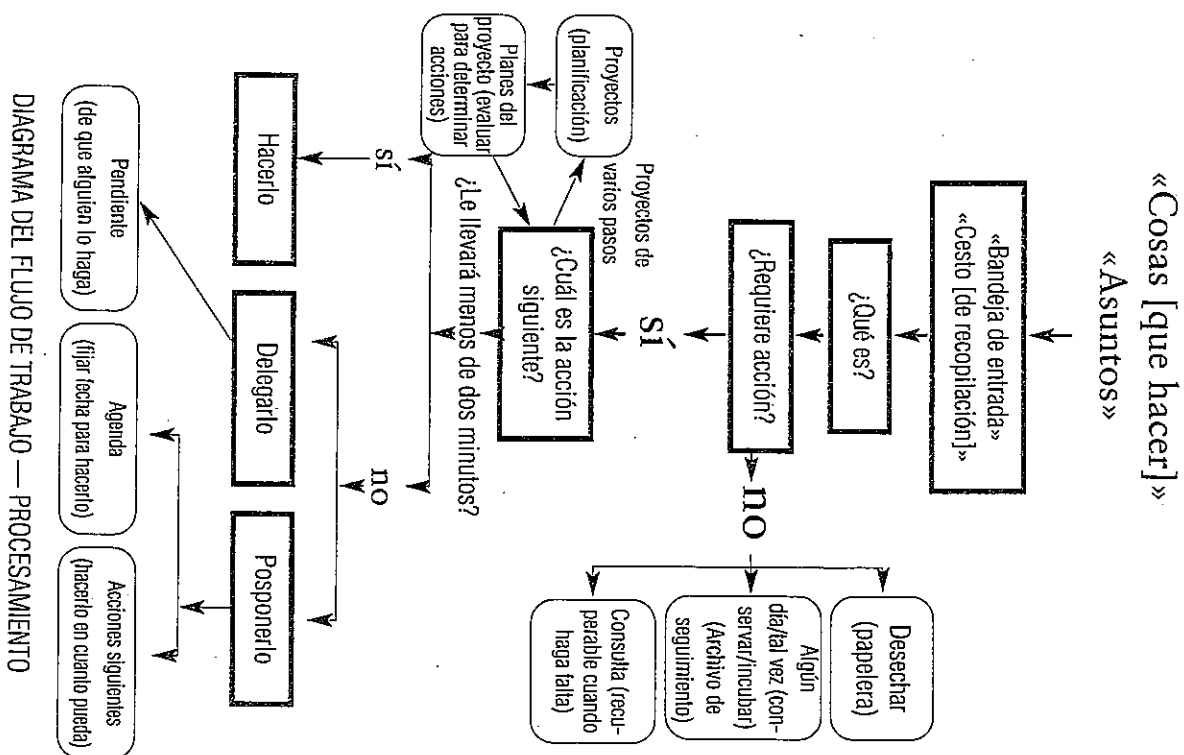
vaciar la «bandeja de entrada» es como tener cubos de basura que nadie tirará, por lo que tendrá que comprar cubos nuevos donde ir metiendo los desperdicios.

Para conseguir vaciar el «cesto», todo su sistema de administración de acciones tiene que funcionar. Demasiadas «cosas» se acumulan en las «bandejas de entrada» debido a la falta de sistemas eficaces para sacarlas de ellas. Cuando uno sabe que ha de hacer algo con las cosas del «cesto» pero no lo puede hacer en ese momento, a menudo lo que parece más fácil es dejarlas ahí. Tener una «bandeja de entrada», sobre todo para papeles y correos electrónicos, es lo máximo que mucha gente es capaz de hacer para organizar: por lo menos así saben que en *algún lugar* tienen un recordatorio de algo que aún tienen pendiente. Por desgracia, esa red de seguridad deja de ser efectiva cuando las cosas se amontonan sin control o cuando los correos electrónicos acumulados ocupan más de una pantalla.

Cuando domine la fase siguiente y sepa cómo procesar sus incompletos fácil y rápidamente, el «cesto» podrá volver a cumplir su función original. A continuación nos centraremos en cómo *vaciar* esas «bandejas de entrada» y correos electrónicos sin tener que llevar a cabo el trabajo necesariamente ahora.

PROCESAMIENTO

Enseñar a la gente a pensar las cosas de una en una del modo necesario para vaciar los «cestos de recopilación» puede que sea lo que más ha contribuido a mejorar la situación de casi todas las personas con las que he trabajado. Cuando la directora de un importante departamento de



una multinacional acabó de procesar conmigo todos sus frentes abiertos, se relajó, asombrada, y me confesó que, aunque estaba tranquila en cuanto a las reuniones a las que debía asistir, gracias a la confianza que tenía en su agenda, jamás había sentido esa tranquilidad en lo tocante a los muchos otros aspectos de su trabajo que acabábamos de aclarar juntos. Las acciones y la información que necesitaba que le recordaran ahora estaban confiadas a un sistema concreto e identificadas en él.

¿Qué tiene que preguntarse (y responderse) sobre cada correo electrónico, mensaje en el buzón de voz, nota u ocurrencia propia que se cruce en su camino? Ese es el elemento de administración de acciones que constituye la base de su organización personal. Mucha gente intenta «organizar-se», pero comete el error de hacerlo con un montón de «cosas» incompletas. No se puede organizar lo que entra: lo único que se puede hacer es recopilarlo y procesarlo. En lugar de eso, organice las acciones necesarias en función de las decisiones que ha tomado sobre lo que se ha de hacer. Tanto la fase de *procesamiento* como la de *organización* están representadas en el «tronco» del diagrama de árbol del proceso de decisión que se muestra en la página anterior.

En los siguientes capítulos le asesoraré en detalle sobre lo más significativo de cada elemento del proceso. Pero, por ahora, le sugiero que seleccione una lista de tareas pendientes o un montón de papeles de su «cesto de entrada» y valore unos cuantos elementos a medida que se va formando una visión general del procesamiento.

¿Qué son las «cosas»?

No es una pregunta tonta. Hemos hablado de «cosas» y de «cestos de recopilación», pero no hemos dicho nada acer-

ca de lo que *son* las «cosas» ni de qué hacer al respecto. Por ejemplo, muchos de los elementos que tienden a escapar de nuestro sistema de organización personal son elementos amorfos que recibimos del gobierno o de nuestra empresa. ¿Realmente tenemos que hacer algo al respecto? ¿Y qué pasa con los correos electrónicos de recursos humanos, en los que nos comunican que el no-sé-qué del no-sé-cuántos es ahora la política del no-va-más? He desenterrado montones de mensajes que mis clientes habían metido en los cajones de su mesa o habían aplazado por ahí sencillamente porque no se habían tomado un momento para averiguar de qué trataba realmente el comunicado o documento. Por eso, la siguiente decisión es muy importante.

¿Requiere acción?

Existen dos posibles respuestas para esta pregunta: sí y no.

No *requiere a acción*. Si la respuesta es no, caben tres posibilidades:

1. Es desechable, innecesario.
2. No es necesario actuar ahora, pero habría que hacer algo más tarde (incubar).
3. El elemento es información útil en potencia que puede ser necesaria para algo más adelante (consulta).

Estas tres categorías pueden administrarse; nos adentraremos en ese tema en otro capítulo. Por ahora, basta con decir que necesita una papelera y la tecla «SUPR» para eliminar lo superfluo, un archivo de seguimiento o una agenda para material que se está incubando, y un buen sistema de archivo para la información de consulta.

Requiere acción. Este es el grupo de elementos del sí, con los que hay que hacer algo. La gama de ejemplos típicos va desde un correo electrónico que soicita su participación en un proyecto de la empresa en unas fechas determinadas, hasta las notas que tiene en la «bandeja de entrada» que tomó durante su entrevista personal con el vicepresidente del grupo sobre un importante proyecto nuevo para el que se necesita contratar a un asesor externo.

Acerca de cada elemento sujeto a acción hay que determinar dos cosas:

1. ¿A qué proyecto o resultado se ha comprometido?
2. ¿Cuál es la acción siguiente que requiere?

Hacer las cosas no requiere demasiado esfuerzo; en cambio, decidir qué hacer sí lo requiere.

—ELBERT HUBBARD

Si es sobre un proyecto... Tiene que recoger ese resultado en una lista de proyectos que será lo que le recuerde que tiene un frente abierto. Una revisión semanal de la lista (ver página 80) le hará recordar ese tema como algo aún pendiente. Continuará fresco y vivo en su sistema de administración hasta que se complete o se elimine.

¿Cuál es la acción siguiente? Esa es la pregunta más importante en cualquier cosa que se ha recopilado; si la responde apropiadamente tendrá la clave fundamental para organizarse. La siguiente acción es la siguiente actividad física que hay que emprender para hacer avanzar la realidad presente hacia su compleción.

Algunos ejemplos de acciones siguientes pueden ser:

Controle su propia vida

- Llamar a Fred para pedirle el teléfono del garaje que me recomendó.
- Borrador del orden del día de la reunión sobre el presupuesto.
- Hablar con Ángela sobre el sistema de archivo que hemos de instalar.
- Buscar el software de administración de la base de datos en Internet.

Todas estas son actividades físicas reales que han de realizarse. Los recordatorios pertinentes se convertirán en un elemento del que sacará provecho su sistema personal de administración de la productividad.

Hacerlo, delegarlo, posponerlo. Una vez que haya decidido cuál va a ser la siguiente acción, tiene tres opciones:

1. *Hacerlo.* Si una acción le va a llevar menos de dos minutos, debería *hacerla* en el momento en que se defina.
2. *Delegarlo.* Si la acción le va a llevar más de dos minutos, pregúntese si es usted la persona adecuada para llevarla a cabo. Si la respuesta es no, déleuela a la entidad apropiada.
3. *Posponerlo.* Si la acción le va a llevar más de dos minutos y usted es la persona adecuada para llevarla a cabo, tendrá que posponerla hasta más tarde y anotarla en una o más listas de acciones siguientes.

ORGANIZACIÓN

La parte externa del diagrama del flujo de trabajo muestra las ocho categorías diferentes de recordatorios y elementos que resultan del procesamiento de todas las «cosas», y conforma un sistema total para organizar todo lo que esté en su bandeja y lo que podría añadirse al cabo del día o de la semana.

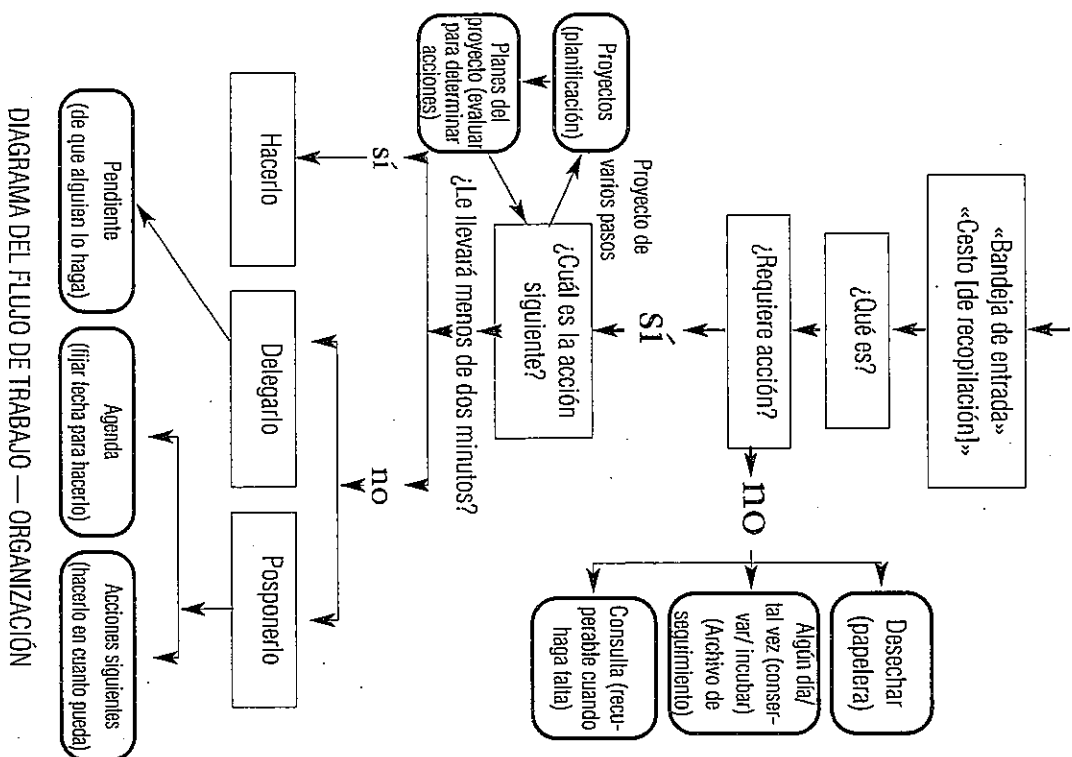
En el caso de elementos no sujetos a acción, las categorías posibles son: desechar, herramientas de incubación y almacenamiento de material de consulta. Si no hay que hacer nada con respecto a un asunto, se tira, se coloca en el «archivo de seguimiento» para volver a estudiarlo más adelante, o se archiva para poder encontrar la información si se precisa de nuevo. Para administrar cosas sujetas a acción necesitará una *lista de proyectos*, un *lugar donde almacenar* o *archivar los planes y materiales de proyectos*, una *agenda*, una *lista de recordatorios de las próximas acciones* y otra de *recordatorios de cosas que usted espere*.

Todas las categorías organizativas deben estar contenidas físicamente de alguna manera. Cuando hablo de «listas» me refiero a cualquier conjunto de recordatorios que pueda repasar, sean listas en una libreta, en un programa de ordenador o incluso carpetas de archivos con separadores para cada elemento. Por ejemplo, la lista de los proyectos en curso podría llevarse en una página del dietario, ser una categoría de cosas pendientes en una agenda electrónica, o un archivo etiquetado como «lista de proyectos». Los recordatorios de incubación (como «después del 1 de marzo, contactar con mi contable para concertar una cita») pueden almacenarse en un archivo de seguimiento o en una agenda electrónica o en una agenda tradicional.

Controle su propia vida

«Cosas [que hacer]»

«Asuntos»



Proyectos

Yo defino *proyecto* como cualquier resultado deseado que requiere una acción de más de un paso. Eso significa que algunas cosas más bien pequeñas que puede que usted no de-nomine proyectos pasarán a engrosar su «lista de proyectos». El razonamiento que se esconde tras mi definición es que si con un paso no se completa algo, hay que dejar alguna mar-ca que nos recuerde que aún queda algo por hacer. Si usted no dispone de un lugar en el que colocarla, el mensaje re-gresará a su memoria RAM. Otro modo de pensar en ello es confeccionar una lista de frentes abiertos.

Los proyectos no se han de listar en ningún orden en particular, ni por tamaño, ni por prioridad. Lo único que ha de hacer es colocarlos en una lista principal para poder evaluarlos con la regularidad suficiente que le asegure que se han definido las acciones siguientes para cada uno de ellos.

Un proyecto no se *hace*; lo que se hace son los pasos de las acciones *relacionadas* con él. Cuando se hayan dado to-dos los pasos suficientes de las acciones adecuadas, se ha-brá creado una situación que concuerde lo bastante con su idea inicial del resultado como para poder decir que ya está «hecho». La lista de proyectos es la recopilación de las me-tas que nos hemos fijado para conseguir que las próximas acciones continúen avanzando correctamente en sus res-pectivas direcciones.

Material de apoyo del proyecto

En muchos de sus proyectos acumulará información relevan-te que querrá organizar por el tema a que se refiera el asun-to o por el nombre del proyecto. Su lista de «proyectos» será

Lista parcial de «proyectos»

Contratar a personal nuevo	Preparar un nuevo CD de formación
Las vacaciones de agosto	Fijar el horario del seminario del año que viene
Seminarios para el personal	Elaborar un discurso de presentación de una hora
Publicación del libro	
Acabar de actualizar los ordenadores	
Poner al día el testamento	Dominar el acceso por videoconferencia
Acabar los presupuestos	Definir los acuerdos laborales
Acabar la nueva línea de productos	Instalar luces nuevas en el patio
Sentirme cómodo con el nuevo software de administración	trasero
de contactos	Establecer relaciones formales con un representante suramericano
Fotocopiar el artículo de <i>Fortune</i>	
Encontrar un publicista	Concretar las políticas y procedimientos de personal
Acabar de plantar el huerto	
Proyecto de vídeo de <i>joint venture</i> de I+D	Comprar un sillón nuevo

un simple índice; todos los detalles, planes e información de apoyo que pueda necesitar cuando trabaje en ellos tendrían que estar guardados independientemente en carpetas con se-paradores, archivos de ordenador o libretas.

Materiales de apoyo y archivos de consulta. Una vez que haya organizado el material de apoyo de su proyecto por el tema o el asunto que trate, tal vez le parezca que es casi idéntico a su material de consulta y que podría guardarse en el mismo sistema de archivos de referencia (en los ar-chivos de consultas generales se puede añadir un archivo

sobre «boda», por ejemplo). La única diferencia es que en el caso de los proyectos activos, habrá que evaluar el material de apoyo de forma coherente para comprobar que están identificados todos los pasos de actuación necesarios.

Yo suelo recomendarles a mis clientes que almacenen su material de apoyo en un lugar donde no lo vean. Si tiene a mano un buen sistema de archivos de referencia para trabajar, a usted le parecerá que este es el modo más sencillo de organizarlos. Sin embargo, habrá ocasiones en que será más conveniente tener los materiales fuera, visibles y disponibles en todo momento, sobre todo si trabaja en un proyecto que requiere comprobar referencias varias veces al día. Los separadores que se guardan en archivadores de pie metálicos o en bandejas apilables de fácil acceso pueden resultar prácticos para este tipo de papeleo pendiente.

Categorías de acciones siguientes

Como puede apreciarse en el diagrama del flujo de trabajo, decidir cuál será la acción siguiente es capital. Esa acción ha de ser el siguiente comportamiento físico visible, sin excepción, en todos los frentes abiertos.

Por supuesto, no tendrá que hacer el seguimiento de las acciones que realice y que le lleven menos de dos minutos, ni el de las que ya haya finalizado, porque ya estarán hechas. Lo que sí tendrá que seguir serán todas las acciones que aún hayan de suceder un día o a una hora específicos (anótelos en la agenda), las que se hayan de hacer lo antes posible (añádalas a su lista de próximas acciones), y todas las que espere que hagan los demás (póngalas en una lista de «A la espera»).

Calendario o agenda

Los recordatorios de acciones que tiene que hacer entran en dos categorías: los que tienen que ver con cosas que han de ocurrir un día o a una hora específicos y los relacionados con cosas que simplemente se han de hacer lo antes posible. Los primeros hay que apuntarlos en la agenda.

En la agenda pueden figurar tres cosas:

- Acciones que hay que realizar a una hora determinada;
- Acciones que hay que realizar un día determinado;
- Información de un día determinado.

Acciones que hay que realizar a una hora determinada. Es una manera como otra cualquiera de denominar las citas. A menudo la acción siguiente de un proyecto es acudir a una reunión que se ha convocado para hablar del tema. Basta con anotarlo en el calendario.

Acciones que hay que realizar un día determinado. Se trata de cosas que se tienen que hacer en algún momento de un día determinado, pero no necesariamente a una hora concreta. Tal vez le ha dicho a Míoko que la llamará el viernes para asegurarse de que el informe que le va a enviar está bien. Ella no lo recibirá hasta el jueves y se marcha al extranjero el sábado, de modo que el viernes es el lapso de tiempo de que dispondrá usted para llevar a cabo esa acción pero, dentro del viernes, cualquier hora será buena. Debería apuntarlo en la agenda para el viernes, aunque no vinculado a ninguna hora en particular. Ayuda bastante en estos casos tener una agenda en la que poder anotar las acciones que se han de realizar a una hora determinada y las que se han de realizar un día en concreto.

Información de un día determinado. Mediante la agenda también puede hacer el seguimiento de lo que quiera saber acerca de determinados días; no tienen por qué ser acciones que tendrá que llevar a cabo, sino información que puede ser útil en una fecha en concreto. Pueden ser las señas para acudir a una cita, actividades en las que otras personas (familiares o compañeros de trabajo) estarán atareadas, o acontecimientos de interés. También ayuda

Benditos los flexibles, porque no se deformarán.

poner la información de seguimiento a corto plazo en la agenda, como acordarse de llamar a alguien el día después de que haya regresado de vacaciones.

No más listas de tareas diarias. En el calendario se apuntan esas tres cosas, nada más. Ya sé que eso es una herejía en las prácticas tradicionales de administración del tiempo, que enseñan casi universalmente que la lista de tareas diarias es un elemento clave. Sin embargo, esas listas no funcionan por dos motivos.

En primer lugar, porque las continuas entradas de nueva información y las prioridades tácticas cambiantes reconfiguran el trabajo diario constantemente, de modo que resulta casi imposible concretar con anticipación las cosas que se han de hacer. Contar con un plan de trabajo como punto de referencia siempre es de utilidad, pero ha de ser renegociable en cualquier momento. Intentar mantener una lista escrita en la agenda, que después ha de volver a escribir al día siguiente si no se cumplen las tareas, resulta desmoralizador y una pérdida de tiempo. Las listas de próximas acciones que yo defiendo registran esos recordatorios, incluso los más importantes, y además no se tienen que volver a escribir a diario.

En segundo lugar, porque si en esa lista de tareas diarias hay algo que no tenga que hacerse ese mismo día, restará importancia a las cosas que realmente se han de hacer. Si debo telefonar a Míoko el viernes porque es el único día que podré encontrarla, pero añadido a la lista de tareas diarias otras cinco llamadas menos importantes o menos urgentes, como el día se complique un poco puede que acabe por no llamarla. Mi cerebro tendrá que recuperar el recordatorio de que esa es la única llamada que no tendré otra oportunidad de hacer, y ésa no es la manera apropiada de utilizar el sistema. Tal como yo lo veo, la agenda tendría que ser territorio sagrado. Si se escribe algo en ella, debe hacerse ese día o no hacerse. Lo único que se debería volver a apuntar son las citas que cambien de fecha.

La(s) lista(s) de acciones siguientes

Se preguntará usted adónde van a parar todos sus recordatorios. Pues a las listas de acciones siguientes que, junto con la agenda, constituyen el corazón de la organización de acciones diarias.

Cualquier acción que lleve más de dos minutos y no se pueda delegar debe registrarse en alguna parte. «Llamar a Jim Smith para hablar de la reunión de presupuesto», «Llamar a la madre de Rachel y Laura por lo de la acampada nocturna», y «Borrador de ideas sobre la conferencia anual de ventas» son tipos de recordatorios de acción que han de anotarse en listas apropiadas para consultarlas como opciones de lo que haremos en cualquier momento.

Si ya tiene veinte o treinta de esos recordatorios, puede reunirlos en una lista de próximas acciones que irá re-

Debería hacerse todo lo más sencillo posible, pero no más sencillo de la cuenta.

—ALBERT EINSTEIN

sando siempre que tenga tiempo. Ahora bien, la mayoría de nosotros tenemos entre cincuenta y ciento cincuenta recordatorios, en cuyo caso lo mejor es subdividir la lista de próximas acciones en categorías como: llamadas (que hará cuando esté al teléfono) o principales preguntas sobre el proyecto (que formulará en la sesión informativa semanal).

Elementos que no requieren acción

Usted necesita sistemas separados y bien organizados para encargarse tanto de los elementos que no requieren ninguna acción como de los que sí. Los sistemas no sujetos a acción se dividen en tres categorías: desecher, incubación y consulta.

Desechar

Lo desechable tendría que ser evidente. Tire cualquier cosa que no implique ninguna acción futura ni tenga valor de referencia potencial. Si deja ese material mezclado con otras categorías, minará seriamente el sistema.

Incubación

Existen otros dos grupos de cosas, además de los elementos desechables, que no requieren una actuación inmediata, pero que usted querrá *guardar*. De nuevo, aquí es vital que separe los elementos sujetos a acción de los que no lo son; de lo contrario tenderá a acudir tontamente a sus monitores, pilas y listas sin saber por dónde empezar ni qué se tiene que hacer.

Pongamos que se le enciende la luz al leer una nota, o que lee un correo electrónico que le da una idea acerca de

Típica lista parcial de "Algún día/tal vez"

Comprar una barca de pesca	Crear vídeos promocionales de personal
Aprender inglés	Encontrar a Stafford Lyons
Hacer un curso de acuarela	Comprar una cámara de vídeo digital
Poner una alacena en la cocina	
Hacer una piscina en el jardín	
Comprarle una motocicleta a Kathryn	Hacer un viaje por el norte de Italia
Volar en globo	Aprender carpintería
Construir una bodega	Iluminar los cuadros que hay en casa
Ir a la montaña	Construir un estanque para peces
Aprender a utilizar el programa Photoshop	Digitalizar fotos y vídeos antiguos
	Organizar una fiesta con los vecinos
Crear una fundación no lucrativa	Configurar el acceso al servidor desde el ordenador de casa

un proyecto que *puede* querer realizar algún día, aunque no en ese momento. Querrá que se lo recuerden en otra ocasión, más tarde, de modo que pueda volver a valorar la opción de hacer algo al respecto en el futuro. Por ejemplo, le llega por correo un folleto de la próxima temporada de la orquesta sinfónica de su ciudad. De un vistazo se percata de que aún faltan cuatro meses para que toquen el programa que a usted le interesa, demasiado tiempo para preocuparse por ello (no está seguro de si tendrá algún viaje en la agenda en esas fechas), pero si ese día usted estuviera en la ciudad, le gustaría asistir al concierto. ¿Qué hacer en ese caso?

Existen dos sistemas de incubación que podrían funcionar en una situación como ésta: las listas de «Algún día/tal vez» y las carpetas de seguimiento.

Algún día/tal vez. Puede resultar útil y esclarecedor llevar una lista en curso de las cosas que tal vez quiera realizar en algún momento, no ahora. Se trata de aparcar proyectos que sería imposible sacar adelante ahora, pero de los que no querría olvidarse por completo. Le gustaría que le recordaran la posibilidad a intervalos regulares de tiempo.

Es probable que tenga subcategorías en su lista principal de «Algún día/tal vez», como por ejemplo:

- Discos compactos que puedo querer
- Vídeos que quiero alquilar
- Libros que quiero leer
- Vinos que desco probar
- Salidas de fin de semana que me gustaría hacer
- Cosas que quiero hacer con los niños
- Seminarios a los que desco asistir

Para que esta lista le sea útil debe revisarla periódicamente. Le sugiero que incluya un análisis de los contenidos en su revisión semanal (ver página 80).

Archivo de seguimiento. Se trata de la versión más funcional para recoger asuntos y revisarlos; en ocasiones también se denomina archivo de «continuación» o «en suspenso». Este sistema le permite casi literalmente enviarse algo a sí mismo, y recibirlo, en el futuro, el día que usted decida.

Su agenda también puede servir para esa función. Por ejemplo, si apunta en el día 15 que falta un mes para hacer la declaración de la renta, o en el día 12 de septiembre, que faltan seis semanas para que el ballet Bolshoi presente *El lago de los cisnes* en el auditorio.

Encontrará más información en el capítulo 7.

Material de consulta

Muchas de las cosas que se cruzan en su camino no requieren acciones, aunque tienen valor intrínseco en tanto que información, por lo que quizá desee guardarlas para poder recuperarlas cuando las necesite. Pues bien, esto lo puede hacer en papel o en formato digital.

Los papeles (cualquier cosa, desde el menú de una tienda de comida para llevar, hasta los planos, dibujos e información de venta de un proyecto paisajístico) se almacenan mejor en sistemas eficaces de recuperación física, desde páginas sueltas de una agenda o libreta, pasando por una lista de restaurantes favoritos o de los números de teléfono de los miembros del consejo escolar, hasta armarios enteros llenos de archivos dedicados al papeleo derivado de una función empresarial.

El almacenamiento electrónico puede incluir desde una base de datos conectada a la red, hasta referencias específicas y carpetas de archivos situadas en el software de comunicación de su ordenador.

Lo más importante que hay que recordar es que la consulta tiene que ser justamente eso: información que se puede obtener *fácilmente* cuando sea necesario. Los sistemas de consulta suelen tener dos formas: (1) almacenamiento por tema y área específica, y (2) archivos de consulta general. Los primeros se definen en función de cómo estén almacenados —por ejemplo, un cajón de archivador dedicado a contratos, por fecha; un cajón en el que sólo haya información confidencial sobre los salarios de los empleados; o una serie de armarios para casos legales cerrados que pueda ser necesario consultar en juicios futuros.

Archivos de consulta general. En cuanto al segundo tipo de sistema de consulta, todo el mundo necesita tenerlo a mano para almacenar información específica que no pertenezca a ninguna categoría determinada. Es necesario tener un lugar donde guardar el manual de instrucciones del teléfono móvil, las notas de la reunión sobre el proyecto Smith, y aquellos pocos yenes que no cambió tras su último viaje a Tokio (y que utilizará cuando regrese allí).

La falta de un buen archivo de referencia general puede ser uno de los mayores cuellos de botella a la hora de ejecutar un sistema personal de administración de acciones. Si archivar no resulta fácil y rápido (¡e incluso divertido!), tenderá a acumular las cosas en lugar de ordenarlas. Si el material de referencia no tiene unos límites bien definidos, la línea que separa los elementos sujetos a acción de los que no lo están se hará borrosa tanto visual como psicológicamente, y su mente se insensibilizará ante todo el proceso. Establecer un buen sistema de trabajo respecto a esta categoría de material es importante para asegurar la productividad sin estrés. En el capítulo 7 nos adentraremos en el tema con más detalle.

EVALUACIÓN

Una cosa es escribir que hay que comprar leche y otra muy diferente es estar en el supermercado y *acordarse* de ello. Y tampoco es lo mismo que escriba que ha de telefonar a un amigo para que le dé el nombre de un abogado, que recordarlo cuando tenga cerca un teléfono y disponga de un poco de tiempo libre.

Tiene que ser capaz de revisar toda su vida y su trabajo a intervalos de tiempo y niveles apropiados. La mayoría

de las personas cree que la magia de administrar el trabajo reside en la práctica constante de la revisión. Semanalmente, se analizan todos los proyectos pendientes y todos los frentes abiertos, en lo que yo denomino el nivel de 3.000 metros (ver página 86). Aquí se presenta la oportunidad de examinar todas las acciones y opciones definidas ante usted, lo que aumenta de forma radical la eficacia de las elecciones que realice sobre lo que esté haciendo en cualquier momento.

Qué evaluar y cuándo

Si establece un sistema de organización personal estructurado como el que yo le recomiendo, para mantenerlo no necesitará mucho más que una lista de «proyectos», un calendario o una agenda, listas de acciones siguientes y una lista de «elementos a la espera».

El elemento que probablemente revise con más frecuencia es la agenda, que le recordará el «duro panorama» que le espera cada día, es decir, las cosas que vencerán si no las hace. Eso no significa que las cosas escritas en la agenda sean las más importantes en un sentido amplio, sino sólo que han de hacerse. En cualquier momento, saber qué se *ha* de hacer y cuándo define el espacio donde moverse. Por lo tanto, en cuanto acabe una acción de la agenda (una reunión, una llamada telefónica, un borrador o informe final) mire qué más le queda por hacer.

Y después de hacerlo, vuelva a sus listas de acciones si-

Revise sus listas tan a menudo como lo crea conveniente para despejar la mente.

guientes, en las que se encuentra el inventario de acciones predefinidas que se pueden llevar a cabo si tiene tiempo libre durante el día. Si las ha organizado por situación («casa», «ordenador», «reunión con George») entrarán en juego sólo cuando esas situaciones surjan.

Las listas de «Proyectos», «A la espera» y de «Algún día/tal vez» sólo debe revisarlas cuando lo crea necesario para evitar seguir dándoles vueltas a los asuntos.

El factor clave del éxito: la revisión semanal

Todo lo que potencialmente pueda requerir acción debe revisarse con la suficiente frecuencia como para evitar que la mente tenga que hacer el trabajo de recordarlo. Para fiarse de las rápidas e intuitivas decisiones que dependen de su conciencia y que ésta toma sobre acciones a cada momento, debe reducirlas lógicamente a un nivel más elevado. Según mi experiencia con miles de personas, eso se traduce en un comportamiento básico para conseguir el éxito: la revisión semanal.

Los asuntos de la vida tienen que ver con multitud de aspectos, y aquel que razona sobre cualquiera de ellos sin tener en cuenta los demás es un iluso incapaz de seguir la marcha del mundo.

—JAMES FENIMORE COOPER

Debería revisar semanalmente todos sus frentes abiertos (es decir, proyectos), planes de proyectos activos, y listas de «Próximas acciones», «Orden del día», «A la espera» e incluso «Tal vez/algún día». Eso también le permitirá asegurarse de que tiene la mente despejada y de que todos los flecos sueltos de los últimos días han sido recopilados, procesados y organizados.

Si usted es como la mayoría de la gente, le parecerá que las cosas pueden des-

controlarse relativamente en el curso de varios días de mucho trabajo. Es de esperar. Usted no quiere distraerse demasiado de la tarea que tiene entre manos en su esfuerzo por alcanzar la perfección en todo momento. No obstante, para permitirse el lujo de sacarla adelante con confianza es probable que tenga que hacer limpieza una vez a la semana.

La revisión semanal es el momento de:

- Reunir y procesar todas las «cosas».
- Revisar su sistema.
- Poner al día sus listas.
- Estar limpio, despejado, al día y completo.

La mayoría de las personas no poseen un sistema realmente completo y no obtienen ningún beneficio real de revisar las cosas porque carecen de una visión de conjunto. Así que continúan teniendo la vaga sensación de que quizá les falta algo. Por ese motivo los beneficios que se obtienen al llevar a cabo todo ese proceso son por lo menos exponenciales: cuanto más completo sea el sistema, más confiará en él; y cuanto más confíe en él, más motivado estará para *mantenerlo al día*. La revisión semanal es la llave maestra para mantener el nivel.

Mucha gente piensa que cuando mejor trabaja es la semana antes de vacaciones, pero no por las vacaciones en sí. ¿Qué hace usted la semana antes de efectuar un largo viaje? Cierra, aclara y vuelve a negociar todos los acuerdos a los que había llegado consigo mismo y con los demás. Pues bien, le sugiero que haga eso mismo una vez por semana en lugar de una vez al año.

La mayoría de la gente cree que cuando mejor trabaja es cuando ha cerrado, aclarado y renegociado todos los pactos que habían hecho consigo mismos y con los demás. Hágalo una vez por semana en lugar de una vez al año.

HACER

La decisión de actuar es intuitiva. El desafío consiste en pasar de tener la *esperanza* de haber elegido lo correcto a la *confianza* en que se trata de la opción adecuada.

El propósito básico de administrar bien el flujo de trabajo es facilitar que se decida correctamente lo que se hace en cualquier momento. El lunes a las 10.33 de la mañana, decidir entre llamar a Sandy, acabar la propuesta o procesar los correos electrónicos siempre será una cuestión intuitiva, pero con una planificación previa adecuada se sentirá mucho más seguro de sus elecciones. Pasará en sus actos de la *esperanza* a la *confianza*, e incrementará automáticamente la velocidad y la eficacia.

Tres modelos para elegir acciones

Imaginemos por un momento que la inseguridad y la indecisión le impiden actuar. De hecho, siempre habrá una enorme lista de cosas que *no* está haciendo, así pues, ¿cómo decidir qué *hacer* y qué *no*, y, al mismo tiempo, sentirse bien con ambas decisiones?

La respuesta es: confiando en su intuición. Si ha *recopilado, procesado, organizado y evaluado* todos sus compromisos actuales, es el momento de poner en acción su juicio intuitivo con alguna reflexión inteligente y práctica acerca de su trabajo y sus valores.

Tiene más cosas que hacer de las que puede asumir. Tiene que sentirse cómodo con las decisiones que tome.

He desarrollado tres modelos que le ayudarán a acostumbrarse a tomar decisiones sobre qué hacer. No le proporcionarán respuestas (es decir, si tiene que elegir entre llamar a Frederick, mandarle un correo elec-

trónico a su hijo o simplemente ir a charlar un rato con su secretaria), pero le ayudarán a definir sus opciones de una manera más inteligente, y eso es algo que las panaceas de la simple administración del tiempo y las prioridades *no* pueden hacer.

1. El modelo de cuatro criterios para escoger acciones en el momento

El miércoles a las 3.22 de la tarde, ¿cómo elegir lo que debo hacer? Pues bien, existen cuatro criterios aplicables en el siguiente orden:

1. Situación
2. Tiempo disponible
3. Energías disponibles
4. Prioridad

Situación. Aunque existen varias acciones que se pueden llevar a cabo en cualquier lugar (como escribir un borrador en papel de las ideas acerca de un proyecto), la mayoría requieren una localización específica (la casa, la oficina) o tener alguna herramienta de productividad a mano, como por ejemplo un teléfono o un ordenador. Por lo tanto, estos son los primeros factores que van a limitar sus elecciones sobre qué puede hacer en un determinado momento.

Tiempo disponible. ¿Cuándo tiene que hacer otra cosa? Asistir a una reunión dentro de cinco minutos no le permitirá realizar muchas acciones que requieren más tiempo.

Energías disponibles. ¿Cómo anda de energías? Algunas de las acciones que ha de realizar requieren reservas de ener-

gía mental fresca y creativa. Otras pueden exigir un gran esfuerzo físico. Y las hay que necesitarán muy poco de ambas cosas.

Prioridad. Dada la situación, la hora y las energías disponibles, ¿qué acción le resultará más provechosa? Dispone de una hora, está en la oficina, junto al teléfono y el ordenador; y tiene unas energías de 7,3 sobre 10. ¿Debe llamar al cliente, trabajar en la propuesta, escuchar los recados de su buzón de voz y leer los correos electrónicos, o ponerse en contacto con su cónyuge para ver qué tal le está yendo el día?

Aquí es donde tiene que recurrir a la intuición y empujar a fiarse de su buen criterio en ese momento. Para explorar más ese concepto, veamos otros dos modelos que le permitirán decidir qué es lo más importante que tiene que hacer.

2. El modelo triple para evaluar el trabajo diario

Cuando usted está haciendo las cosas, o trabajando, en el sentido más amplio del término, puede realizar tres tipos diferentes de actividades:

- Hacer un trabajo predefinido
- Hacer el trabajo a medida que surge
- Definir el trabajo

Hacer un trabajo predefinido. Cuando hace un trabajo predefinido, lo que hace es seguir las listas de acciones siguientes: completar tareas que previamente ya había determinado que tenían que hacerse y administrar el flujo de trabajo. Hace las llamadas que quería hacer; anota lo que

se le ocurre con vistas a una sesión de lluvia de ideas, o prepare para una lista de cosas sobre las que quiere hablar con su abogado.

Hacer el trabajo a medida que surge. Con frecuencia las cosas surgen en un momento dado, de manera inesperada e imprevista, y usted tiene que reaccionar ante ellas cuando ocurren o elige hacerlo. Por ejemplo, una compañera de trabajo entra en su despacho y quiere hablar con usted sobre el lanzamiento del nuevo producto, de modo que lo trata con ella en lugar de realizar todas las otras cosas que podría estar haciendo. Cada nuevo día trae sorpresas, cosas no planeadas que surgen sin más, y a muchas de ellas les tendrá que dedicar al menos un *poco* de tiempo y energía. Cuando siga estas directrices estará decidiendo por defecto que esas cosas son más importantes que cualquier otra de las que tiene pendientes.

Definir el trabajo. Definir el trabajo implica ordenar la «bandeja de entrada», el correo electrónico, el buzón de voz, las notas sobre reuniones y nuevos proyectos y desglosarlo todo en pasos sujetos a acción. Mientras procese los inputs, sin duda se encargará de algunas acciones que le lleven menos de dos minutos, tirará cosas y archivará otras muchas (otra versión de hacer el trabajo a medida que se presenta). Buena parte de esa actividad consistirá en identificar las tareas que han de hacerse, aunque no en ese preciso instante, y en ir añadiéndolas a las listas que ya tiene.

Una vez que haya definido todo su trabajo, puede estar seguro de que sus listas de tareas pendientes están completas. Además, la situación, el tiempo y las energías disponibles aún le permiten hacer más de una cosa. El último as-

pecto que debe considerar es la naturaleza de su trabajo, así como sus objetivos y estándares.

3. El modelo de seis niveles para revisar su propio trabajo

Las prioridades tendrían que conducir a las elecciones, aunque muchos modelos para determinarlas no son herramientas fiables por lo que respecta a una gran parte de nuestra actividad laboral real. Con el fin de conocer las prioridades, usted ha de saber en qué consiste su trabajo, y para definir eso existen, al menos, seis perspectivas diferentes. Utilizando una analogía aeroespacial, diré que el asunto tiene mucho que ver con la altitud.

- 15.000 metros o más: vida
- 12.000 metros: perspectiva de tres a cinco años
- 9.000 metros: objetivos anuales o bianuales
- 6.000 metros: áreas de responsabilidad
- 3.000 metros: proyectos actuales
- Pista de aterrizaje: acciones actuales

Analicemos estos seis niveles desde el último hasta el primero.

Pista de aterrizaje: acciones actuales. Se trata de la lista acumulada de todas las acciones que ha de llevar a cabo: todas las llamadas telefónicas que ha de hacer, los correos electrónicos a los que ha de responder, los recados que debe hacer y los asuntos que quiere comunicarle a su jefe y a su pareja. Si detuviera el mundo ahora mismo y no recibiera ningún otro dato del exterior ni de usted mismo, probablemente le harían falta entre trescientas y quinientas horas para despachar todos esos asuntos.

3.000 metros: proyectos actuales. Entre treinta y cien de los proyectos que tiene en su bandeja consisten en desarrollar muchas de las acciones que ya tiene ante usted. Esos son los resultados a corto plazo que desea alcanzar, como instalar un ordenador en casa, organizar una reunión de ventas, trasladarse a unas nuevas oficinas y buscar un buen dentista.

6.000 metros: área de responsabilidad. Usted desarrolla o acepta la mayoría de sus proyectos porque tiene responsabilidades, que para la mayoría de la gente se encuadran en diez o quince categorías. Esas son las áreas clave en las que usted quiere alcanzar resultados y mantener unos estándares. Su trabajo puede entrañar al menos obligaciones implícitas respecto a cosas como la planificación estratégica, el apoyo administrativo, el desarrollo de personal, la inversión de mercado, el servicio a los clientes o la gestión de los patrimonios. Asimismo, su vida personal tiene igual número de centros de atención: la salud, la familia, la economía y el entorno familiares, la espiritualidad, el ocio, etcétera. Listar y revisar esas responsabilidades le aportará un marco más amplio para evaluar su inventario de proyectos.

9.000 metros: objetivos anuales o bianuales. Lo que quiere experimentar en las diversas áreas de la vida y el trabajo en un período de uno o dos años vista añadirá otra dimensión a la hora de definir el trabajo. A menudo satisfacer los objetivos del trabajo requiere un cambio consistente en poner más énfasis en el enfoque de su trabajo, integrando nuevas áreas de responsabilidad. También en ese horizonte personal quizá haya cosas que desee alcanzar o tener, lo cual podría añadir importancia a determinados aspectos de su vida y reducir la de otros.

12.000 metros: perspectiva de tres a cinco años. El hecho de plantearse proyectos de futuro a entre tres y cinco años vista obliga a pensar en categorías superiores: estrategias de organización, tendencias medioambientales, circunstancias personales y profesionales. Los factores internos incluyen la carrera a largo plazo, la familia y metas y consideraciones económicas. En cuanto a los factores externos, pueden tener que ver con cambios relativos a su trabajo y su organización, como la tecnología, la globalización, las tendencias de mercado y la competencia. A esta altitud, las decisiones podrían cambiar fácilmente el aspecto de su trabajo a muchos niveles.

15.000 metros o más: vida. Esta es la «visión general». ¿Por qué existe su empresa? ¿Por qué existe usted? El propósito básico de cualquier cosa proporciona la definición esencial de lo que es realmente el «trabajo». Se trata de la descripción del quehacer. Todos los objetivos, visiones, proyectos y acciones derivan de dicha descripción y van a parar a ella.

Estas analogías de altitud son hasta cierto punto arbitrarias, y las conversaciones importantes que mantendrá en la vida real acerca de sus intereses y sus prioridades pueden no encajar exactamente en un horizonte o en otro. No obstante, le pueden proporcionar un marco muy útil que le recordará la naturaleza estratificada de su quehacer y las obligaciones y tareas que se derivan de él.

Obviamente, se han de considerar muchos factores antes de poder sentirse cómodo pensando que se ha hecho la mejor de las elecciones sobre qué hacer y cuándo. Establecer unas prioridades, en el sentido tradicional de centrarse en los valores y objetivos a largo plazo, si bien constituye

claramente el objetivo esencial, no proporciona un marco práctico para la inmensa mayoría de decisiones y tareas que se han de afrontar en el día a día. Dominar el flujo de trabajo a todos los niveles en que uno experimenta ese trabajo proporciona un modo mucho más holístico de hacer las cosas y de sentirse mejor por ello.

En la segunda parte del libro encontrará información concreta sobre cómo utilizar estos tres modelos para tomar decisiones de acción, y de cómo las mejores prácticas para recopilar, procesar, planificar, organizar y revisar contribuyen a que usted tenga más éxito.

3

Poner en marcha los proyectos de forma creativa: las cinco fases de la planificación de proyectos

Los elementos clave del control relajado son: (1) los resultados (proyectos) claramente definidos y las acciones siguientes necesarias para realizarlos, y (2) los recordatorios colocados en un sistema en el que se confíe y se revise regularmente. Eso es lo que yo denomino el enfoque horizontal. Aunque parezca simple, la aplicación del proceso puede tener resultados muy profundos.

Hay que pensar en las grandes cosas mientras se hacen las pequeñas para que éstas vayan en la dirección correcta.

—ALVIN TOFFLER

POTENCIAR EL ENFOQUE «VERTICAL»

El enfoque horizontal es todo cuanto necesitará en la mayoría de las situaciones y durante la mayor parte del tiempo. Sin embargo, en ocasiones puede necesitar más rigor y precisión para controlar un proyecto, identificar una solución o asegurarse de que se han determinado todos los pasos adecuados. Ahí es donde entra en juego el enfoque ver-

El objetivo es despejar la mente de proyectos y situaciones, pero sin perder ninguna idea potencialmente útil.

tical. La segunda actitud importante para trabajar conscientemente es saber pensar de forma productiva de un modo más vertical e integrar los resultados en el sistema personal propio.

Este tipo de reflexión no tiene por qué ser elaborado.

La mayoría de reflexiones que ha de realizar son informales, lo que yo llamo «planificar sobre la parte trasera de un sobre», porque eso es lo que hace literalmente en el reverso de un sobre en una cafetería con un colega cuando escribe el orden del día y la estructura de la presentación de ventas. La experiencia me dice que este tipo de planificación suele ser el más productivo en lo que a rendimiento y energías invertidas se refiere. Es cierto que de vez en cuando quizá se necesite desarrollar una estructura o plan más formal para aclarar los componentes, las secuencias o las prioridades. También se necesitarán esquemas más detallados para coordinar situaciones más complejas, por ejemplo si varios equipos han de colaborar en distintos aspectos de un proyecto, o si se han de trazar planes empresariales para convencer a un inversor de que usted sabe lo que se hace. Pero, por regla general, se puede ser bastante creativo sin nada más que un sobre y un lápiz.

La mayor carencia que he visto a la hora de pensar en un proyecto en el mundo profesional no es de modelos formales (normalmente la gente que necesita esos modelos ya dispone de ellos o puede conseguirlos si sigue una carrera académica o profesional), sino de un modelo de enfoque de los proyectos para «el resto de nosotros»; ese es el mayor escalón que hay que salvar. Precisamos maneras de dar validez a nuestro pensamiento y apoyarlo, por muy informales que puedan ser. Si bien es cierto que las sesiones de pla-

nificación formal y las herramientas de planificación muy potentes (como el software para elaborar proyectos) pueden resultar de utilidad, a menudo los participantes en una reunión han de concertar otra reunión —una sesión de «reverso de sobre»— para desarrollar un trabajo controlado. Las reuniones más formales y estructuradas también tienden a pasar por alto al menos un aspecto importante como, de entrada, por qué se está realizando el proyecto. También es posible que no haya tiempo suficiente para una lluvia de ideas, desarrollar un puñado de ocurrencias que nadie había pensado nunca que pudieran hacer el proyecto más interesante, más aprovechable o simplemente más divertido. Y, por último, muy pocas de esas reuniones acaban teniendo rigor suficiente como para determinar pasos sujetos a acción y responsabilidades en lo tocante a los diversos aspectos de un plan de proyecto.

La buena noticia es que existe un modo productivo de pensar en proyectos, situaciones y temas que obtiene el máximo rendimiento con la mínima inversión de tiempo y esfuerzo. Resulta que es el modo en que pensamos y planificamos de forma natural, y que no tiene nada que ver con cómo solemos hacerlo cuando intentamos controlar un proyecto conscientemente. Por experiencia sé que cuando la gente planifica de una forma más natural e informal, libera una gran cantidad de estrés y obtiene mejores resultados.

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NATURAL

Ya sabe cuál es el planificador más brillante y creativo del mundo: su propio cerebro. De hecho usted es una máquina de planificar. Cuando se viste, toma el almuerzo, va al

El planificador con más experiencia del mundo es su propio cerebro.

supermercado o habla, está planificando. Si bien el proceso puede parecer hasta cierto punto aleatorio, antes de que el cerebro pueda hacer que ocurra algo físicamente han de darse una compleja serie de pasos. Para cumplir con prácticamente cualquier tarea, la mente sigue cinco pasos:

1. Definir propósitos y principios
2. Visualizar los resultados
3. Generar una lluvia de ideas
4. Organizar
5. Identificar las acciones siguientes

Un ejemplo sencillo: planificar una cena fuera de casa

La última vez que salió a cenar fuera, ¿qué le suscitó la idea? Puede que infinidad de cosas: el deseo de satisfacer el hambre, hacer vida social con los amigos, celebrar una ocasión especial, firmar un acuerdo de negocios o iniciar un romance. En cuanto uno de esos aspectos se convirtió en una inclinación real que usted quería continuar, empezó a planificar. Su intención era su *propósito*, y automáticamente desencadenó su proceso de planificación interno. Sus *principios* marcaron los límites de su plan. Es probable que no pensara conscientemente en esos principios referidos a salir a cenar, pero pensó *de acuerdo* con ellos: puede que en su decisión influyera la calidad de la comida y el servicio, lo razonable del precio, la conveniencia y la comodidad. En cualquier caso, su propósito y sus principios eran el motor y los límites definitorios de su plan.

Y una vez que se hubo decidido a cumplir su propósito, ¿cuáles fueron las primeras ideas importantes que tuvo? Es probable que no fueran «punto II.A.3.b del plan». Lo más seguro es que lo primero fueran cosas del tipo: «Comida italiana en Giovanni's», o «Sentarnos en la terraza del Café Bistrot». Es probable que también imaginara alguna imagen positiva de lo que experimentaría o de cómo evolucionaría la velada: tal vez sobre las personas que asistirían, el ambiente y/o el resultado. Eso fue la *visualización de los resultados*. Mientras que su propósito era el *porqué* de salir a cenar, la visión que tenía de ello era una imagen del *qué*: o sea, una imagen del modo en que el aspecto, los sonidos y las sensaciones del mundo físico satisfarían mejor sus propósitos.

Y cuando esto se identificó con su visión, ¿qué empezó a hacer su mente de forma automática? ¿En qué se puso a pensar? «¿A qué hora deberíamos ir?», «¿Está abierto esta noche?», «¿Estará lleno?», «¿Qué tiempo hace?», «¿Deberíamos cambiarnos de ropa?», «¿Tiene gasolina el coche?», «¿Cuánto apetito tenemos?» A eso es a lo que se llama *lluvia de ideas*. Esas preguntas formaban parte del proceso creativo natural que se dio cuando usted se comprometió a conseguir un objetivo que aún no se había realizado. Su cerebro se percató de la distancia existente entre lo que usted se proponía y el lugar donde se encontraba realmente en aquel momento y empezó a resolver esa «disonancia cognitiva» intentando rellenar los espacios en blanco. Se trata del inicio de la fase del «cómo» de la planificación natural, aunque su cerebro realizó ese pensamiento siguiendo unos patrones aleatorios y formados para aquel caso en concreto. A usted se le ocurrieron un montón de aspectos diferentes sobre salir a cenar. Lo cierto fue que casi no necesi-

tó ponerlos por escrito, pero sí hizo una variante de ese proceso en su mente.*

En el momento en que hubo generado un número suficiente de ideas y detalles, no pudo evitar empezar a *organizarlos*. Puede que pensara o dijera: «Lo primero que hemos de hacer es enterarnos de si el restaurante está abierto», o «Llamaremos a los Anderson, a ver si quieren salir con nosotros». Una vez que haya generado diversos pensamientos relevantes para el resultado, su mente empezará automáticamente a clasificarlos por componentes (subproyectos), prioridades y/o secuencias de acontecimientos. Los *componentes* serían: «Necesitamos encargarnos de la logística, de las personas y de la ubicación». Las *prioridades* serían: «Es importante averiguar si al cliente le gustaría de veras salir a cenar». Las *secuencias* serían: «Lo primero que hemos de hacer es comprobar si el restaurante está abierto, llamar a los Anderson y vestirnos».

Finalmente (suponiendo que estuviera realmente comprometido con el proyecto, en este caso salir a cenar), se centraría en la *acción siguiente* que habría de realizar para conseguir que se produjera el primer componente. «Llamar a “Suzanne’s” para ver si está abierto y reservar mesa.»

Esas cinco fases de la planificación de proyectos se dan de forma natural en todo lo que usted realiza durante el día. Tiene que ver con cómo desarrolla las cosas: la cena, una velada relajada, un nuevo producto o una nueva empresa. Tiene el deseo de hacer que pase algo, se imagina los

* No obstante, si se encarga de organizar la celebración de un triunfo reciente de su mejor amigo, la complejidad y el detalle que se le podrían acumular en la cabeza deberían obligarle a utilizar *al menos* la parte trasera de un sobre para tomar notas.

resultados, genera ideas que pueden ser relevantes, las clasifica en una estructura y define una actividad física que empezará a convertir ese deseo en una realidad. Y hace todo eso de forma natural, sin pensar demasiado en ello.

La planificación natural no tiene por qué ser lo normal

Con todo, ¿es el proceso arriba descrito el modo que utiliza su grupo para planificar el retiro espiritual? ¿Es el modo en que su equipo de informáticos se enfrenta a la instalación del nuevo sistema? ¿Es así como está organizando la boda o planteándose una posible fusión?

¿Ha aclarado el principal propósito del proyecto y lo ha comunicado a todas las personas que deben conocerlo?

¿Ha llegado a un acuerdo en lo referente a

los estándares y comportamientos que tendrá que seguir para conseguir el éxito?

¿Cuánto tiempo hace que no imagina un éxito rotundo?

¿Ha previsto el éxito y considerado todas las consecuencias novedosas que podría acarrear?

¿Ha puesto todas las ideas posibles sobre la mesa: todo cuanto necesite (todo lo que haya de tener en cuenta y que pueda afectar a los resultados)?

¿Ha identificado los componentes más importantes para la misión, los acontecimientos clave y los entregables?

¿Ha definido todos los aspectos del proyecto que podrían avanzar desde este momento? ¿Cuál es la acción siguiente en cada parte y quién es responsable de qué?

Si usted es como la mayoría de las personas a las que formo o asesoro, la respuesta a estas preguntas es: proba-

blemente no. Es muy posible que haya componentes del modelo de planificación natural que no ha implementado.

En algunos de mis seminarios pido a los participantes que planeen un proyecto estratégico que utilice ese modelo. En tan sólo unos minutos van pasando por las cinco fases, y por lo general acaban asombrados de lo mucho que han progresado en comparación con lo que habían intentado hacer en el pasado. En una ocasión, un caballero se dirigió a mí y me dijo: «No sé si tendría que darle las gracias o estar enfadado con usted. Acabo de terminar un plan de empresa que me había repetido a mí mismo que me llevaría meses, y ahora no tengo ninguna excusa para no llevarlo a cabo».

Si lo desea, puede intentarlo ahora mismo. Elija un proyecto nuevo, que esté encallado o sencillamente que sea mejorable. Piense en cuál es su propósito; en cuál sería un resultado positivo: ¿dónde se encontraría usted físicamente, económicamente, en lo relativo a su reputación, o a cualquier otro aspecto? Dedique una sesión de lluvia de ideas a pensar en los posibles pasos que debería realizar, organice sus ideas, decida cuáles serían las próximas acciones. ¿Tiene una idea más clara de hacia dónde quiere ir y de cómo desea llegar hasta allí?

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NO NATURAL

Para subrayar la importancia de utilizar el modelo de planificación natural en las tareas más complicadas que tratamos, compáremoslo con el modelo más «normal» aplicado en la mayoría de entornos: lo que yo denomino planificación no natural.

Quando tener una «buena idea» es una mala idea

Ha oído alguna vez a un director empezar una reunión preguntando con toda la buena intención del mundo: «¿A ver, quién tiene una buena idea sobre esto?» Pues bien, ¿qué es lo que se da por sentado en esa pregunta?

Antes de entrar a valorar lo que es una «buena idea», se tiene que haber dejado claro el propósito, haber definido bien la visión y recogido (mediante una sesión de lluvia de ideas) y analizado (organizado) todos los datos relevantes. «¿Qué es una buena idea?», esa sí que es una buena pregunta, ¡pero sólo cuando ya haya realizado el ochenta por ciento del proceso de análisis mental! *Saltarse* este paso previo podría fundir los plomos creativos de cualquiera.

Tratar de enfocar una situación, sea la que sea, desde una perspectiva que no coincida con el modo natural de operar que tiene su mente, puede generar dificultades. La gente lo hace constantemente, pero es algo que casi siempre genera falta de claridad y aumenta el estrés. En las relaciones con otras personas, abre la puerta para que los egos y las motivaciones ocultas se apoderen de las discusiones (en términos generales, las personas verbalmente más agresivas serán quienes lleven la voz cantante). Y si es usted solo quien trata de tener una «buena idea» antes de definir los propósitos, crear una visión y recopilar una gran cantidad de malas ideas iniciales, lo más probable es que sufra un caso de bloqueo creativo.

Si está esperando a tener una buena idea antes de tener ideas, no tendrá muchas ideas.

Echémosle la culpa a la señorita Williams

Si es usted como la mayoría de la gente en nuestra cultura, la única preparación formal que habrá recibido para planificar y organizarse activamente debió ser en cuarto o en quinto curso. No obstante, aunque fuera la única educación que recibió sobre este particular, probablemente fue una experiencia de lo más intenso emocionalmente hablando (en el sentido de que le caló muy hondo).

La señorita Williams, mi profesora de cuarto curso, tenía que enseñarnos a organizar nuestros pensamientos (estaba en sus planes de aquel año). Íbamos a aprender a escribir informes. Pero para escribir informes buenos y bien ordenados, ¿qué hay que hacer antes? Pues, evidentemente, elaborar un *esquema*.

¿Tenía usted que hacer lo mismo? ¿Le hacían elaborar un esquema como primer paso? ¿Se sorprendió alguna vez observando el número romano I en lo alto de la página durante un tortuoso lapso de tiempo para acabar decidiendo que la planificación y la organización por anticipado era para gente muy distinta a usted? Probablemente sí.

Al final, aprendí a elaborar esquemas: primero escribía el informe y luego elaboraba el esquema a partir de él.

Eso es todo lo que la mayoría de la gente aprendió sobre organizarse en el sistema educativo. Y aún hoy sigo viendo esquemas hechos a posteriori, sólo para complacer a las autoridades. En el mundo de los negocios suelen titularse «Objetivos» o «Metas», pero aún están muy lejos de lo que la gente hace o lo que los inspira. Se trata de documentos metidos en cajones o en carpetas de correos electrónicos que guardan muy poca relación con la realidad operativa.

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN REACTIVA

El modelo de planificación no natural es precisamente lo que mucha gente concibe conscientemente como «planificación», aunque

Cuando se encuentra en un agujero, deje de cavar.

—WILL ROGERS

como es algo tan artificial e irrelevante de cara al trabajo, casi nadie planifica. Por lo menos no al principio: se resisten a planificar las reuniones, las presentaciones y las operaciones estratégicas hasta el último minuto.

Pero ¿qué sucede si no se planifica con tiempo? En muchos casos, se produce una crisis. («¿No has comprado las entradas? ¡Pero si ibas a hacerlo tú!») Entonces, cuando afloran las urgencias del último minuto, surge el modelo de planificación reactiva.

¿Cuál es el primer nivel de atención cuando las cosas se desmandan? ¡Acción! ¡Horas extra! ¡Más gente! ¡Más trabajo! Y un montón de personas estresadas se ven involucradas en la situación.

Entonces, al ver que todas esas personas atareadísimas se estorban mutuamente y no resuelven el problema, alguien da un paso más allá y exclama: «¡Necesitamos *organizarnos*!» (¿A estas alturas?) Entonces todo el mundo se pone a dibujar recuadros y a etiquetarlos. O a *dibujarlos y etiquetarlos* de nuevo.

En algún momento se pone de manifiesto que volver a dibujar los recuadros no va a resolver el problema y alguien (mucho más despierto) sugiere que hace falta mucha más creatividad. «¡Hagamos una sesión de *lluvia de ideas*!» Cuando todo el mundo está en la sala, el jefe pregunta: «A ver, ¿quién tiene una *buena idea*?» (Gracias, señorita Williams.)

No se limite a hacer algo; persista en ello.

—ROCHELLE
MYER

Al no obtener resultados, el jefe asume que su personal ha agotado la mayor parte de su creatividad interna y que ha llegado el momento de contratar a un asesor. Por supuesto, si el asesor sabe lo que se hace, en algún momento deberá formular la gran pregunta: «A ver, ¿qué es lo que realmente pretenden *hacer*?» (*visión, propósito*).

El estilo reactivo es el *contrario* del modelo natural. Sigue siempre un enfoque de arriba abajo. No se trata de si se aplicará el modelo natural, sino de *cuándo* y con qué costes.

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN NATURAL: LAS CINCO FASES

Resulta evidente, pero vale la pena mencionarlo de nuevo: pensando en formas más efectivas de abordar proyectos y situaciones podemos lograr que las cosas sucedan antes, mejor y con más éxito. Así pues, si nuestra mente planifica las cosas de forma natural, ¿qué podemos aprender de ella? ¿Cómo podemos utilizar ese modelo para que nos resulte más fácil conseguir más y mejores resultados cuando pensamos en algo?

Examinemos cada una de las cinco fases de la planificación natural y veamos cómo podemos potenciar esos contextos:

Propósito

Preguntar «¿por qué?» nunca hace daño a nadie, puede mejorar casi cualquier cosa que esté haciendo simplemente prestando un poco más de atención a este nivel superior del enfoque. ¿Por qué va a asistir a la siguiente reunión? ¿Cuál es el propósito de su tarea? ¿Por qué invita a sus amigos a una barbacoa en el jardín? ¿Por qué ha contratado a un director de marketing? ¿Por qué tiene un presupuesto?

El fanatismo consiste en redoblar los esfuerzos cuando se ha olvidado el objetivo.

—GEORGE
SANTAVANA

Lo admito: todo esto no es más que sentido común. Conocer claramente el propósito de cualquier actividad es una premisa básica para lograr más claridad y cooperación, además de un mayor desarrollo creativo. Pero también es evidente que no se trata de una práctica común, simplemente porque nos resulta muy sencillo crear cosas, dejarnos atrapar por la forma de lo que hemos creado y olvidarnos de la conexión que tiene con nuestra intención real y primigenia.

Gracias a los miles de horas que he pasado en multitud de oficinas de multitud de personas muy sofisticadas, sé que no se puede ignorar la pregunta «¿por qué?» Cuando la gente se queja de que tiene demasiadas reuniones, tengo que preguntales: «¿Cuál es el propósito de esas reuniones?» Cuando me preguntan: «¿A quién debería convocar a la sesión de planificación?», yo les contesto con otra pregunta: «¿Cuál es el propósito de la sesión de planificación?» Y hasta que no obtengo la respuesta a mis preguntas, no tengo manera de dar una respuesta apropiada a las suyas.

El valor de pensar en el «por qué»

He aquí algunos beneficios de preguntarse «¿por qué?»:

- Define el éxito
- Genera criterios para la toma de decisiones
- Distribuye recursos
- Motiva
- Clarifica el enfoque
- Hace aumentar las opciones

Echemos un vistazo más de cerca a cada uno de estos aspectos:

A todo el mundo le gusta ganar. Si usted no tiene claro el propósito de lo que está haciendo, no tendrá opción de ganar.

Define el éxito. Hoy en día la gente tiene sed de «triumfos». Nos encanta jugar y nos gusta ganar, o por lo menos contar con los medios para lograrlo. Pues bien, si usted no tiene totalmente claro el propósito de lo que hace, no tiene ninguna posibilidad de ganar. El propósito define el éxito; se trata del punto de referencia primario a partir del cual realizaremos cualquier inversión de tiempo y energía, desde decidir si nos presentamos a un cargo electo hasta diseñar un formulario.

Al fin y al cabo, no podrá salir satisfecho de una reunión de personal a menos que sepa cuál es el objetivo de dicha reunión. Y si quiere dormir bien, será mejor que tenga una buena respuesta cuando el cuadro directivo le pregunte por qué despidió a su vicepresidente de marketing para contratar a aquel ejecutivo con un máster para ocupar el puesto de director financiero. No sabrá si su plan de empresa es bueno hasta que lo evalúe con-

Celebre todos los progresos; no espere a lograr la perfección.
—ANN MCGEE
COOPER

Poner en marcha los proyectos de forma creativa

forme al criterio de éxito que usted mismo definirá respondiendo a la pregunta: «¿Para qué necesito un plan de empresa?»

Genera criterios para la toma de decisiones. ¿Cómo decidirá si debe gastarse el dinero en un folleto a cinco tintas o conformarse con uno de dos? ¿Cómo sabrá si vale la pena contratar una buena empresa de diseño de páginas web para que se encargue de la suya?

Todo depende del propósito. ¿Es necesaria tal inversión en recursos para lo que quiere lograr? Y si es así, ¿de qué recursos estamos hablando? No hay forma de saberlo si no definimos el propósito.

Distribuye recursos. ¿Cómo debemos distribuir los recursos destinados al personal que se contemplan en los presupuestos de la empresa? ¿De qué modo debemos utilizar los recursos de tesorería para maximizar nuestra viabilidad como detallistas el año que viene? ¿Debemos destinar más dinero a la comida o a los oradores de la próxima reunión mensual de la asociación? En todos estos casos, la respuesta depende de lo que intentemos conseguir: el *porqué*.

Motiva. Admitámoslo: si no hay una buena razón para hacer algo, no vale la pena hacerlo. A menudo me sorprende ver que muchas personas se olvidan de *por qué* hacen lo que hacen, y cuando les pregunto «¿Por qué hace eso?», no son capaces de recordarlo.

Clarifica el enfoque. Cuando se define el propósito real de lo que estamos haciendo, todo queda mucho más claro.

Dedicar tan sólo dos minutos a pensar y escribir la razón principal que tenemos para hacer algo nos permitirá obtener invariablemente una perspectiva más definida, como cuando se enfoca un telescopio. A menudo, cuando hay proyectos que comienzan a difuminarse y dispersarse, ayuda bastante a clarificar la cuestión que alguien pregunte: «Pero ¿qué es lo que realmente tratamos de conseguir con esto?»

Hace aumentar las opciones. Paradójicamente, del mismo modo que definir el objetivo hace que las cosas gocen de un enfoque mucho más preciso, también amplía las posibilidades del pensamiento creativo. El hecho de conocer el «porqué» subyacente a las cosas (a una conferencia, a una fiesta de empresa, a la eliminación de un puesto de gestión o a una fusión), potenciará sus pensamientos sobre cómo conseguir el resultado apetecido. Cuando las personas que asisten a mis seminarios anotan sus objetivos para un proyecto, coinciden siempre en que es como si una brisa fresca recorriera su mente y aclarara su visión de lo que tienen entre manos.

¿Es su propósito lo bastante claro y específico? Si experimenta los beneficios de un enfoque centrado en el propósito (motivación, claridad, criterios de decisión, distribución de recursos y creatividad), probablemente su propósito ya sea lo bastante específico. Sin embargo, muchas veces las «exposiciones de objetivos» son demasiado vagas para que produzcan esos resultados. «Tener un buen departamento», por ejemplo, sería un objetivo demasiado amplio. Al fin y al cabo, ¿qué es lo que define un «buen departamen-

to»? ¿Es un grupo de personas con una gran motivación que colaboran de forma idónea y asumiendo la iniciativa? ¿O es el hecho de cumplir con el presupuesto? En otras palabras, si no sabe ver cuándo ha logrado sus objetivos o cuándo se está alejando de ellos, no dispondrá de directrices fiables. La pregunta: «¿Cómo sabré si me estoy apartando del objetivo?», debe tener una respuesta clara.

Principios

Los estándares y valores por los que se guía tienen el mismo rango que los criterios principales a la hora de dirigir un proyecto. Aunque la gente apenas suele pensar en ellos, o lo hace muy poco, siempre están ahí, y si no los respetamos, el resultado será una distracción y un estrés que se traducirán en falta de productividad.

Los propósitos y principios simples y definidos dan lugar a un comportamiento inteligente y complejo. Las reglas y normas complejas dan lugar a un comportamiento simple y estúpido.

Una buena forma de pensar en cuáles son sus principios es completar la siguiente frase: «Daré a los demás carta blanca para hacer algo siempre y cuando...» ¿Qué? ¿Qué políticas, explícitas o implícitas, serán aplicables a las actividades de su grupo? «¿Siempre y cuando respeten el presupuesto?» «¿Satisfagan al cliente?» «¿Aseguren el buen ambiente en el grupo?» «¿Promuevan una imagen positiva?»

—DEE HOCK

El hecho de que otras personas se comporten o admitan comportamientos no acordes con sus estándares puede ser un importante motivo de estrés. Si nunca tiene que enfrentarse a esa situación, tendrá mucha suerte. Si no es tan

afortunado, una serie de conversaciones constructivas para clarificar los principios podría ayudar a aunar energías y prevenir conflictos innecesarios. Puede comenzar preguntándose a sí mismo: «¿Qué comportamiento puede arruinar lo que estoy haciendo y qué puedo hacer para evitarlo?» Eso le proporcionará un buen punto de partida para definir sus estándares.

Otra excelente razón para centrarse en los principios comunes es que proporcionan claridad y un buen punto de referencia para desarrollar una conducta positiva. ¿Cómo quiere o necesita que sea el trabajo con los demás en este proyecto para asegurarse el éxito? ¿Cómo debe actuar para dar lo mejor de sí mismo?

Mientras que establecer el propósito proporciona la fuerza y la dirección, los principios comunes definen los parámetros de acción y los criterios para la óptima realización de la tarea.

Visión/Resultado

Para acceder de forma más productiva a los recursos conscientes e inconscientes de que dispone, debe formarse una imagen clara de qué supondría un éxito, qué aspecto y qué sabor tendría, qué sensaciones transmitiría. El objetivo y los principios comunes proporcionan el impulso y la supervisión, pero la visión permite avanzar una proyección real del resultado final. Se trata del «¿qué?» en lugar del «¿por qué?». ¿Qué aspecto presentará realmente este proyecto o esta situación cuando aparezca en el mundo?

Por ejemplo, los asistentes al seminario que usted im-

parte muestran sólidos conocimientos aplicados en relación al temario tratado. Su cuota de mercado ha aumentado un dos por ciento en la región noreste durante el último año fiscal. Su hija sabe que cuenta con su consejo y su apoyo para el primer semestre en la universidad.

El poder del enfoque o de centrarse en algo

Desde los años sesenta, miles de libros han expuesto el valor de una representación imaginada y de un enfoque positivos. Los enfoques centrados en el futuro, por ejemplo, se han convertido incluso en una técnica clave para el entrenamiento de los deportistas olímpicos, quienes se imaginan el esfuerzo físico, la energía positiva y el éxito final para asegurarse de alcanzar el máximo nivel de apoyo inconsciente a la hora de llevar a cabo su actuación.

Sabemos que el enfoque que demos a las

La imaginación es más importante que el conocimiento.

—ALBERT EINSTEIN

cosas en nuestra mente condiciona tanto lo que percibimos como nuestro modo de actuar. Esto es tan cierto en un campeonato de golf como en una reunión de personal o en una conversación seria con la pareja. Lo que a mí me interesa es proporcionarle un modelo de enfoque que sea dinámico y práctico, sobre todo en el momento que se ponga a pensar en los proyectos.

Cuando una persona se concentra en algo (las vacaciones que va a hacer, la reunión a la que va a asistir, el producto que quiere lanzar), esa concentración y ese enfoque generan instantáneamente pautas de ideas y pensamientos que de otro modo no habría llegado a tener. Incluso su organismo responderá a una imagen en su cerebro como si ésta fuera real.

Su mecanismo creativo automático es teleológico. Eso significa que funciona en términos de objetivos y resultados finales. Una vez que le haya proporcionado un objetivo definido, puede confiar en que su sistema de pilotaje automático le conducirá a dicho objetivo con mucha más facilidad de lo que podría hacerlo «usted» mismo con su pensamiento consciente. «Usted» proporcionó el objetivo pensando en términos de resultados finales y su mecanismo automático le proporcionará los medios para lograrlo.

—MAXWELL

MAITZ

El sistema de activación reticular. El número de mayo de 1957 de la revista *Scientific American* contenía un artículo en el que se describía el descubrimiento de la formación reticular en el cerebelo. La formación reticular es, en pocas palabras, la puerta principal de acceso a la conciencia; es el interruptor que pone en marcha la percepción de ideas y datos, lo que le permite dormir aunque la música esté sonando, y le despierta si un bebé llora en la habitación contigua.

Igual que los ordenadores, el cerebro tiene una función de búsqueda, aunque en realidad es mucho más potente que la de un aparato de este tipo. Parece estar programada para detectar aquello que focalizamos y, más concretamente, aquello con lo que nos identificamos. Se trata del lugar en el que reside lo que mucha gente denomina paradigmas. No obstante, sólo percibimos lo que encaja con nuestros sistemas internos de creencias en contextos muy determinados. Si es usted óptico, por ejemplo, en una habitación llena de gente tenderá a percatarse de las personas que llevan gafas; si es contratista de obras, tal vez perciba todos los detalles físicos de la misma habitación. Si ahora mismo se concentra en el color rojo y echa un vistazo a su alrededor, en caso de que haya algo rojo lo detectará inmediatamente, aunque se trate de una cosa diminuta.

Las implicaciones que tiene el funcionamiento de esta

Poner en marcha los proyectos de forma creativa

filtración (el cómo, inconscientemente, somos conscientes de la información) podrían ser tema de un largo seminario. Basta decir que algo automático y extraordinario sucede en su mente cuando crea una imagen clara de lo que quiere y se concentra en ella.

Clarificar resultados

Hay un principio sencillo pero profundo que surge del hecho de comprender el modo en que trabajan sus filtros perceptores: *no comprenderá cómo se hace algo hasta que se vea a sí mismo haciéndolo.*

Le resultará sencillo visualizar una cosa

si se trata de algo que ya ha sucedido antes o si usted ha tenido experiencias con sucesos similares. En cambio, es muy complicado identificarse con imágenes de éxito si representan un territorio nuevo y extraño (es decir, si usted tiene pocos puntos de referencia sobre el aspecto que puede tener una cosa y poca experiencia acerca de su capacidad para hacer que eso suceda).

Muchos nos resistimos a imaginar un resultado deseado a menos que alguien pueda mostrarnos el modo de obtenerlo. Por desgracia, ese modo de trabajar para generar y reconocer soluciones y métodos es totalmente contrario al que utiliza nuestra mente.

Una de las habilidades más poderosas en el mundo de la gestión del conocimiento (y una de las que es más importante pulir y desarrollar) es la de crear resultados claros. Pero esto no es tan obvio como parece. Constantemente necesitamos definir (y redefinir) lo que tratamos de lograr a distintos niveles, y tan-

Yo siempre quise ser alguien. Tendría que haber sido más concreta.

—LUVY TOMLIN

bién asignar recursos para que las tareas se lleven a cabo con toda la eficiencia y la efectividad posibles.

¿Cómo será este proyecto cuando esté terminado? ¿Cómo quiere que se sienta el cliente y qué quiere que sepa y que haga tras la presentación? ¿Qué posición ocupará en su profesión dentro de tres años? ¿Cómo haría este trabajo el vicepresidente financiero ideal? ¿Qué aspecto tendría y qué opciones ofrecería su página web si pudiera ser como usted quisiera?

La visión de los resultados puede ser desde una simple descripción del proyecto, como por ejemplo «Terminar de instalar el sistema informático», hasta un guión completo describiendo con todo detalle la situación que se creará. He aquí los tres pasos fundamentales a la hora de desarrollar una visión:

1. Visualizar el proyecto mucho después de la fecha de finalización.
2. Visualizar un «¡ÉXITO ROTUNDO!» (Descartar los «Sí, pero...»)
3. Registrar los nuevos rasgos, aspectos y valores que imagina.

Cuando le pido a alguien que se centre en una situación exitosa generada por la aplicación de un proyecto, experimenta un entusiasmo desbordado e imagina algo completamente nuevo y positivo al respecto que aún no se le había ocurrido. «¿No sería fantástico que...?», no es una mala forma de empezar a pensar en una situación, por lo menos durante el tiempo que se necesita para obtener una respuesta.

Lluvia de ideas*

Una vez que sepa lo que quiere que suceda y por qué, es cuando entra en juego el mecanismo del «cómo». Cuando se identifica con una imagen mental que es distinta de su imagen actual, automáticamente comienza a llenar los espacios en blanco, inicia el proceso de la lluvia de ideas. Éstas comienzan a acudir a su mente de forma más bien caótica: ideas pequeñas, grandes, buenas, no tanto... Normalmente, la mayoría de la gente lleva a cabo este proceso sólo para sí mismo, y con eso suele bastar. Por ejemplo, mientras se dirige al despacho de su jefe va pensando en lo que quiere decirle.

—LINUS PAULING

Ahora bien, muchas veces tomar nota o registrar algunas ideas con la ayuda de medios externos puede generar un aumento tremendamente de la productividad personal.

Registre sus ideas

En las últimas décadas se han creado múltiples técnicas, cuyos resultados se plasman gráficamente, basadas en el concepto de la lluvia de ideas para ayudar a desarrollar el pensamiento creativo a la hora de realizar proyectos o tratar temas diversos. Se trata de técnicas como los llamados mapas mentales, el *clustering*, el *patterning* o el pensamiento en red. Ahora bien, aunque los autores de estos procesos los describen como si se tratara de cosas distintas, para nosotros, los usuarios al fin y al cabo, la premisa básica continúa siendo la misma: permitir que retenamos y expres-

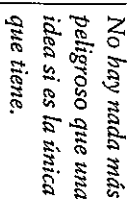
* Ver la definición de *lluvia de ideas* en la página 37. (N. del E.)

De todas ellas, la técnica más popular es la conocida

Podría elaborar estos mapas mentales en post-its y pegarlos en una pizarra; o introducir las ideas en un procesador de textos o en un programa para elaborar esquemas.

Los psicólogos comienzan a llamar a este proceso y a los parecidos «cognición distribuida». Son maneras de

* En *El libro de los mapas mentales*, de Tony Buzan, publicado por Ediciones Urano, Barcelona, 1996. (N. del E.)



falta». Pues bien, al decirme esto me dio una lección importantísima sobre una parte clave del modelo de planificación natural.

Muy pocas personas son capaces de centrar la atención en un tema durante más de un par de minutos sin la ayuda de alguna estructura objetiva o alguna herramienta o incentivo. Piense en un proyecto que tenga en marcha en esos momentos y trate de centrarse sólo en él durante más de

*Sólo quien se toma
sus ideas con medida
las domina, y sólo
quien domina sus
ideas no se convierte
en su esclavo.*

—LIN YUTANG

trazando un mapa mental en una libreta o en una servilleta de papel en un restaurante, o simplemente durante una reunión con otras personas en una sala que les permite ceñirse al contexto (en este caso también es de gran ayuda una pizarra con rotuladores nuevos).

Claves de la lluvia de ideas

Se pueden utilizar muchas técnicas para facilitar la lluvia de ideas y que surjan ocurrencias. No obstante, los principios básicos pueden resumirse del siguiente modo:

- No juzgue, pondere, evalúe ni critique.
- Busque la cantidad, no la calidad.
- Deje en un segundo plano el análisis y la organización.

No juzgue, pondere, evalúe ni critique. Al modelo de planificación no natural le resulta sencillo interferir en el proceso de la lluvia de ideas, llevando a quienes participan en él a evaluaciones y críticas prematuras de las ideas. Si se deja influir aunque sólo sea levemente por un pensamiento crítico, estará censurando su proceso expresivo por querer decir lo «correcto». Hay una diferencia muy sutil entre centrar la lluvia de ideas en el tema y constreñir el proceso creativo. También es importante que la lluvia de ideas tenga lugar en un contexto general del proceso de planificación, ya que si piensa que la está llevando a cabo sólo por que sí, quizá tenga la impresión de que se trata de algo trivial y fuera de lugar. Si, por el contrario, la entiende como algo que lleva a cabo en este preciso instante y durante un período de tiempo determinado para, más adelante, tomar una determinación final, se sentirá más a gusto durante toda esta parte del proceso.

No obstante, con esto no pretendo decir que deba silenciar el pensamiento crítico: en esta fase todo es legítimo. Lo interesante es descubrir qué tipos de pensamientos tiene y, a continuación, reservarlos para aplicarlos de la forma más apropiada. El criterio principal debe ser la expansión, no la contracción.

Busque la cantidad, no la calidad. Buscar la cantidad hace que su pensamiento se expanda. A menudo no sabrá qué es una buena idea hasta que la tenga, y a veces sólo se dará cuenta de que se trata de una buena idea (o del germen de una buena idea) bastante después de haberla tenido. Comparar en un gran supermercado con múltiples opciones disponibles le hace sentirse cómodo a la hora de escoger, ¿ver-

Una buena forma de averiguar en qué consiste algo es describir todo lo que no es.

dad? Pues lo mismo sucede al pensar en un proyecto: cuanto mayor sea el volumen de pensamientos con los que trabaje, mejor será el contexto que podrá crear para desarrollar opciones y tener confianza a la hora de escoger.

Deje en un segundo plano el análisis y la organización. Dé rienda suelta al análisis, la evaluación y la organización de sus pensamientos, del mismo modo que se la da al pensamiento creativo. Ahora bien, es importante que mientras esté experimentando la fase de lluvia de ideas las actividades críticas no asuman el mando.

Hacer una lista puede ser una actividad muy creativa, una forma de analizar qué personas deberían formar parte de su equipo, cuáles son las necesidades del usuario de un programa, o los componentes de un plan de empresa. Lo único que debe hacer es asegurarse de que lo contempla todo y de seguir adelante hasta llegar a la siguiente fase: la organización del enfoque.

Organizar

Si ya ha llevado a cabo la labor de vaciar su mente de todo aquello que se le haya ocurrido durante la fase de lluvia de ideas, descubrirá que poco a poco emerge una organización natural. Tal como me aconsejó mi profesor de lengua del instituto, una vez que haya extraído de su cabeza todas las ideas y las tenga ante los ojos, automáticamente percibirá las relaciones y estructuras naturales. A eso se refiere mucha gente cuando habla de «planificación de proyectos».

La organización suele producirse cuando se identifican componentes y subcomponentes, secuencias, actos y prio-

Poner en marcha los proyectos de forma creativa

ridades. ¿Qué cosas deben suceder para lograr el resultado final? ¿En qué orden deben producirse? ¿Cuál es el elemento más importante para asegurar el éxito de un proyecto?	La «planificación de un proyecto» identifica los resultados menores, que sólo entonces pueden planificarse de forma natural.
---	---

Esta es la etapa en que puede sacar partido a las estrategias de estructuración: desde garabatear una serie de puntos en la parte de atrás de un sobre, hasta utilizar un programa de planificación de proyectos como Microsoft Project. Si un proyecto exige un control sustancial de los objetivos, necesitará algún tipo de esquema jerárquico con componentes y subcomponentes, o un diagrama o gráfico de Gantt que muestre las fases del proyecto distribuidas en el tiempo, con las partes independientes y las dependientes y con momentos clave identificados en relación con el todo.

Pero el pensamiento creativo no termina aquí, sino que adquiere otra forma. Una vez que perciba la estructura básica, su mente tratará de ponerse a «rellenar los espacios en blanco». Si identifica tres elementos clave que deba abordar durante el proyecto, al verlos todos distribuidos uno tras otro puede que se le ocurran un cuarto y un quinto.

Los fundamentos de la organización

Los pasos clave que hay que seguir en esta etapa son:

- Identificar las partes significativas
- Organizarlas por (uno o más de estos elementos):
 - Componentes
 - Secuencias
 - Prioridades
- Detallar tanto como sea necesario

Yo nunca he visto dos proyectos que necesitaran desarrollar el mismo grado de estructura y de detalles para que las personas involucradas en ellos pudieran vaciar la mente y actuar con éxito.

Sin embargo, en casi todos los proyectos es bueno utilizar un poco del pensamiento creativo que nos proporciona el hemisferio cerebral izquierdo para responder a la pregunta: «¿Cuál es el plan?»

Acciones siguientes

La última etapa de la planificación se centra en las decisiones relativas a la distribución y redistribución de los recursos materiales necesarios para hacer que el proyecto avance. La pregunta que hay que responder aquí es: «¿Cuál es la acción siguiente?»

Como ya apuntamos en el capítulo anterior, este tipo de reflexión fundamentada y basada en la realidad, combinada con la práctica de clarificar los resultados deseados, constituye el componente principal de la gestión del conocimiento. Por propia experiencia sé que crear una lista en la que se especifiquen los proyectos reales de uno y gestionar a conciencia la acción siguiente en relación a cada uno de ellos supone el noventa por ciento de lo que suele considerarse la planificación de un proyecto. Este enfoque a «nivel de pista de aterrizaje» le permitirá adoptar una actitud honesta en todo lo que haga: ¿Está seguro de que quiere hacer esto? ¿Quién será el responsable? ¿Ha meditado suficientemente las cosas?

En algún momento, si el proyecto requiere acción, deberá decidir cual será la siguiente acción que deberá llevar

Poner en marcha los proyectos de forma creativa

a cabo.* Responder a la pregunta de qué haría específica y físicamente en relación con algo si no tuviera nada más que hacer le permitirá poner a prueba la madurez de su forma de pensar en los proyectos. Si aún no está preparado para responder a esa pregunta, desarrolle más cosas en alguna fase previa de la secuencia de planificación natural.

Lo básico

- Decida las acciones siguientes para cada una de las partes móviles actuales del proyecto.
- Si es necesario, decida la acción siguiente del proceso de planificación.

Actuar las «partes móviles». Un proyecto estará lo suficientemente planificado para llevarlo a cabo cuando se hayan decidido con antelación las próximas acciones en todos los frentes que pueden avanzar sin tener que completar previamente ningún otro componente. Si el proyecto consta de múltiples componentes, debe analizar cada uno de ellos preguntándose: «¿Hay algo que alguien pueda hacer al respecto ahora mismo?» Se puede coordinar, por ejemplo, a los oradores de una conferencia al mismo tiempo que se busca la sede más apropiada para el evento.

En algunos casos, habrá sólo un aspecto que se podrá activar y todo lo demás dependerá de los resultados que se deriven de ahí. Así pues, puede que haya una única acción siguiente, que será el eje de la que penden las demás.

* También puede planificar proyectos que no requieran acción, que, por lo tanto, no necesitan una acción siguiente (por ejemplo, proyectar la casa de sus sueños). La falta de acciones siguientes convierte a los proyectos, por defecto, en proyectos del tipo «tal vez/alguna vez...» lo cual ya está bien para esa clase de cosas.