

¿Más cosas que planificar? ¿Qué sucede si aún debe planificar ciertas cosas antes de poder decidir tranquilamente cuál va a ser la próxima acción? En ese caso aún quedará pendiente una acción, simplemente una acción de *proceso*. ¿Cuál es el siguiente paso para seguir con la planificación? Esbozar más ideas, enviar correos electrónicos a Ana María y a Sean para conocer sus opiniones. Pedirle a la secretaria que convoque una reunión para ver lo que hay que planificar con el equipo de producción.

El hábito de definir la acción siguiente de un proyecto, independientemente de la situación, es fundamental para mantener el control y la tranquilidad.

Cuando la acción siguiente depende de otra persona... Si la acción siguiente no depende de usted, deberá aclarar de quién depende (para eso sirve en primer lugar la lista de acciones «A la espera»). En caso de planificación en grupo, no es necesario que todo el mundo sepa cuál es la acción siguiente en todas las partes del proyecto. A menudo, lo único que se necesita es asignar la responsabilidad sobre las partes del proyecto a las personas apropiadas y dejar que sean ellas quienes identifiquen las acciones siguientes de la parte que les corresponda.

Ahora bien, para hablar de la acción siguiente hay que tener claridad organizativa. Siempre hay aspectos y detalles que no surgen hasta que alguien obliga a todo el mundo a enfrentarse a la cruda realidad de la distribución de recursos. Se trata de una discusión sencilla y muy práctica que puede despertar los ánimos y ayudar a identificar los puntos más débiles.

¿Hasta qué punto debo planificar?

¿Hasta qué punto necesita desarrollar este modelo de planificación y con cuánto detalle? La respuesta es muy sencilla: hasta el grado que le permita olvidarse del proyecto.

Si un proyecto sigue estando en su cabeza, es que aún le quedan cosas por planificar.

Por lo general, el motivo de que no pueda dejar de pensar en algo es que no ha definido correctamente los resultados y las acciones que debe llevar a cabo y, por lo tanto, no ha situado recordatorios en los lugares en los que confía que va a mirar cuando sea necesario. Además, quizá no ha desarrollado los detalles, perspectivas y soluciones lo suficiente como para confiar en la eficacia de su anteproyecto.

Para poder dejar de pensar en la mayoría de los proyectos, entendidos como cualquier resultado que precise de más de una acción, bastará con una lista de resultados y acciones siguientes. ¿Necesita un nuevo agente de cambio y bolsa? Sólo tiene que llamar a un amigo para que le recomiende a uno. ¿Quiere instalar una impresora en casa? Sólo tiene que navegar por Internet y comparar modelos y precios. He calculado que un ochenta por ciento de los proyectos son de esa naturaleza. Seguirá aplicando el modelo de planificación completo en cada uno de ellos, pero sólo en su mente y sólo hasta poder determinar las acciones siguientes y llevarlas a cabo hasta completarlas.

Aproximadamente otro quince por ciento de los proyectos requirieren por lo menos algún tipo de lluvia de ideas externa (tal vez un mapa mental o unas cuantas notas en un procesador de textos o en un archivo de Power Point). Con eso basta para planificar el orden del día de una reunión, las vacaciones o un discurso en la cámara de comercio.

El cinco por ciento restante de proyectos puede requerir la aplicación de una o más de las cinco fases del modelo de planificación natural. Ese modelo proporciona un método práctico para desencallar las cosas, resolverlas y hacer que avancen de forma productiva. ¿Es consciente de que necesita más claridad o más acciones en alguno de sus proyectos? De ser así, utilizar este modelo puede darle la clave para progresar con más efectividad.

¿Necesita más claridad?

Si lo que necesita es un mayor grado de claridad, desplace su pensamiento hacia *arriba* en la escala de planificación natural. Aunque normalmente la gente suele estar muy ocupada (*acción*), se sienten confundidos por la ausencia de directrices claras. Necesitan aplicar su plan o crear uno (*organizarse*). Si falta claridad en la planificación, probablemente necesitará llevar a cabo más *lluvias de ideas* para producir un inventario de ideas que, a su vez, generen confianza en el plan. Si la sesión de lluvia de ideas se atasca debido a ideas confusas, traslade la atención a la *visión* del resultado deseado, asegurando que el filtro reticular del cerebro se abrirá para dejar paso a las mejores ideas sobre cómo hacer las cosas. Si la *visión del resultado* no está clara, deberá volver a realizar un análisis minucioso de los motivos por los que está vinculado a esta situación (*propósito*).

Planificar supone entrar en el corazón de las cosas, pero es usted quien tiene que encontrar la salida.

—WILL ROGERS

¿Necesita que ocurran más cosas?

Si lo que necesita es más acción, desplace su pensamiento hacia *abajo* en la escala de la planificación natural. Puede haber entusiasmo por el *propósito* de un proyecto y, al mismo tiempo, cierta resistencia a desarro-

llar el aspecto que dicho proyecto tendría realmente cuando se aplicara. Hoy muchos ejecutivos tienen en su radar la tarea de «mejorar la calidad de la vida laboral», aunque en muchas ocasiones no se habrán formado una imagen visual clara del resultado apetecido. Las reflexiones tienen que llegar hasta los detalles más concretos de la *visión*. Una vez más, debe preguntarse: «¿Qué aspecto tendría el resultado?»

Si ya ha formulado la respuesta a esa pregunta pero las cosas siguen encalladas, probablemente haya llegado el momento de abordar las cuestiones relativas al «cómo» y a las perspectivas y los detalles operativos (*lluvia de ideas*). A menudo, entre mis clientes hay algunos que, a pesar de haber heredado un proyecto bastante bien articulado, como «Implementar el nuevo sistema de revisión del rendimiento», no logran hacerlo avanzar porque aún no se han tomado el tiempo necesario para pensar en lo que conllevaría el proyecto.

Si la lluvia de ideas no da resultado (es algo que sucede incluso con los temas más claros), puede que sea necesario un cierto rigor para llevar a cabo una evaluación de las posibles decisiones acerca de las contingencias clave que hay que abordar (*organización*). A veces, esto es lo que hay que hacer cuando una reunión informal que ha generado una gran cantidad de ideas termina sin que se decida el paso siguiente que se debería dar en relación con el proyecto.

Y si *existe* un plan pero su implementación no es la deseada, alguien deberá analizar cada componente guiado por esta idea central: «¿Cuál es la acción siguiente y a quién compete?» Una ejecutiva que había asumido con muchos meses de antelación la responsabilidad de organizar una importante con-

No necesita nuevas habilidades para aumentar la productividad, sólo un conjunto de actitudes para saber cuándo y cómo aplicarlas.

ferencia anual me preguntó cómo podía prevenir las crisis continuas que el año anterior habían afectado a su equipo a medida que se acercaba la fecha límite. Cuando sacó un esquema con las distintas partes del proyecto que había asumido, le pregunté: «¿Cuáles de estas partes pueden avanzar en este momento?» Después de identificar media docena, dejamos clara la siguiente acción necesaria para cada una de ellas.

En los últimos dos capítulos he hablado de los modelos básicos para maximizar la productividad y el control con el menor esfuerzo posible en los dos niveles fundamentales de la vida y el trabajo: las acciones que llevamos a cabo y los proyectos que asumimos y que, a su vez, generan muchas de esas acciones.

Los fundamentos son aplicables a todos los casos: debe cerrar todos los frentes abiertos, aplicar un proceso previo de reflexión a cada uno de ellos y gestionar los resultados organizándolos, revisándolos y actuando.

Para todas las situaciones en las que tenga que cumplir con algún grado de compromiso, existe un proceso de planificación natural que le ayudará a llegar hasta el final. Potenciar ese modelo de cinco fases ayuda a que la evolución sea más sencilla, rápida y productiva.

Se trata de modelos fáciles de comprender y de llevar a cabo. Aplicarlos reporta grandes resultados y no hace falta desarrollar habilidades nuevas: en el fondo, usted ya sabe tomar notas, definir resultados, decidir las acciones siguientes, ordenar las cosas por categorías, revisarlo todo y realizar elecciones intuitivas. Y no sólo eso, *en este momento*, también tiene la capacidad de concentrarse en resultados

positivos, llevar a cabo sesiones de lluvias de ideas, organizar sus pensamientos y dar los pasos pertinentes.

Ahora bien, saber hacer todo esto no produce resultados; el simple hecho de poseer la *capacidad* de ser altamente productivo, estar relajado y tener las cosas controladas no es suficiente. Si es usted como la mayoría de las personas, necesita a un formador, a alguien que le guíe paso a paso por toda la experiencia y que le proporcione una serie de directrices y trucos para progresar hasta que haya asimilado a la perfección el nuevo estilo operativo.

Eso es lo que encontrará en la segunda parte del libro.

SEGUNDA PARTE

**Practicar la productividad
sin estrés**

Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio y las herramientas

En esta segunda parte pasaremos del marco conceptual y la aplicación limitada del control del flujo de trabajo a la implementación a fondo del programa. La aplicación progresiva de este programa suele proporcionar un nivel de control relajado que tal vez no haya experimentado nunca, aunque normalmente hay que seguir un esquema paso a paso que actúa como catalizador y permite llegar a buen puerto. Para ello, le guiaré mediante una secuencia lógica de cosas que hay que hacer para que sacar el mayor rendimiento de estas técnicas le resulte lo más fácil posible.

LA IMPLEMENTACIÓN, SEA A FONDO O ESPONTÁNEA, DEPENDIÉNDOSE MUCHO DE LOS «TRUCOS»

Si no está seguro de quererle comprometer a fondo en la implementación de estos métodos, permítame decirle que gran parte del valor que la gente extrae de este material son buenos «trucos». Algunos de esos trucos por sí solos ya justifican la lec-

Es más fácil actuar de modo que nos sintamos mejor que actuar mejor por cómo nos sentimos.

—O. H. MOWRER

tura este libro: por ejemplo, ha habido personas que me han dicho que lo mejor que habían sacado de un seminario de dos días que había impartido era el consejo de organizar y utilizar un archivo de seguimiento. Los trucos sirven para aquellas partes de nuestra mente que no son tan despiertas, tan conscientes. En gran medida, las personas más productivas que conozco son las que han incorporado los mejores trucos a sus vidas, y puedo decir que eso es cierto en mi caso. La parte más despierta de nuestra mente organiza las cosas que debemos hacer, a las que la parte menos despierta responde casi automáticamente, creando así una actitud que produce los mejores resultados. Nos servimos de los trucos para hacer lo que debemos hacer.

Por ejemplo, si es usted una persona que no practica ejercicio con regularidad, como me ocurre a mí, puede utilizar una serie de trucos para hacer deporte más a menudo. Mi mejor truco radica en la *ropa* que me pongo o me quito: si me visto con ropa de deporte, enseguida me entran ganas de practicar ejercicio; si no, es probable que tenga ganas de hacer otra cosa.

Veamos un ejemplo de un truco destinado a la productividad real. Probablemente en alguna ocasión se haya llevado a casa trabajo que tiene que estar hecho al día siguiente, ¿verdad? Pues bien, en ese caso era fundamental que no se olvidara de llevarselo consigo a la mañana siguiente. Pero, ¿dónde lo dejó la noche anterior? ¿Lo colgó de la puerta de entrada, o lo puso donde deja las llaves, para asegurarse de que lo cogería? ¿De eso le sirve tener una educación superior? ¡Menudo elemento de alta tecnología para la gestión personal ha introducido en su vida! Aunque lo cierto es que es así como funciona. Su parte más despierta sabía la noche anterior que a primera hora de la

mañana su parte no tan despierta apenas está consciente. «¿Qué es esto que hay en la puerta? ¡Ah, sí! ¡Tengo que llevarme lo!»

Menudo estilazo... Pero funciona, es un truco al que yo llamo «Poner las cosas en la puerta». Para nuestros objetivos, la puerta será la de su mente, no la de su casa; pero la idea es la misma.

Si ahora mismo sacara su agenda y estudiara todo lo que tiene anotado para los próximos catorce días, probablemente descubriría que *por lo menos* hay una nota que le recuerda que debe hacer algo. Y si, a continuación, volcara esa idea tan valiosa en algún lugar que le impulsara a actuar en el momento oportuno, probablemente se sentiría mejor al instante, tendería la mente más despejada y haría más cosas positivas. No es nada del otro jueves, sino un simple truco.

Si en este mismo instante coge una hoja de papel y su bolígrafo preferido y durante los próximos tres minutos se centra sólo en los proyectos más asombrosos que tiene en mente, le garantizo que al menos una vez pensará:

«Ah, sí, tengo que pensar si...» Si es así, anote en la hoja de papel lo que se le haya ocurrido y colóquela en un lugar en el que algún día pueda utilizar esa idea o información. No será en absoluto una persona más lista que diez minutos antes, pero habrá añadido valor a su trabajo y a su vida.

Gran parte de lo que hay que aprender para realizar una gestión de alto nivel del flujo de trabajo se basa en organizar la parte material y practicar los movimientos para que los pensamientos puedan tener lugar de forma más automática y resulte mucho más sencillo tomar parte en el

juego. Las sugerencias que encontrará a continuación sobre cómo disponer del tiempo, el espacio y las herramientas se basan todas en métodos de probada eficacia que le permitirán hacer las cosas a un nivel radicalmente distinto.

Si desea sinceramente realizar un salto cualitativo importante en sus sistemas de gestión personal, le recomiendo que preste mucha atención a los detalles y que siga al pie de la letra los consejos que encontrará a continuación. El todo será mucho mayor que la suma de las partes. Además, descubrirá que el seguimiento de este programa genera progresos reales en cosas que suceden en su vida actualmente. Se sorprenderá al ver que cuestiones que usted quería llevar adelante se solucionan con eficacia y de una manera innovadora.

RESERVARSE TIEMPO

Le recomiendo que destine un poco de tiempo a inicializar este proceso y que se asegure de que dispone del espacio, los muebles y las herramientas suficientes en su lugar de trabajo. Preparar y optimizar su lugar de trabajo puede reducir la resistencia inconsciente a enfrentarse con su material y hacer que el hecho de sentarse y analizar la información y el trabajo que tiene sobre la mesa resulte incluso atractivo. Según la mayoría de la gente, el tiempo que se necesita para hacer esto son dos días completos. Pero no abandone si no dispone de ellos: llevar a cabo cualquiera de las actividades que propongo le resultará útil, independientemente del tiempo que le dedique. Y, además, no se necesitan dos días completos para beneficiarse de estas técnicas y principios: podrá recoger los beneficios de forma

casi instantánea. Poner en marcha todo el proceso de recopilación puede llevarle seis horas o incluso más, y procesar y decidir las acciones relativas a toda la información que desee exteriorizar y recoger por escrito en su sistema es probable que le suponga ocho horas más. Por supuesto, también puede recopilar y procesar las cosas que tiene que hacer por partes, pero le será mucho más fácil si lo aborda todo de una sola vez.

En mi caso, el momento perfecto para trabajar con un profesional es durante el fin de semana o las vacaciones, ya que en esos momentos la posibilidad de interrupciones externas es mínima. Ahora bien, si trabajo con alguien un día laborable, primero nos aseguramos de que no tenga reuniones programadas y sólo aceptamos que nos interrumpan si hay una emergencia; las llamadas telefónicas van a parar al buzón de voz o las recoge la secretaria para que el cliente las revise y despache durante una pausa. No recomiendo realizar este trabajo a horas intempestivas, ya que normalmente la persona experimenta una reducción significativa de la capacidad de trabajo y una gran tendencia a bloquearse.*

Para muchos de los ejecutivos con los que trabajo, la parte más dura del proceso es tener que desconectar del mundo durante dos días seguidos, ya que necesitan estar constantemente disponibles para asistir a reuniones y comunicarse mientras se encuentran «en plena faena». Ése es el motivo por el que a menudo recurrimos a los fines de se-

* Las horas intempestivas, en cambio, son un buen momento para llevar a cabo una serie de tareas similares que normalmente no abordaría durante el transcurso de la jornada laboral, como pueden ser archivar documentos atrasados, organizar fotografías, navegar por Internet en busca de un lugar para ir de vacaciones o archivar facturas.

Dedique dos días a este proceso y obtendrá un beneficio mucho mayor en términos de productividad y salud mental.

mana. Y si usted trabaja en un despacho abierto de una oficina, aún le resultará más difícil aislar suficientes bloques de tiempo durante las horas de oficina de un día laborable.

No es que el proceso sea «sagrado»; es sólo que se requiere una gran energía mental para recopilar y procesar un gran número de frentes abiertos, sobre todo cuando llevan mucho tiempo «abiertos», «bloqueados» o «pendientes de decisión». Las interrupciones pueden duplicar el trabajo que se requiere para llevar a cabo todo el proceso. En cambio, si lo despacha de una sola tirada, esto le proporcionará una gran sensación de control y de haber cumplido con la misión, y hará que libere una gran reserva de energía y de creatividad. A partir de ahí, podrá mantener el sistema al día dedicándole menos esfuerzo a lo largo de la jornada laboral.

PREPARAR EL ESPACIO

Necesitará una ubicación física que le sirva como puente de mando. Si ya dispone de un escritorio y de un espacio en la oficina donde trabaja, probablemente sea el mejor lugar para empezar. Si trabaja en casa, obviamente *esa* será la ubicación principal. Si dispone de los dos espacios, deberá establecer sistemas idénticos e intercambiables en ambos lugares.

Lo básico en un lugar de trabajo es una superficie sobre la que escribir y donde colocar una «bandeja de entrada». Algunas personas, como el encargado de un taller, la enfermera jefa de una planta o la niñera de su hijo, no ne-

cesitarán mucho más que eso. Muchos profesionales precisan, además de la superficie para escribir, un teléfono, un ordenador, bandejas para clasificar documentos, archivadores y estanterías para obras de consulta. Los hay incluso que pueden necesitar un fax, una impresora, un vídeo o equipamiento para realizar videoconferencias. Las personas más independientes también querrán instalar aparatos para hacer ejercicio, y contar con un espacio donde practicar sus aficiones durante su tiempo libre.

Es fundamental disponer de un espacio de trabajo funcional con una «bandeja de entrada». Si no lo tiene, créelo ahora mismo; éste es un consejo para estudiantes, amas de casa, jubilados, etcétera. Todo el mundo debe tener un lugar físico de control desde el que abordar las cosas.

Si yo tuviera que improvisar un lugar de trabajo en unos pocos minutos, compraría un tablero, lo colocaría sobre dos cajones (uno en cada extremo), y encima colocaría tres bandejas, una encima de la otra, una libreta y un bolígrafo. Ése sería mi campamento base. Si tuviera tiempo de sentarme, compraría incluso una silla. Lo crea o no, he estado en muchos despachos de ejecutivos que no eran tan funcionales.

Debe disponer de un lugar de trabajo fijo en casa, en la oficina y, si es posible, también para sus desplazamientos.

Si trabaja en una oficina, también necesitará un espacio en casa

No escatime en el espacio de trabajo en su casa. Como descubriré a medida que ponga en práctica este proceso, es fundamental que disponga por lo menos de un sistema doméstico satélite idéntico al que utilice en la oficina. Muchas

personas con las que he trabajado se sentían en cierto modo avergonzadas por el caos que reinaba en sus casas en comparación con sus oficinas, y les benefició enormemente el hecho de establecer el mismo sistema en ambos lugares. Si es usted como la mayoría de ellos, descubrirá que dedicar un fin de semana a preparar un lugar de trabajo en casa puede suponer un cambio revolucionario en su capacidad de organizarse la vida.

Un espacio de trabajo móvil

Si viaja mucho, ya sea porque tiene mucha movilidad laboral o porque se lo dicta su estilo de vida, le resultará muy útil establecer un microdespacho móvil bien organizado. Lo más probable es que consista en un maletín o una cartera con los archivadores y los elementos portátiles de trabajo necesarios.

Muchas personas dejan escapar oportunidades de ser productivos porque no disponen del equipamiento para aprovechar los momentos y los lapsos de tiempo que se les ofrecen mientras van de un lugar a otro o esperan. La combinación de un buen estilo de procesamiento, de las herramientas apropiadas y de unos sistemas bien interconectados en casa y en el trabajo puede convertir el hecho de viajar en una forma realmente efectiva de llevar a cabo ciertos tipos de trabajo.

¡No comparta su espacio!

Es absolutamente fundamental que tenga su propio lugar de trabajo o, al menos, su propia «bandeja de entrada» y un espacio físico en el que procesar documentos. Muchos matrimonios con los que he trabajado han intentado utilizar el mismo despacho en casa, y el resultado siempre ha

estado a años luz del que han obtenido estableciendo dos lugares de trabajo independientes. Pues bien, en lugar de producirse la «separación» que ellos temían, ese pequeño cambio ha eliminado de su relación el estrés sutil que les provocaba el hecho de tener que compartir la gestión de sus respectivas obligaciones laborales. Una pareja decidió incluso instalarle un lugar de trabajo en la cocina a la madre, que trabajaba en casa, para que así pudiera ejercer su profesión mientras estaba pendiente de su bebé, que se encontraba en el comedor.

Algunas organizaciones están interesadas en el concepto de *hoteling*, que consiste en hacer que los trabajadores creen estaciones de trabajo completamente móviles para que en cualquier momento puedan conectarse e instalarse aunque se encuentren en otros departamentos de la empresa y trabajar desde allí. Yo tengo mis dudas acerca de si ese concepto funciona en la práctica. Un amigo que estaba involucrado en un proyecto para poner en marcha una «oficina del futuro» en Washington encargada por el Gobierno de los EE.UU. me contó que el *hoteling* tendía a fracasar debido a un factor denominado «¡Míol!»: la gente quiere tener sus propias cosas. Aunque en mi opinión hay un motivo más profundo aún: no debe haber la más mínima resistencia a nivel subconsciente a la hora de utilizar los sistemas que tenemos a nuestra disposición, y el hecho de tener que reinventar constantemente la «bandeja de entrada», el sistema de archivos y el cómo y el dónde procesamos el material tiene que ser forzosamente una fuente de distracción.

Puede trabajar prácticamente donde sea, siempre y cuando disponga de un sistema claro y compacto, y sepa procesar su

Es importantísimo que tenga su propio espacio de trabajo; debe poder utilizar sus sistemas, no sólo pensar en ellos.

material de forma rápida y móvil. Sin embargo, no por eso dejará de necesitar una «base doméstica» con una serie de herramientas bien definidas y espacio suficiente para el material de referencia y de apoyo que querrá tener a mano en cuanto llegue. Mucha gente con la que trabajo necesita por lo menos cuatro archivadores para el material de referencia general y de apoyo para sus proyectos, y cuesta imaginar cómo se puede hacer que todo eso sea móvil.

DOTARSE DE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS

Si se compromete a aplicar completamente este procesamiento del flujo de trabajo, hay una serie de elementos y equipamiento básico que necesitará adquirir antes de empezar. A medida que vaya avanzando, probablemente utilizará aquello a lo que está acostumbrado y estudiará la posibilidad de introducir instrumentos de trabajo nuevos.

Es importante saber que las buenas herramientas no tienen por qué ser necesariamente las más caras. A menudo, cuanto más aspecto «ejecutivo» tiene una herramienta de tecnología sencilla, más disfuncional es en realidad.

Las herramientas básicas de procesamiento

Sugongamos que comienza de cero. Además de un escritorio y un espacio de trabajo, necesitará:

- Bandejas para papel (tres por lo menos)
- Un paquete de hojas de papel de tamaño A4
- Un bolígrafo o un lápiz

- Post-its medianos
- Clips
- Una grapadora y grapas
- Cinta adhesiva
- Gomas elásticas
- Una impresora de etiquetas
- Archivadores
- Un calendario o agenda
- Papeleras normales o de reciclaje

Bandejas para papel

Servirán como bandejas de entrada y de salida; tendrá una o dos más para los documentos de apoyo del trabajo en marcha y para la pila de documentos de «Leer/revisar». Las más funcionales son las de entrada lateral, apilables, y que no tengan ningún borde que dificulte la extracción de un papel.

Papel

Utilizará hojas de papel para el proceso inicial de recopilación. Lo crea o no, escribir una idea en una hoja de papel puede tener un gran valor. La mayoría de la gente acaba procesando sus notas en algún tipo de organizador de listas, pero hay quien utiliza el simple sistema de un papel para cada idea. En cualquier caso, lo importante es disponer de libretas o de un buen montón de hojas de tamaño A4 que faciliten la tarea de recoger la información que pueda surgir en cualquier momento.

Tener que recopilar, pensar, procesar y organizar en todo momento ya es una tarea bastante compleja. Asegúrese de que dispone de las herramientas necesarias para que le resulte lo más fácil posible.

Post-its, clips, grapadora, etcétera

Los Post-its, los clips, la grapadora, la cinta adhesiva y las gomas serán muy útiles a la hora de tratar y almacenar los documentos en formato papel. El papel sigue siendo un medio esencial de trabajo, y es muy importante disponer de herramientas simples para gestionarlo.

Impresora de etiquetas

La impresora de etiquetas es una herramienta increíblemente decisiva en el trabajo. Miles de ejecutivos, profesionales y amas de casa con los que he trabajado disponen de algún tipo de sistema automático para imprimir etiquetas, y mis archivos están llenos de sus elogios, como «Es increíble, ¡jamás hubiera pensado que pudiera ser tan útil!» Usad lo utilizará para etiquetar las carpetas de archivos, los documentos encuadernados y un montón de cosas más.

Recomiendo la impresora de etiquetas Brother, ya que es la de manejo más fácil. Compre la menos cara y utilice un adaptador de corriente (para no tener que preocuparse por las pilas). Compre también una gran cantidad de cintas; las de texto negro sobre fondo blanco (en lugar de transparente) son más fáciles de leer y permiten volver a etiquetar archivos si desea reutilizarlos.

También puede buscar un programa que le permita hacer etiquetas con el ordenador, aunque yo prefiero un aparato independiente. Si tiene que esperar a imprimir los archivos o las etiquetas por grupos, probablemente se resistirá a hacer una sola etiqueta para un solo documento.

Archivadores

Necesitará una gran cantidad de carpetas archivadoras (preferiblemente de tamaño A4, aunque si no puede ser

también servirán las de tamaño folio). Puede que necesite un número igual de colgadores para carpetas archivadoras. Las carpetas sencillas de color marrón van muy bien (utilizar códigos de colores introduce un nivel de complejidad que rara vez merece el esfuerzo). Su sistema de archivo de material de consulta general debe ser una biblioteca fácil de manejar.

Agenda o calendario

Aunque tal vez no necesite una agenda para recopilar sus elementos incompletos, ciertamente surgirán acciones que sólo deberá incluir en ella. Como ya he señalado, la agenda no debe utilizarse como una lista de acciones, sino para hacer un seguimiento del conjunto de tareas que *deben* realizarse un día concreto o en un momento dado.

Hoy en día, la mayoría de profesionales trabajan con algún tipo de agenda, desde las semanales de bolsillo hasta carpetas de anillas que permiten examinar la agenda por días, semanas, meses o años, pasando por programas de organización para usuarios individuales y programas para usuarios compartidos que puede utilizar toda la empresa, como Outlook o Lotus Notes.

La agenda suele ser la herramienta central de la que la gente se fía para organizarse. De hecho, se trata de un elemento fundamental para gestionar determinado tipo de datos y recordatorios de los compromisos relacionados con días y momentos específicos, aunque no bastará con eso; la agenda deberá estar integrada en un sistema mucho más general, que irá tomando forma a medida que usted aplique este método.

Tal vez dude acerca del tipo de agenda que más le convenga; trataré el tema con más detalle en el próximo capítulo.

tulo. De momento, siga utilizando la que ya tiene, y una vez que le haya cogido el tranquillo a este enfoque sistemático, tendrá un punto de referencia más fiable para decidir si quiere optar por una u otra herramienta.

Papelera y papelera de reciclaje

Si es usted como la mayoría de las personas, descartará muchas más cosas de las que se imagina, de modo que prepárese para generar un montón de basura. ¡A algunos ejecutivos que he asesorado les ha resultado extremadamente útil poner un contenedor de basura fuera de la oficina el día en que trabajábamos juntos!

¿Necesita un organizador?

El hecho de que necesite o no un organizador dependerá de varios factores. ¿Utiliza uno actualmente? ¿Cómo desear sus recordatorios de acciones, citas y proyectos? ¿Dónde y con qué frecuencia necesita revisarlos? Como su mente ya *no es* el lugar en el que almacena las cosas, está claro que necesitará *algo externo* para gestionar sus recordatorios. Podría gestionarlo todo utilizando herramientas de baja tecnología, por ejemplo, guardando papeles en archivadores. También podría utilizar una libreta o un planificador de papel, o su versión informática. E incluso puede recurrir a una combinación de todas esas herramientas y métodos.

Todas las herramientas de baja tecnología enumeradas en el apartado anterior se utilizan en algún momento del proceso de recopilación, procesamiento y organización. La bandeja y el papel para recopilar. Y mientras procesa la «bandeja de entrada», llevará a cabo muchas acciones de menos de dos minutos que requerirán post-its, una grapadora y clips.

Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio...

Las revistas, los artículos y los informes lar- | Una vez que sepa cómo
gos que necesitan más de dos minutos irán | procesar su material y que
a parar a otra bandeja, y probablemente | debe organizar, lo único
tendrá bastantes cosas por archivar. Para el | que necesitará es elaborar
resto (mantener un inventario de proyectos, | y gestionar listas.

introducir elementos, acciones y recordatorios en el calendario, y el seguimiento de las cosas que están en espera) necesitará algún tipo de *lista*, o grupos revisables de elementos similares.

Las listas pueden gestionarse simplemente con herramientas de baja tecnología, como las hojas de un archivador (por ejemplo, notas u hojas independientes para cada persona a la que deba llamar, ordenadas en un archivo de «Llamadas»); de tecnología media, como agendas o planificadores de anillas (una página titulada «Llamadas» con una lista de nombres); de alta tecnología, mediante versiones informáticas de las listas de papel (por ejemplo, una categoría titulada «Llamadas» en la sección «Pendientes» de una agenda digital, o en las «Tareas» de Microsoft Outlook).

Además de servir para anotar números de teléfono y direcciones, la mayoría de organizadores están diseñados para gestionar listas. (Su agenda es, en el fondo, un tipo de lista, con recordatorios de acción archivados cronológicamente por horas y por días.) Probablemente, desde la década de los ochenta han aparecido en el mercado miles de tipos de tintos de organizadores, desde la primera oleada de agendas de bolsillo, hasta la invasión actual de PAD de alta tecnología y programas informáticos como Microsoft Outlook y Lotus Notes.

Por lo tanto, ¿debe implementar el proceso descrito en *Organízate con eficacia* utilizando las herramientas de las

Uno de los mejores trucos para aumentar su productividad personal es disponer de herramientas de organización entendidas.

que ya dispone, o emplear algo nuevo? La respuesta es: haga todo lo que esté a su alcance para cambiar su comportamiento en aras de usar de una manera más adecuada las herramientas. Aquí también se deben tener en cuenta los factores de eficiencia.

¿Trabaja con una gran cantidad de información digital que sería mejor manejar con una herramienta digital? ¿Necesita un calendario de papel para todas las citas que debe concertar y cambiar sobre la marcha? ¿Necesita recordatorios para llamadas que debe realizar en momentos en los que no resulta fácil llevar encima carpetas archivadoras? Etcétera.

Pero también hay que tener en cuenta los factores estéticos y lúdicos. Yo mismo he realizado las mejores labores de planificación y organización cuando simplemente quería tener una buena excusa para utilizar (es decir, jugar con) mi agenda electrónica mientras esperaba que sirvieran la cena en un restaurante.

Cuando piense si quiere comprar y utilizar un organizador y, en caso de que decida que sí, medite cuál comprar, tenga presente que lo único que necesita es gestionar listas. Tiene que ser capaz de crear una lista sobre la marcha y revisarla tan fácil y regularmente como lo necesite. Si sabe lo que tiene que poner en ellas y cómo utilizarlas, el medio realmente no importa. Busque simplicidad, velocidad y diversión.

El factor fundamental de un sistema de archivo

Para este proceso es fundamental disponer de un sistema de referencia personal simple y muy funcional. Lo primero que recomiendo antes de poner en marcha el proceso de

flujo de trabajo en una oficina es crear un sistema de archivo. Como ya he apuntado en el segundo capítulo, la falta de un buen sistema de consulta general puede ser uno de los mayores obstáculos a la hora de poner en marcha un sistema de gestión personal, y para la mayoría de ejecutivos que he asesorado personalmente, siempre ha supuesto una de las mejores oportunidades de mejorar. Muchas veces he acudido a la tienda de material de oficina más próxima con un cliente a comprar un archivador; un buen paquete de carpetas archivadoras y una máquina para imprimir etiquetas, sólo para poder crear un lugar apropiado en el que colocar dos tercios del material que éste tenía amontonado en el escritorio, en las estanterías e incluso en el suelo.

Lo más importante en este sentido es el sistema de referencia general en oposición a los sistemas de archivo específicos dedicados a contratos, información económica y otras categorías de datos que gozan de su propio lugar y sistema de índice. Los archivos de referencia general deben incluir artículos, folletos, papeles, notas, impresiones, faxes... básicamente, cualquier cosa que desee conservar por su interés o por la utilidad de los datos que contiene, pero que no encaje en su sistema de archivos especializado y no merezca un lugar propio en una estantería (como sí lo merecen los gruesos manuales de software o los resúmenes encuadernados de seminarios).

Si tiene una secretaria o un ayudante encargado de archivar las cosas, de forma que a usted le baste con pegar al documento un post-it en el que ponga «Archivar como X», fantástico. Ahora bien, tenga en cuenta si contiene algún material de apoyo confidencial o que le interese personal-

Si su sistema de archivo no es rápido, funcional y divertido, se resistirá a aplicar todo el proceso.

mente y al que quiera acceder en cualquier momento, incluso cuando su ayudante esté ausente. Si es así, necesitará igualmente su propio sistema, ya sea en su escritorio o al alcance de su mano.

Factores para archivar con éxito

Le sugiero encarecidamente que tenga su propio sistema personal y accesible de archivo. Debería llevarle menos de un minuto sacar algo de la «bandeja de entrada» o imprimirlo desde el programa de correo electrónico, decidir que no requiere ninguna acción, aunque sí tiene algún tipo de valor potencial para el futuro, y terminar archivándolo en algún sistema fiable. Si completar la secuencia de acciones le roba más de un minuto, tiene una importante oportunidad de mejorar, ya que probablemente no archivará el documento, sino que lo amontonará. Además de rápido, el sistema debe ser divertido y sencillo, moderno y completo. De no ser así, habrá una resistencia inconsciente a vaciar la «bandeja de entrada» ya que probablemente contiene algo que archivar y ni siquiera querrá mirar los papeles. No se desanime: he visto gente que pasaba de resistirse a archivar a *disfrutar* despachando los montones de documentos una vez que su sistema personal de archivo quedó establecido y en marcha.

Debe sentirse tan cómodo cuando se trate de archivar un papel sobre un tema nuevo (incluso una nota escrita a mano) en su propio fichero como cuando se trate de un documento más formal y extenso. Crear y organizar archivos requiere mucho trabajo, por lo que normalmente la gente o no los tiene, o tiene armarios y cajones colapsados, llenos de todo tipo de cosas, difíciles de archivar, como por ejemplo, el menú de una tienda de comidas preparadas o

un horario de trenes. Haga todo lo necesario para que su sistema de consulta sea rápido y sencillo de utilizar con respecto a todo lo que debe contener. Para mí y para otras personas que lo han probado, mi sistema funciona de maravilla; yo le recomiendo que medite sobre la incorporación, en su totalidad, de las siguientes directrices para que su archivo de referencia sea realmente automático.

Tenga sus archivos de consulta general al alcance de la mano.

Archivar tiene que ser algo instantáneo y sencillo. Si cada vez que se presenta un documento específico que desea archivar tiene que levantarse, lo más normal es que lo ponga e una pila en lugar de archivarlo, y también es probable que se resista incluso a procesar la «bandeja de entrada» (porque su subconsciente sabrá que en él hay cosas que deberá archivar!) Muchas personas a las que he asesorado han diseñado el espacio de su oficina para tener cuatro cajones de archivos de consulta general literalmente al alcance de la mano, en lugar de tenerlas en la pared de enfrente.

Un solo sistema alfabético. Yo tengo un único sistema de archivo alfabético, no sistemas múltiples. La gente tiende a utilizar sus archivos como un sistema de organización personal, y por eso intentan organizarlos por proyectos o por áreas de atención. Esto multiplica proporcionalmente el número de sitios en los que no se encuentra algo cuando uno se olvida de dónde lo archivó. En cambio, en un simple sistema alfabético todo se archiva por tema, proyecto, persona o empresa, de modo que sólo pueda estar en tres o cuatro lugares si uno se olvida de dónde lo puso. Normalmente se puede añadir un subgrupo de temas en cada letra, como «Jardín: macetas» o «Jardín: ideas», que irían en la J.

De hecho, yo tengo cuatro cajones para mis archivos de consulta general, y en el exterior de cada uno de ellos he escrito claramente «A-E», «F-L», etcétera, de modo que en cuanto algo está etiquetado ya no tengo que pensar dónde va.

Ahora bien, hay veces en que se puede llegar a tener tal cantidad de material de consulta sobre un tema o un proyecto determinados que ese tema acaba necesitando un cajón o un armario propios. Aun así, si ocupa menos de un cajón de un archivador, le recomiendo que lo incluya en el sistema alfabético general único.

Tenga siempre carpetas por estrenar. Yo suelo tener un paquete enorme de carpetas al alcance de la mano, cuando proceso mi «bandeja de entrada». No hay nada peor que tener cosas para archivar y no disponer de carpetas en abundancia que te faciliten el proceso. Quiero que en todo momento haya casi medio cajón de archivo lleno de carpetas reutilizables o sin usar. Se lo digo por experiencia: cuando el número de carpetas baje de cien, encargue un paquete nuevo.

Mantenga los cajones a menos de tres cuartos de su capacidad. Intente siempre mantener los cajones a menos de tres cuartos de su capacidad. Si están llenos, inconscientemente, se resistirá a poner más cosas, y los materiales de consulta tenderán a amontonarse. Si un cajón comienza a estar demasiado lleno, a veces lo aligero mientras me tienen en llamada en espera, por ejemplo.

No conozco a casi nadie que no haya llenado los cajones en exceso alguna vez.

Si aprecia sus uñas y quiere librarse de su resistencia in-

Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio...

consciente a archivar, mantenga los cajones lo bastante despejados como para poder introducir y retirar carpetas sin esfuerzo.

La reacción de mucha gente es exclamar: «¡Tengo que comprar más archivadores!», como si eso fuera algo horrible. Pero oiga un momento: si vale la pena guardar los papeles y los documentos, entonces mejor hacerlo de manera que sea fácil acceder a ellos, ¿no es cierto? Y si no vale la pena, entonces ¿para qué los guarda? Se dice que estamos en la Era de la Información; si esa afirmación es cierta y usted hace *algo* que le impide usarla... no es muy inteligente por su parte.

Tal vez necesite crear otro espacio de almacenamiento de material de referencia para tener los archivos de referencia general a mano y disponer de suficiente espacio de trabajo. O guardar otro tipo de material, como notas de proyectos terminados y archivos de ex clientes, fuera del despacho o, al menos, fuera de su espacio de trabajo.

Etiquete sus carpetas con una impresora de etiquetas automáticas. Las etiquetas con letra impresa cambian la naturaleza de sus archivos y de su relación con ellos. Los archivos etiquetados quedan muy bien sobre la mesa de trabajo; cualquiera puede identificarlos, usted puede ver de qué se trata desde lejos y cuando están en el malecón, y cuando abre el cajón del archivador, lo que ve es algo muy parecido a un índice impreso de sus archivos en orden alfabético. Eso hace que resulte más agradable abrir el cajón para buscar o introducir elementos.

Tal vez en el transcurso de este milenio los científicos que investigan el cerebro nos expliquen por qué las carpetas etiquetadas son tan efectivas. Hasta entonces, confíe en

mi. *Compre* una máquina de etiquetar. Para que el sistema funcione sin fallos deberá tenerla *a mano* en todo momento y así podrá archivar cualquier cosa siempre que quiera. ¡Y no la comparta con nadie! Si necesita archivar algo y la máquina no está ahí, amontonará el material en lugar de archivarlo. La máquina de etiquetar debería ser una herramienta tan imprescindible como la grapadora.

No escatime en la calidad. Los archivadores no son uno de esos objetos en los que uno puede ahorrar a costa de la calidad. No hay nada peor que abrir un pesado cajón de archivero y oír ese horrible chirrido que producen las guías de los armarios de oferta. Compre un armario archivero cuyos cajones, incluso cuando estén a tres cuartos de su capacidad, se deslicen al abrirse y cierren con la suavidad y la solidez de la puerta de un coche alemán. No lo digo en broma.

Si puede, deshágase de los archivadores colgantes. A riesgo de ofender a un montón de personas que actualmente utilizan archivadores colgantes, recomiendo que se deshaga inmediatamente de ese sistema y utilice simplemente archivadores normales, de los que se aguantan solos, metidos en el cajón del armario, gracias a una placa móvil de metal que se desliza desde el fondo hacia delante. Los archivadores colgantes son mucho menos efectivos debido al esfuerzo que se requiere a la hora de crear carpetas nuevas *ad hoc* y por la formalidad que imponen al sistema de archivo. Este es un correo electrónico que recibí hace poco de un alto directivo que siguió mi consejo después de pasarse dos años esquivándolo debido a la inversión que había realizado en archivadores colgantes:

Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio...

¡El sistema de archivo que usted propone es FANTÁSTICO! He rediseñado completamente mis archivos en casa y en el trabajo, y sólo he tardado cuatro días en hacerlo, pero me he desecho de los archivadores colgantes y me he pasado al sistema de carpetas archivadoras de cartón, etiquetadas de la A a la Z, y nada más. ¡Y es mucho más fácil, ya lo creo! Por algún motivo, mi despacho está mucho más despejado, sin esos montones de documentos «por archivar» por todos lados.

Pero si no puede... Muchas personas se ven obligadas a utilizar el sistema de archivadores colgantes, por lo menos en el trabajo, ya que los armarios de archivos con puertas laterales y carpetas colgando se han convertido en un estándar empresarial. Si no tiene más remedio que trabajar con archivadores colgantes, le aconsejo que:

- Etiquete los archivadores, no los colgadores. Eso le permitirá llevarse los a las reuniones y de viaje sin tener que cargar también con el colgador.
- Utilice sólo un archivero por colgador. Eso mantendrá el cajón visualmente despejado y evitará las dificultades que surgen cuando hay varios archivadores colgados en un mismo colgador. Tener que reubicar las carpetas por orden alfabético cada vez que un archivero está lleno es una auténtica lata.
- Disponga de una gran cantidad de colgadores vacíos y de archivadores nuevos delante del primer cajón del archivero para poder crear nuevas carpetas y archivarlas al momento.

Haga limpieza de sus archivos por lo menos una vez al año. Hacer limpieza del archivo de forma regular evita que éste se vicié y se convierta en un agujero negro, a la vez que permite guardar algo por capricho, «por si algún día lo necesita», ya que sabe que, de todos modos, examinará de nuevo el archivo dentro de unos meses y que entonces podrá volver a decidir qué vale la pena guardar y qué no. Como ya he dicho, yo aligero mis archivos mientras espero que alguien se ponga al teléfono (o mientras escucho a alguien que habla y habla por teléfono en una conferencia que parece no tener fin).

Recomiendo a todas las organizaciones que, en caso de que no lo hayan hecho ya, instauren un Día Anual del Con-tenedor de Basura, en que todos los trabajadores deberán ir a trabajar con zapatillas deportivas y vaqueros, des-nectar los teléfonos y hagan limpieza de todo el material acumulado. * Para ello hay que instalar unos buenos con-tenedores de basura en la oficina y darle permiso a todo el mundo para pasarse el día entero haciendo limpieza. Tam-bién es una buena idea instaurar un Día Personal del Con-tenedor de Basura y poner una nota en el archivo de segui-miento, ya sea durante las vacaciones, a final de año, o hacia la época en que se prepara la declaración de la renta, a principios de primavera, cuando tal vez desee ver si todo cuadra archivando las carpetas de temas económicos co-rrespondientes al año anterior.

* Un gran momento para hacerlo es el día de Nochebuena o un día parecido, es decir, un laborable víspera de festivo. La mayoría de la gen-te esos días va al trabajo en «píjan fiesta», así que es una oportunidad ideal para lanzarse a hacer limpieza.

UNA ÚLTIMA COSA QUE HAY QUE PREPARAR...

Ha reservado tiempo, cuenta con una zona de trabajo y tie-ne las herramientas básicas para poner en práctica el mé-todo. ¿Y ahora qué?

Si ha decidido dedicar un tiempo a poner en marcha un nuevo sistema de flujo de trabajo, aún tendrá que hacer algo más para maximizar su efectividad: liberarse de cual-quier otra obligación durante el tiempo que vaya a durar la sesión.

Si es absolutamente necesario que llame a alguien, o si hay algún asunto que su secretaria deba consultarle, o que usted y su pareja deban discutir, hágalo *ahora* o decida en qué momento lo *hará*, y coloque un recordatorio en un lu-gar en el que no pueda pasárselo por alto. Para la labor que va a llevar a cabo es fundamental que disponga de toda su concentración mental.

Prácticamente en todos los casos, sin excepción, cuan-do voy a empezar una sesión con un cliente, aunque haya reservado un tiempo y haya invertido una cantidad signifi-cativa de dinero contratándome para sacarle partido a ese tiempo, le quedan cosas por hacer antes de retirarnos para dedicarnos a lo nuestro. «Ah, por cierto: tengo que llamar a un cliente en algún momento del día», dicen; o «Tengo que preguntarle a mi esposa si ha comprado las entradas para esta noche». En mi opinión, el hecho de que personas tan educadas pasen completamente por alto esos niveles de responsabilidad consigo mismo, por noirna, revela una cier-ta falta de conciencia y de madurez en nuestra cultura.

Si ya ha dejado resuelto todo lo que tenía que hacer, ha llegado el momento de reunir en un mismo lugar elemen-tos representativos de todos sus frentes abiertos.

Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»

Aunque en el capítulo 2 he descrito los procedimientos básicos para *recopilar* el trabajo, en éste le conduciré con mayor detalle a través del proceso de reunir todas las tareas incompletas y todas las «cosas» en un mismo lugar: el «cerco» de las cosas por hacer. Éste es el primer paso para alcanzar el «estado de la mente como el agua». Reunir unan cuantas cosas más de las que ya tiene probablemente le creará una sensación positiva, pero si es capaz de ser consciente y llevar a cabo el proceso de recopilación al completo, hasta el ciento por ciento, experimentará un cambio radical en su vida y tendrá un nuevo punto de referencia importante para alcanzar la cima de su trabajo.

Cuando oriento a un cliente que lleva a cabo este proceso, la fase de recopilación suele durar entre una y seis horas, aunque hubo una persona que tardó veinte (al final le dije: «ya te has hecho una idea»). Si pretende llevar a cabo una recopilación exhaustiva que incluya todo lo relacionado con el trabajo, pero también con el resto de cosas, el proceso puede llevarle más tiempo del que imagina. Eso significará recorrer todas las zonas de almacenamiento, rincones y agujeros de coches, barcos y segundas residencias, si las tiene.

Asegúrese de que si dedica un par de horas a llevar a cabo esta parte del trabajo, abarque todas las cosas importantes. Puede incluso recopilar el resto escribiendo notas generales, como por ejemplo: «limpiar el cobertizo del barco» u «ordenar el armario del vestíbulo».

Lo más probable es que usted no sea capaz de mantener el ciento por ciento de sus cosas recopiladas en todo momento; si es como la mayoría de las personas, le faltará tiempo y tendrá demasiadas cosas que hacer en el transcurso de la semana para poder tener todas sus ideas y sus obligaciones recopiladas fuera de su mente. Ahora bien, «limpiar la casa» constantemente para despejar la mente de todas aquellas cosas del trabajo y de la vida que copan su atención debería convertirse en un hábito que le mantuviera motivado.

PREPARADO, LISTO...

Existen razones muy prácticas para recopilarlo todo antes de empezar a *procesarlo*:

1. Resulta útil para hacerse una idea del volumen de material al que deberá enfrentarse.
2. Permite saber dónde está el «final del túnel».
3. Es importante que mientras *procesa* y *organiza* no distraiga su atención una masa amorfa de material que podría estar escondida en «alguna parte». Una vez que tenga todas las cosas que requieran su atención reunidas en un mismo lugar, se pondrá automáticamente a trabajar en un estado de concentración y de control intensificados.

La idea de reunir en un mismo lugar y momento todas las cosas que están fuera de lugar puede resultar algo temible. Incluso puede parecer hasta cierto punto poco intuitiva ya que, en su mayor parte, ese material ni era ni es «tan importante»; por eso continúa suelto. No era algo urgente la primera vez que lo vio y probablemente el hecho de haberlo dejado aplazado hasta hoy no haya producido ningún efecto negativo. Se trata de la tarjeta que se metió en la cartera porque pensó que tal vez en alguna ocasión querría ponerse en contacto con aquella persona, o aquella pequeña pieza de un aparato que metió en el fondo de un cajón a la espera de que apareciera el aparato, o la impresora que (no deja usted de repetírselo) trasladará a un lugar más adecuado de la oficina. Son todas esas cosas que le fastidian, pero sobre las que aún no ha decidido si se encargará de ellas o las eliminará definitivamente de la lista de tareas por hacer. Sin embargo, como piensa que aún *podrían* ser importantes, le *controlan* y le roban más energía mental de la cuenta. No olvide que sólo se sentirá bien por lo que no está haciendo cuando *sepa* lo que no está haciendo.

Por lo tanto, es hora de empezar: Coja la «bandeja de entrada» y un buen taco de hojas para tomar notas y póngase manos a la obra...

... ¡ADELANTE!

Recopilación física

La primera actividad consiste en buscar en su entorno físico todo aquello que esté permanentemente fuera de lugar, o que no esté bien, y colocarlo en la «bandeja de entrada».

Reunirá cosas incompletas y otras que están pendientes de una decisión sobre acciones potenciales relacionadas con ellas. Todo eso va dentro del «cesto» para que más tarde lo pueda procesar.

Entiéndese para aprender a detectar y recopilar todo lo que no tiene que quedarse para siempre en el lugar en el que se encuentra ahora.

Qué se queda donde está

La mejor manera de formarse un criterio claro acerca de lo que debemos colocar en la «bandeja de entrada» es estar seguro de lo que no hay que colocar. He aquí cuatro categorías de cosas que pueden quedarse donde están y tal como están, y con las cuales no hay que hacer nada:

- Suministros
- Material de consulta
- Objetos de decoración
- Aparatos

Suministros. Incluye todo lo que necesite porque lo utiliza regularmente. Material de escritorio, tarjetas, sellos, grapas, post-its, libretas, clips, recambios para el bolígrafo, pilas, formularios que rellene a menudo, gomas... Hay mucha gente que, además, tiene un cajón de «suministros personales» en el que guarda hilo dental, pañuelos de papel, pastillas de menta, etcétera.

Material de consulta. Se trata simplemente de aquello que guarda porque contiene información útil, como manuales de software, el menú de la tienda de platos preparados o el horario de fútbol de su hijo. En esa categoría se incluye la información sobre teléfonos y direcciones, así como cualquier tipo de material relacionado con proyectos y temas

diversos, o fuentes de información como puedan ser diccionarios, enciclopedias y almanaques.

Objetos de decoración. Incluye las fotografías de la familia, los objetos artísticos y los elementos divertidos o sugerentes que tenemos pegados en el tablón de notas. También pueden ser bandejas conmemorativas, recuerdos o plantas.

Aparatos. Se trata del teléfono, el ordenador, el fax, la impresora, la papelera, los muebles y el vídeo.

Sin duda tendrá muchas cosas que se podrán incluir en una de estas cuatro categorías, básicamente utensilios y herramientas que no están relacionadas con ninguna acción en concreto. Todo lo demás, métalo dentro del «cesto». Ahora bien, puede que realmente haya que hacer algo con muchas de las cosas que inicialmente clasificó como suministros, material de consulta, objetos de decoración o aparatos, porque aún no son lo que deberían ser.

Por ejemplo, mucha gente tiene en los cajones del escritorio o en el tablón de notas material de consulta que o está obsoleto o hay que ordenar en otro lado. Todo eso debería ir a parar al «cesto». Asimismo, si el cajón de suministros está fuera de control, lleno de material abandonado y sin organizar, no le quedará más remedio que abordar dicha tarea. Las fotos que tiene de sus hijos, ¿son recientes? Y los cuadros que cuelgan de las paredes ¿son los que quiere tener? ¿Realmente desea conservar todos los recuerdos? ¿Los muebles son los adecuados? Y el ordenador, ¿querría colocarlo de otra forma? ¿Siguen vivas las plantas de la oficina? En otras palabras, es posible que los suministros, los

materiales de consulta, la decoración y los aparatos deban terminar en la «bandeja de entrada» si no están donde deberían o ya no cumplen su función.

A tener en cuenta al recopilar

Cuando comience el proceso de recopilación puede encontrarse con uno o varios de los siguientes factores:

- Que tenga muchas más «cosas» de las que caben en una sola «bandeja de entrada».
- Que probablemente decida pasar inmediatamente a inspeccionar y organizar las «cosas».
- Que ya haya recopilado y organizado parte de las «cosas».
- Que se encuentre con algunos elementos críticos que no quiera perder de vista.

¿Qué sucede si un elemento es demasiado grande para la «bandeja de entrada»? Si le resulta físicamente imposible colocar algo en la «bandeja de entrada», escriba una nota en un trozo de papel de tamaño A4 que lo represente. Por ejemplo, si tiene un póster o un cuadro detrás de la puerta del despacho, escriba simplemente «cuadro de detrás de la puerta» en un papel y póngalo en la «bandeja de entrada».

Asegúrese también de ponerle fecha; eso tiene un par de ventajas: si su sistema de organización contiene alguna nota de ese tipo, resultará muy útil saber cuándo la escribió. También es muy buena costumbre ponerle fecha a todo lo que escriba a mano, desde notas en post-its para la secretaría, hasta los mensajes de contestador que transcriba y las notas que pueda tomar durante una conversación telefónica con un cliente. El tres por ciento de las veces en las

que esa pequeña información resultará de una importancia vital hacen que valga la pena adquirir el hábito.

¿Qué sucede si todas las «cosas» no caben en una sola «bandeja de entrada»? Si es usted como el noventa y ocho por ciento de mis clientes, la actividad inicial de recopilación supondrá reunir muchas más cosas de las que se pueden colocar fácilmente en una «bandeja de entrada». Si ese es el caso, forme diferentes pilas alrededor de la «bandeja de entrada» o incluso en el suelo. Conforme vaya procesando y organizando las «cosas», irá disminuyendo el volumen de las pilas. Sin embargo, es importante establecer algún tipo de distinción visual entre las pilas de «cosas» que están en la «bandeja de entrada» y todas las demás.

Eliminación instantánea. Si encuentra algo que ya no le sirve para nada, tírelo directamente en cuanto lo vea. Haciendo simplemente esto, algunos de mis clientes han visto por primera vez vacío el cajón central de su escritorio.

Si no está seguro de si vale la pena o no guardar algo, métralo directamente en el «cesto»; más adelante tendrá tiempo de decidir qué hacer con ello. Lo que *no* queremos ahora es que se quede atrapado estudiando las cosas una a una, *tratando* de decidir qué hace con ellas. Si lo mete en el «cesto» terminará haciéndolo de todos modos y, además, le resultará mucho más sencillo tomar decisiones de ese tipo cuando se encuentre en la fase de procesamiento. El objetivo del proceso de recopilación es meterlo todo dentro del «cesto» *lo antes posible*, a fin de poder atrincherarse debidamente y «delimitar los frentes de batalla».

¡Tenga cuidado con el virus de la limpieza y la organización! Mucha gente acaba contrayendo el virus de la limpieza y la organización cuando emprende el proceso de recopilación en la oficina (o en el hogar). Si eso le ocurre, no pasa nada, siempre y cuando disponga de un buen lapso de tiempo para llevar a cabo todo el proceso (más o menos una semana). Si no es así, deberá dividir la tarea por partes y abordarla como pequeños proyectos o tareas, con mensajes recordatorios en el sistema como por ejemplo «Ordenar los cajones de la cómoda» o «Limpiar el armario del despacho».

Lo que desde luego *no* debe suceder es que se quede usted bloqueado haciendo una parte del trabajo y que luego no tenga tiempo de llevar a cabo todo el proceso de administración de la acción. Quizá tarde más de lo que imagina y lo que usted quiere es terminar el proceso de recopilación lo antes posible.

¿Qué sucede con las cosas que ya están en listas y en los organizadores? Es posible que ya haya confeccionado listas y cuente con un sistema de organización, pero a menos que esté familiarizado con ese modelo de procesamiento del flujo de trabajo y lo haya llevado a cabo previamente, le recomiendo que trate esas listas como objetos pendientes aún de procesamiento, como todo lo demás que hay dentro del «cesto». Querrá que su sistema sea coherente y para ello será necesario evaluarlo todo desde el mismo punto de vista.

«¡Eso no se me puede perder!» A menudo sucede que durante el proceso de recopilación uno encuentra papeles o documentos que le hacen exclamar: «¡Por Dios! ¡Me había olvidado de esto! ¡Tengo que encargarme ahora mismo!»

Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»

Puede tratarse de una nota de una llamada telefónica a la que deberíamos haber respondido hace dos días, o de las notas de una reunión que nos recuerdan que deberíamos haber hecho algo hace semanas. En ese caso no querremos poner la cosa en cuestión en la «bandeja de entrada» atiborrada de cosas porque tendremos miedo de volver a perderle la pista.

Si a usted le sucede eso, preguntése primero si se trata realmente de algo que *deba* hacerse sin falta antes de llevar a cabo la fase inicial del proceso. En caso afirmativo, lo mejor será que lo haga inmediatamente, para no tener que pensar más en ello. De lo contrario, métalo en el «cesto». De todos modos, pronto habrá procesado y vaciado todo ese material, así que no lo perderá.

Si no puede abordar el asunto inmediatamente pero, aun así, ha de tenerlo a la vista para no olvidarse de ello, forme una pila dedicada a las «emergencias» en algún lugar que le quede a mano. No es una solución ideal, pero funciona. Tenga en cuenta que a medida que vaya siendo más consciente del volumen de «cosas» que debe procesar, se apoderará de usted una cierta ansiedad y que, por consiguiente, conviene contar con todo el apoyo necesario.

Comience por el escritorio

Vaya metiendo en el «cesto» lo que hay encima del escritorio. En una infinidad de casos, eso es mucho. Hay personas que utilizan el escritorio a modo de «cesto» de cosas por hacer; si usted es una de ellas, tendrá varios montones con los que empezar a llenar el «cesto». Comience por un extremo del área de trabajo y vaya avanzando por la mesa, inspeccionándolo todo centímetro a centímetro. Los objetos más comunes son:

- Pilas de cartas y mensajes
- Recados telefónicos
- Tarjetas
- Notas de reuniones

Resista la tentación de decir, como casi todo el mundo hace al principio: «Bueno, ya sé lo que hay en ese montón y quiero dejarlo donde está». Eso es *precisamente* lo que no le funcionó en el pasado, así que póngalo todo en el «cesto» o «bandeja de entrada».

A medida que avance por el escritorio, pregúntese si tiene intención de cambiar alguna de sus herramientas o algún aparato. ¿Funciona bien el teléfono? ¿Y el ordenador? ¿Y el propio escritorio? Si necesita cambiar algo, escriba una nota y mécala en el «cesto».

Los cajones del escritorio

A continuación dedíquese a los cajones del escritorio, en caso de tenerlos, y hágalo de uno en uno. ¿Hay algo que requiera una acción? ¿Algo pendiente? ¿Algo que esté fuera de lugar? Si la respuesta a alguna de las tres preguntas es un sí, meta el objeto en cuestión en el «cesto» o escriba una nota al respecto. Una vez más, la decisión de si debe aprovechar la ocasión para limpiar y organizar los cajones o simplemente escribir una nota para hacerlo más tarde dependerá del tiempo de que disponga y del volumen de «cosas» que encuentre.

Espacios superiores

Recoja todo lo que haya encima de los muebles o los armarios del despacho y que no debería estar ahí permanentemente. A menudo habrá pilas de material de lectura, correo,

Recopilación: ponerlas cerco a las «cosas»

carpetas de todo tipo y material de apoyo para proyectos y actividades pendientes. Recójalo todo.

Tal vez encuentre material de consulta que haya utilizado y que aún no ha devuelto a su sitio. Si es así y puede volver a meterlo en el archivador o en las estanterías en un segundo, hágalo inmediatamente. No obstante, antes de devolver ese material a su sitio, piense si hay alguna acción que vaya a llevar a cabo que pueda estar relacionada con el mismo. En caso afirmativo, mévalo en el «cesto» para poder ocuparse de ello en el proceso posterior.

Dentro de los armarios

Ahora examine el interior de los armarios. ¿Qué hay en ellos? Se trata de zonas perfectas para almacenar grandes cantidades de suministros y de material de consulta, aunque resulta igualmente atractivo para muchos otros tipos de cosas. ¿Hay algo roto u obsoleto? Suelo encontrar colecciones de objetos nostálgicos que ya no significan nada para mis clientes. El director general de una empresa de seguros, por ejemplo, acabó tirando al contenedor un montón de premios y otras muestras de «reconocimiento» que había ido recogiendo a lo largo de los años.

Una vez más, si alguna de esas zonas se encuentra fuera de control y hay que limpiarla y organizarla, escribalo en una nota y mécala en el «cesto».

Suelos, paredes y estantes

¿Hay algo en los tablonos de anuncios que requiriera su atención? ¿Algo colgado en las paredes que esté fuera de lugar? ¿Algún cuadro, obra de arte, trofeo o pieza de decoración que le llame la atención? ¿Y qué hay de los estantes? ¿Al-

gún libro que tenga que leer o que quiera regalar? ¿Algún catálogo, manual o documento obsoleto o que pueda relacionarse con alguna acción a emprender en el futuro? ¿Algún montón en el suelo? Déjelo todo junto a la «bandeja de entrada» para añadirlo al inventario.

Aparatos y mobiliario

¿Hay algo que desee hacer o cambiar en relación con los aparatos, los muebles o el mismo espacio físico del despacho? ¿Le parece todo bien? ¿Tiene toda la luz que necesita? Si hay algo que requiera su atención, ya sabe lo que tiene que hacer: escriba una nota y métaala en el «cesto».

Otros lugares

Dependiendo del alcance que pretenda darle a este proceso, puede que desee llevar a cabo el trabajo de recopilación en los demás lugares en los que guarde cosas. Si está decidido a eliminar todas las preocupaciones de su cabeza, es imprescindible que lo haga en *todos los lugares*.

A algunos de los ejecutivos con los que trabajo les resulta de gran ayuda que vaya a su casa y les guíe también allí a lo largo de todo este proceso. A menudo admiten que las cosas «no tan importantes» los agobian mientras están en casa y que eso les mina las energías.

Recopilación mental: un barrido cerebral

Una vez que haya recopilado los objetos físicos de su entorno que necesiten ser procesados, deberá recopilar todo lo que reside en la RAM de su cerebro. ¿Qué cosas

No permita que las cosas «no tan importantes» consuman toda su energía.

Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»

retienen su atención y aún no están representadas por algo en el «cesto»?

Aquí es donde realmente entra en juego el taco de hojas. Mi consejo es que escriba cada pensamiento, cada idea, cada proyecto que merezca su atención en una *hoja aparte*. Evidentemente, podría escribir una larga lista en una sola hoja, pero dado que más adelante procesará cada elemento de forma individual resulta mucho más eficaz anotar todo en hojas separadas. Al final no se quedará con esas hojas (a menos que decida que la baja tecnología es su mejor método de organización), pero le resultará útil tenerlas como unidades independientes de las que ocuparse durante el procesamiento del material.

Probablemente tardará entre veinte minutos y una hora en despejar la mente escribiendo notas por separado, *después* de haberlo recopilado todo. Se dará cuenta de que las cosas tenderán a ocurrírsele de forma más bien aleatoria: las cosas pequeñas, las grandes, las personales y las profesionales, todas ellas sin un orden particular.

Llegados a este punto, lo importante es la cantidad. En el proceso que nos ocupa es mucho más recomendable excederse que arriesgarse a dejarse algo. Luego siempre estará a tiempo de deshacerse de lo que sobre. Su primera idea puede ser «Salvar la capa de ozono», y luego pensar: «¡Tengo que comprar comida para el gato!» Apúntelo todo y no se sorprenda si durante este proceso se le acumulan un montón de papeles en la bandeja o «cesto» de las cosas por hacer.

Lista de recordatorios

Para ayudarle a despejar la cabeza puede resultarle útil echar un vistazo a la siguiente lista de «Recordatorios de importantes», punto por punto, para ver si ha olvidado algo.

Lista de «Recordatorios de incompletos»

Profesionales	¿Quién tiene que saber algo sobre alguna decisión?
Proyectos empezados y no terminados	Lecturas/revisiones oportunas
Proyectos que aún debe empezar	Cuestiones financieras
Obligaciones/promesas para con otras personas	Movimientos de tesorería
Jefe/socios	Atención al cliente
Colegas	Estadísticas
Subordinados	Presupuestos
Otras personas de la organización	Predicciones/proyecciones
Gente «de fuera»	Cuentas de pérdidas y ganancias
Clientes	Balances
Otras organizaciones	Líneas de crédito
Profesionales	Planificación/organización
Comunicaciones pendientes	Planificación formal (objetivos, propósitos, metas)
Internas/externas	Proyectos en marcha (siguientes pasos)
Iniciar o responder:	Proyectos inminentes
Llamadas telefónicas	Planes
Mensajes de contestador	comerciales/empresariales
Correos electrónicos	Propuestas de organización
Faxes	Actos inminentes
Cartas	Reuniones
Informes	Presentaciones
Otros escritos por terminar/enviar	Detalles de estructura organizativa
Informes	Cambios en las instalaciones
Evaluaciones/revisiones	Instalación de nuevos sistemas/equipamiento
Propuestas	Viajes
Artículos	Bancos
Materiales de promoción	Facturas pendientes de cobro
Manuales/instrucciones	
Reescrituras	
Reuniones que hay que fijar/pedir	

170

Pagos	Pagos menores
Gastos de menor cuantía	Seguros
Administración	Objetos encargados
Asuntos legales	Objetos en reparación
Seguros	Boletines/entradas
Personal	Decisiones de otras personas
Políticas/procedimientos	Desarrollo profesional
Cientes	Formación/seminarios
Internos	Cosas que aprender
Externos	Cosas que comprobar
Marketing	Habilidades que practicar/aprender, relacionadas especialmente con:
Promoción	Ordenadores
Ventas	Formación mediante vídeos
Sistemas	Resúmenes
Teléfonos	Formación externa
Ordenadores	Investigación – tengo que buscar...
Equipamiento de oficina	Indumentaria profesional
Otros equipamientos	
Archivos	
Inventarios	
Suministros	
Oficina	
Organización de la oficina	
Mobiliario	
Decoración	
A la espera de...	
Información	
Tareas/proyectos delegados	
Finalización de proyectos críticos	
Respuestas a:	
Cartas	Personales
Notas	Proyectos empezados y no terminados
Llamadas	Proyectos que aún debe empezar
Propuestas	Obligaciones/promesas para con otras personas
Peticiones	Pareja
	Hijos
	Familia
	Amigos
	Profesionales
	Objetos prestados

171

ORGANIZATE CON EFICACIA

Proyectos: otras organizaciones	Seguros
Servicios	Asuntos legales
Centros cívicos	Presentación
Voluntariado	de documentos
Comunicaciones que realizar/recibir	A la espera de...
Familia	Orden de correo
Amigos	Reparación
Profesionales	Reembolso
Hacer o responder:	Objetos prestados
Llamadas telefónicas	Fecha médica
Cartas	Respuestas a cartas
Notas	Casa/hogar
Acontecimientos próximos	Propietario
Ocasiones especiales	Propiedad de la casa
Cumpleaños	Temas legales
Aniversarios	Inmobiliaria
Bodas	Distribución en zonas
Graduaciones	Impuestos
Vacaciones	Albarifes/contratistas
Viales	Calentación/aire acondicionado
Salidas de fin de semana	Fontanería
Acontecimientos sociales	Electricidad
Acontecimientos culturales	Techos
Eventos deportivos	Jardín
Cosas por hacer	Camino de entrada
Lugares a los que ir	Paredes/suelos/techos
Personas con las que reunirse	Decoración
o a las que invitar	Muebles
Atracciones locales	Utilidades
Administración	Dispositivos
Temas económicos	Bombillas/cables
Facturas	Cosas de la cocina
Bancos	Áreas por organizar
Inversiones	Ordenadores
Créditos	Software
Impuestos	

Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»

Hardware	Salud
Conexiones	Médicos
CD-ROM	Dentistas
Correo electrónico/Internet	Especialistas
TV	Aficiones
Vídeo	Libros/discos/casetes
Música/CDS/casetes	Recados
Cámaras/películas	Tienda de informática
Teléfonos	Farmacia
Contestador	Mercado
Equipamiento deportivo	Banco
Amarrios/ropa	Tintorería
Garaje/almacén	Papelaría
Reparación/mantenimiento del coche	Temas comunitarios
Herramientas	Vecinos
Maleas	Colegios
Animales de compañía	Ayuntamiento
	Asuntos cívicos

A menudo basta con un empujoncito para recordar alguna cosa está escondida en un recoveco de la mente. Y recordar: en cuanto se le ocurra algo, escríbalo en un papel y méntalo en el «cesto».

INVENTARIO DE LO QUE HAY EN EL «CESTO»

Si ya tiene la mente despejada de todo, tanto de cosas personales como profesionales, la «bandeja de entrada» estará bastante llena y es probable que las cosas la desborden. Además de objetos y papeles, el «cesto» o bandeja debe contener los mensajes del buzón de voz y los correos electrónicos guardados en la bandeja de entrada del programa

La conexión queda establecida cuando puede ver fácilmente los límites del inventario de lo que ya está acabado.

de comunicaciones. También debería incluir cualquier cosa que conste en sus listas de organización cuyas acciones siguientes aún no haya determinado.

Suelo recomendar a mis clientes que transcriban los mensajes del contestador en un papel y los metan en el «cesto», junto con sus agendas, que normalmente necesitan una reorientación. Si prefiere utilizar una agenda electrónica (como una PALM o una PDA), o los programas Microsoft Outlook o Lotus Organizer como algo más que calendario/agenda y guía de direcciones y teléfonos, le sugiero que imprima las listas de tareas pendientes y las meta también en el «cesto». En cambio, será mejor dejar los correos electrónicos donde están, debido a su volumen y al factor de eficiencia que se obtiene si se traja con ellos en su propio minisistema.

Pero el cesto no debe quedar lleno.

Una vez que haya reterminado, estará listo para dar el paso siguiente. No queremos que quede nada en el cesto durante un período indefinido de tiempo, ya que en ese caso sin duda su mente sabría que no se está ocupando de ello y volvería a preocuparse. Por supuesto, uno de los principales factores por los que la gente se resiste a recopilar su material en el cesto es la falta de una buena metodología de procesamiento y organización que les permita afrontarlo. Y eso nos lleva al siguiente capítulo: «Vaciar el «cesto»».

6

Procesamiento: vaciar el «cesto»

Suponiendo que haya recopilado ya todo lo que ocupaba su atención, ahora su trabajo consiste en llegar al fondo del «cesto». Vaciar el «cesto» no significa *llevar a cabo* todas las acciones y proyectos que ha ido recopilando, sino sólo identificar cada uno de los elementos y decidir qué son, qué significan y qué va a hacer con ellos.

Cuando haya terminado de procesar el contenido del «cesto» habrá:

1. eliminado lo que no necesita;
2. completado todas las acciones que requirieren menos de dos minutos;
3. confiado a otros las tareas que se pueden delegar;
4. colocado en su sistema organizativo recordatorios sobre acciones que requirieren más de dos minutos;
5. identificado cualquier compromiso mayor (proyecto) que tenga basándose en la información disponible.

Para tener una visión general de este proceso puede resultarle útil echar un vistazo al Diagrama del flujo de trabajo de la página 176. La columna central ilustra los pasos necesarios para procesar y decidir las acciones siguientes.

«Cosas [que hacer]»

«Asuntos»

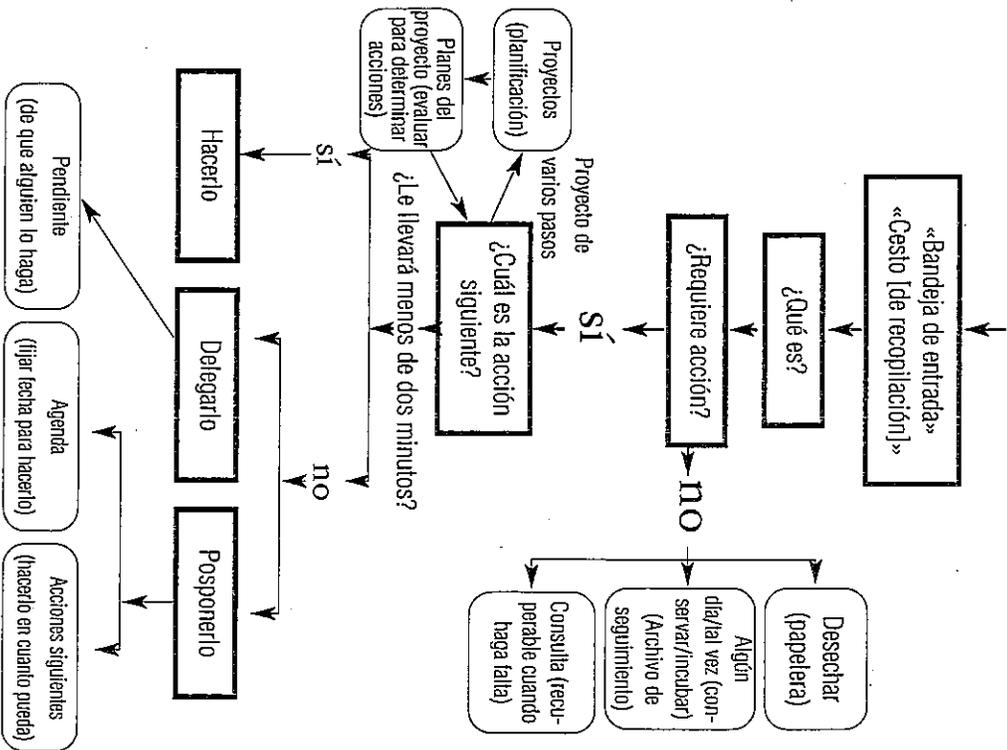


DIAGRAMA DEL FLUJO DE TRABAJO — PROCESAMIENTO

Procesamiento: vaciar el «cesto»

Este capítulo se centra en los componentes de la columna central del diagrama, en los pasos que hay que dar desde la «bandeja de entrada» o «cesto» a la casilla de la acción siguiente. Verá que aplicar este proceso a los frentes abiertos es una forma de organización natural. Por ejemplo, si toma algo del «cesto» y se da cuenta de que «tengo que llamar a Andrea para hablar de esto y de aquello, y tiene que ser el lunes porque es cuando ella está en la oficina», aplazará inmediatamente la acción y lo anotará en la agenda en la página del lunes.

Le recomiendo que lea este capítulo y el siguiente, que tratan sobre la organización de las acciones antes de empezar a procesar realmente lo que ha recopilado en el «cesto»; eso le ahorrará algunos pasos. Cuando asesoró a mis clientes sobre este proceso, la labor se convierte invariablemente en avanzar un paso y retroceder otro, entre el simple estadio de toma de decisiones para *procesar* los frentes abiertos y la tarea más compleja de descubrir la mejor forma de integrar esas decisiones en el sistema de *organización* particular de cada cliente.

A muchos de los clientes a quienes asesoró, por ejemplo, les atrae la idea de organizarse mediante una agenda electrónica sincronizada con Microsoft Outlook, el programa que utiliza su empresa para la gestión de correos electrónicos y de citas. En ese caso, lo primero que debemos hacer (después de meterlo todo en el cesto) es asegurarnos de que tanto el hardware como el software funcionan. Después, limpiamos (básicamente imprimiendo y borrando) todos los elementos que hubiéramos tratado de organizar con anterioridad en las listas de tareas de Outlook y los metemos todos en el «cesto». Luego establecemos algunas categorías de trabajo como por ejemplo «llamadas», «encargos», «ci-

tas», «ordenador», etcétera. Así, cuando comencemos a procesar la «bandeja de entrada», el interesado podrá dirigirse inmediatamente al ordenador y escribir las acciones directamente en el sistema del que, al fin y al cabo, va a depender.

Si no está seguro de lo que utilizará como sistema personal de organización, no se preocupe. Puede comenzar perfectamente con el sistema inicial de baja tecnología de notas escritas en hojas de papel. Siempre estará a tiempo de mejorar las herramientas más adelante, una vez que tenga el sistema en marcha.

REGLAS DE PROCESAMIENTO

La mejor forma de aprender a ejecutar este modelo es poniéndolo en práctica. Sin embargo, han de seguirse una serie de reglas básicas:

- Procese en primer lugar el elemento que esté arriba del todo.
- Procese los elementos de uno en uno.
- Nunca vuelva a meter por segunda vez nada en el «cesto».

Primero el elemento que esté arriba del todo

Incluso en el caso de que el segundo elemento sea una nota personal del presidente de su país y el primero un mensaje estúpido, procese primero el mensaje estúpido. El caso expuesto es «dedicarle tiempo».

una exageración, pero el principio es importante: todo debe procesarse por igual. «Procesar» no significa «enfascarse en algo», sino simplemente «determinar la naturaleza de lo que tiene entre manos, qué acción requiere y despacharlo adecuadamente». No se preocupe, llegará al fondo del «cesto» y ningún elemento se le escapará.

Realizar una búsqueda de urgencia no es procesar

La mayoría de las personas miran la «bandeja de entrada» o el correo electrónico y buscan las «cosas» más urgentes, más divertidas o más interesantes para ocuparse de ellas en primer lugar. En ocasiones, las «búsquedas de urgencia» son efectivas y necesarias (yo también las hago). Tal vez acaba de regresar de una reunión y debe asistir a una larga conferencia en menos de quince minutos, de modo que simplemente mira que no haya minas a punto de explotar y comprueba si un cliente le ha mandado un correo electrónico dándole el visto bueno para un importante proyecto.

Ahora bien, eso no es procesar la «bandeja de entrada» sino una simple búsqueda de urgencia. Cuando se encuentre en el modo de procesamiento, debe adquirir el hábito de empezar por un extremo y analizar los elementos uno por uno, respetando el orden. En cuanto rompa esa regla y procese tan sólo lo que le apetezca *procesar* en el orden que mejor le parezca, comenzará invariablemente a dejar cosas por procesar. Dejará de tener un canal de funcionamiento y todo se le amontonará de nuevo en el escritorio y la oficina.

¿Procesar antes lo primero o lo último en entrar?

Teóricamente, debería darle la vuelta a la «bandeja de entrada» y procesar primero lo que entró en primer lugar.

La «bandeja de entrada» es una herramienta de procesamiento, no un recipiente para guardar «cosas».

Sin embargo, siempre y cuando vaya claramente de un extremo al otro en un período razonable de tiempo, no importa por dónde comience. En cualquier caso, lo analizará todo en un breve lapso de tiempo. Si lo que pretende es limpiar una pila de correos electrónicos pendientes, descubrirá que es mucho más eficaz procesar el último en primer lugar debido a que puede haber asuntos planteados en los anteriores que estén relacionados con el último.

Procesar los elementos de uno en uno

Mientras esté procesando la «bandeja de entrada», puede descubrir que tiene la tendencia de coger algo, no saber exactamente qué quiere hacer con ello, y entonces distraer su atención con un segundo elemento situado en la parte inferior de la pila y se ocupa de él. Tal vez ese nuevo elemento resulte más atractivo para su mente pues usted *sabe* en el acto qué hacer con él y no tiene ganas de pensar en qué hacer con el primer elemento. Ése es un terreno peligroso; es probable que el primer elemento termine en un rincón del escritorio porque usted se distrajo con algo más fácil de procesar, más importante o más interesante situado más al fondo del «cesto».

Mucha gente quiere sacar de la «bandeja de entrada» un puñado de cosas a la vez, con la intención de procesarlas todas. Aunque comprendo su deseo de «ocuparse de un buen montón», no me canso de recordar a mis clientes que hay que olvidarse de todo lo que no sea el elemento que hay en lo más alto. Centrarse en una sola cosa hace que la aten-

ción y el proceso de toma de decisiones se apliquen al conjunto de los elementos. Además, si le interrumpen (que es lo más probable) no tendrá un montón de elementos dentro del «cesto» esparcidos por fuera, de nuevo fuera de control.

Una excepción: la multitarea

Existe una sutil excepción a la regla de procesar las cosas de una en una. Se trata de esas personas que, por su personalidad, realmente *necesitan* apartar su atención de un objeto durante por lo menos un minuto para tomar una decisión al respecto. Cuando veo que a alguno de mis clientes le sucede esto, dejo que tome dos o a veces tres cosas a la vez mientras está procesando. Así le resulta mucho más rápido y sencillo elegir la acción que llevará a cabo.

Recuerde, la multitarea es una excepción, y funciona sólo si se atiene a la disciplina de trabajar con todos los objetos por orden y no demorar ninguna decisión durante más de uno o dos minutos.

Lo que sale del «cesto» no vuelve a él

No hay vuelta atrás una vez sacada una cosa del «cesto». Eso es lo que significaba realmente el consejo de «ocuparse de cada cosa una sola vez», aunque sea en el fondo una mala idea. Si lo hiciera así, jamás tendría una lista, ya que terminaría con todas las tareas en cuanto las viera; por otro lado, sería enormemente ineficaz y contraproducente, pues en la mayoría de los casos no hay que actuar sobre las «cosas» la primera vez que se es consciente de ellas. Lo que se pretende con este consejo es eliminar el mal hábito de estar

continuamente sacando cosas del «cesto» sin llegar a decir cómo clasificarlas o qué hacer con ellas y acabar volviéndolas a meter dentro. Un consejo mucho mejor sería: «La primera vez que coja algo del “cesto”, decida qué quiere hacer con ello y dónde va. No vuelva a meterlo dentro».

LA PREGUNTA CLAVE DEL PROCESAMIENTO: «¿CUÁL ES LA ACCIÓN SIGUIENTE?»

Ya ha captado el mensaje: se encargará de las cosas de una en una y tomará una decisión firme acerca de la acción siguiente que cada una de ellas requiere. Eso puede parecer fácil (y lo es), pero requiere pensar mucho y rápido. La mayoría de las veces, la acción que hay que realizar no es obvia, usted tendrá que determinarla.

Me siento como un mosquito en una playa multitudinaria: sé lo que quiero, pero no por dónde empezar.

—STEPHEN BAYNE
Tomemos, por ejemplo, el primer elemento: ¿tiene que llamar a alguien? ¿Relleñar alguna solicitud? ¿Obtener información a través de Internet? ¿Comprar algo en la tienda? ¿Hablar con la secretaria? ¿Mandar un correo electrónico al jefe? ¿Qué? Si hay que llevar a cabo una acción, su naturaleza específica determinará el siguiente conjunto de opciones. Pero qué ocurre si dice: «¿De veras no hay nada que hacer con esto?»

¿Qué ocurre si no hay ninguna acción siguiente?

Es probable que una parte de las «cosas» que están en la «bandeja de entrada» no requiera ninguna acción. Habrá tres tipos de «cosas» que encajarán en esta categoría.

Procesamiento: vaciar el «cesto»

- Basura («cosas» innecesarias)
- Elementos para conservar o «incubar»
- Material de consulta

Basura

Si ha seguido mis consejos, sin duda habrá recopilado un buen montón de «cosas». También es muy probable que haya metido en el «cesto» muchas «cosas» que ya no necesite, de modo que no se extrañe si encuentra mucho para desechar conforme procesa la «bandeja de entrada».

El hecho de procesar todas las cosas que forman su mundo hará que sea más consciente de lo que va a hacer y de lo que *no* debe hacer. El director de una fundación con el que trabajé descubrió que había dejado que se le acumularan demasiados correos electrónicos (¡miles!) y que de hecho no iba a responderlos jamás. Me explicó que me había obligado a «ponerse a régimen» para reducir el número de cosas incompletas de su entorno.

Es probable que en algún momento se plantee la pregunta de si debe guardar o no algo para futuras consultas. Ese tema se puede enfocar de dos formas:

- En caso de duda, deshacerse de la «cosa».
- En caso de duda, conservar la «cosa».

Elija lo que mejor le parezca. En mi opinión, ambos planteamientos son válidos. Lo único que debe hacer es confiar en su intuición y ser realista con respecto al espacio de que dispone. A muchos les asusta dar ese paso, ya que con anterioridad sus sistemas nunca han sido del todo funcionales y claros. Pero si distingue claramente entre lo que es material de consulta, lo que son suministros y lo que

está pendiente de acciones, y si su sistema de consulta es simple y funcional, le resultará muy sencillo mantener todo el material al que pueda hacer sitio. Como no hay que hacer nada con todo ello, será tan sólo un asunto de espacio físico y de logística.

Los expertos en sistemas de archivo le ofrecerán consejos mucho más claros en ese sentido y su contable podrá facilitarle tablas que le indicarán durante cuánto tiempo deberá guardar cada uno de los documentos. Por mi parte, le sugiero que distinga claramente entre todo aquello que requiere una acción y lo que no, ya que una vez que tenga claro que no hace falta ninguna acción, se abre un amplio abanico de posibilidades.

Incubar o guardar

Probablemente haya cosas en la «bandeja de entrada» sobre las que piense: «*Ahora* no puedo hacer nada con ellas, pero *quizá* más tarde, sí». He aquí algunos ejemplos:

- Un folleto que anuncia una comida organizada por la cámara de comercio a la que asistirá un orador invitado a quien usted desearía escuchar, pero para la cual faltan aún dos semanas. Todavía no está seguro de si ese día estará en la ciudad o de viaje de negocios.
- El programa de una reunión a la que ha sido invitado y para la que faltan tres semanas. No hay que hacer nada al respecto, salvo leer el programa con un día de antelación para informarse.
- Un anuncio sobre la próxima actualización del programa informático con el que gestiona su economía personal. ¿Necesita realmente esa nueva versión? No lo sabe, y prefiere meditarlo durante una semana más.

- Una idea que tuvo sobre algo que le gustaría organizar para la reunión anual de ventas del año que viene. No puede hacer nada al respecto inmediatamente, pero le gustaría acordarse de ello cuando llegue el momento para poderlo planificar.
- Una nota recordatoria de que quiere apuntarse a un curso de acuarela para el cual, ahora mismo, no tiene tiempo.

¿Qué hacer con cosas de este tipo? Aquí le ofrezco dos opciones que pueden funcionar:

- Escribirlas en una lista titulada «Algún día/tal vez»
- Anotarlas en la agenda o en un archivo «de seguimiento»

La ventaja de todos estos procesos de incubación es que le proporcionan un modo de quitarse de la cabeza esas cosas *inmediatamente* y, además, le permiten tener la confianza de que en el momento apropiado, de un modo u otro, algo le hará recordar la acción que, eventualmente, deberá realizar. Hablaré de todo ello más detenidamente en el próximo capítulo, en el apartado de *organización*. De momento, pégueme un post-it a esos objetos y escriba «Tal vez» o «Recordar el 17 de octubre», y méталos en una categoría de «pendientes» que irá acumulando para ordenar más adelante.*

* Para este fin es ideal disponer de bandejas apilables suplementarias. Utilícelas temporalmente, durante el inicio del procesamiento, para recopilar todo lo que deba organizar más tarde. Más adelante podrá reutilizarlas para guardar los documentos pendientes que genere su trabajo, así como también los recordatorios físicos de las acciones siguientes.

Consulta

Muchas de las cosas que descubrirá en el «cesto» no requerirán acciones, pero tendrán valor como información potencialmente útil acerca de proyectos y temas diversos. Lo ideal es que ya disponga de un sistema de archivos efectivo (tal como se describe en el capítulo 4) para información de consulta y apoyo. Cada vez que llegue a su «bandeja de entrada» o a su cuenta de correo electrónico información que desee conservar para archivar o que le puede servir de ayuda, clasifíquela.

Probablemente descubrirá que hay un montón de cosas diversas que desea conservar, pero que se encuentran apiladas en montones o metidas en cajones porque su sistema de consulta es demasiado indefinido o simplemente no existe. Me gustaría recordarle que para la implementación total de esta metodología resulta absolutamente imprescindible disponer de un sistema de archivo de consulta general, fácil de utilizar, que requiera menos de sesenta segundos para archivar o encontrar algo y que se encuentre al alcance de su mano. Considerando el «campo de batalla» de la vida real, si archivar no le resulta sencillo, rápido y divertido, amontonará en vez de organizar y, por lo tanto, le resultará mucho más difícil procesar las cosas.

Cuando se encuentre con algo que quiera conservar, póngale una etiqueta, métalo en una carpeta y guárdelo en el archivador. Otra opción es pegar un post-it con instrucciones para que lo haga la secretaria. Cuando empecé a ofrecer asesoramiento, les daba permiso a mis clientes para tener una pila de documentos «Por archivar», pero hoy ya no lo hago. Con el tiempo fui descubriendo que si no puede incluir algo inmediatamente en su sistema lo más pro-

bable es que no lo haga nunca. Si no lo hace ahora, tampoco lo hará más adelante.

Y si hay que llevar a cabo una acción... ¿cuál es?

Ese es el quid de la cuestión. Si hay que *hacer* algo con alguno de los elementos del «cesto», deberá decidir cuál será exactamente la acción siguiente. Dicha acción es la siguiente actividad física, visible, necesaria para hacer que la situación avance.

Eso es, a la vez, más fácil y más difícil de lo que parece. *Debería* ser fácil visualizar cuál es la acción siguiente, pero a menudo aún no se han realizado una serie de análisis rápidos y pasos de planificación que, a la postre, serán necesarios para determinar exactamente qué es lo que falta para concluir un asunto, por muy simple que éste pueda ser. Veamos una lista-modelo de las cosas que pueden retener la atención de una persona:

- Limpiar el garaje
- Hacer la declaración de la renta
- La conferencia a la que voy a asistir
- El cumpleaños de Bobby
- La nota de prensa
- La evaluación de resultados
- Los cambios directivos

Aunque cada uno de estos objetos puede parecer relativamente claro en tanto que tarea o proyecto, determinar la acción siguiente correspondiente a cada uno de ellos comporta tener que pensar un poco.

- Limpiar el garaje
 - ... Bueno, sólo hay que meterse en él y comenzar. No, un momento, primero tengo que deshacerme de la nevera vieja; tengo que preguntarle a John Patrick si la quiere... O sea, que primero tengo que...
- Llamar a John para preguntarle por la nevera
 - Y si...
- Hacer la declaración
 - ... aunque realmente no puedo empezar hasta que tenga el impreso modelo 100, de modo que no puedo hacer nada, excepto...
- Esperar a que llegue el impreso modelo 100
 - ... y luego...
- La conferencia a la que voy a asistir
 - ... tengo que saber si Sandra preparará un dossier de prensa. Tengo que...
- Enviar un correo electrónico a Sandra preguntándole por el dossier para la conferencia
 - ... etcétera, etcétera, etcétera. Las acciones siguientes «Llamar a John», «Esperar a que llegue el impreso modelo 100» y «Enviar un correo electrónico a Sandra pregun-

tándole por el dossier para la conferencia») son lo que hay que decidir acerca de todos los objetos de la «bandeja de entrada» que requieren una acción.

La acción siguiente debe ser la siguiente actividad física que hay que hacer

Recuerde que se trata de actividades físicas, visibles. Muchas personas creen haber decidido cuál será la «acción siguiente» por haber concertado al fin una cita, por ejemplo. Pero eso no es la «acción siguiente», ya que no describe un comportamiento físico. ¿Cómo se fija la cita? Podría ser a través de una llamada telefónica o un correo electrónico, pero ¿a quién? Hay que decidir. Si no lo decide ahora, deberá hacerlo en otro momento, y el objetivo de este proceso es que *concluya* el proceso de análisis mental relacionado con la cosa en cuestión. Si no ha identificado la acción física necesaria para iniciar el proceso, habrá un vacío psicológico cada vez que piense en esta cuestión aunque sea vagamente; y se resistirá a darse cuenta de ello.

Cuando se pone delante del ordenador o al teléfono quiere tener claras las ideas para poder utilizar las herramientas y el lugar de que dispone para realizar todo su trabajo con más facilidad, siempre y cuando, por supuesto, haya definido ya qué es lo que debe hacer.

¿Y qué pasa si se dice a sí mismo: «Bueno, lo siguiente que debo hacer es decidir qué hago con esto»? Es un asunto delicado. Decidir no es realmente una acción, puesto que las acciones requieren tiempo y en cambio decidir, no. Siempre se puede llevar a cabo algún tipo de actividad física para facilitar Delimite lo que tiene que hacer para poder decidir.

La toma de decisiones. El noventa y nueve por ciento de las veces lo único que necesita para poder tomar una decisión es más información. Esa información adicional puede llegar a través de una fuente externa («Llamar a Susan para saber su opinión sobre la propuesta») o de los propios pensamientos («Esbozar ideas acerca de la nueva reorganización»). Sea como fuere, siempre queda una acción siguiente por determinar que hará avanzar el proyecto.

Una vez que haya decidido cuál es la acción siguiente

Cuando haya decidido cuál es realmente la acción que tiene que realizar a continuación, tiene tres opciones:

- *Hacerlo* (si la acción requiere menos de dos minutos).
- *Delegarlo* (si usted no es la persona más apropiada para llevar a cabo esa acción).
- *Aplazarlo* dentro de su sistema de organización y tenerlo como una opción para un trabajo que pueda hacer más tarde.

Hacerlo

Si la acción siguiente puede llevarse a cabo en menos de dos minutos, hágala la primera vez que se le presente la oportunidad. Si leer el informe y poner un «sí», un «no» u otra respuesta apenas le llevará treinta segundos, hágalo ahora. Si puede echar un vistazo al catálogo en un minuto o dos y ver si hay algo interesante, échele un vistazo y luego guárdelo o anote la referencia necesaria. Si la acción siguiente es dejar un mensaje rápido en el contestador de otra persona, llámame ahora.

Incluso en el caso de que el asunto no tenga «alta prioridad», hágalo ahora si va a tener que acabar haciéndolo igualmente. La razón de ser de la regla de los dos minutos es que constituye el límite temporal en el que archivar y clasificar una tarea ocupa más tiempo que llevarla a cabo en cuanto nos cae en las manos. En otras palabras, es el umbral de la eficiencia. Si la tarea no merece el trabajo de llevarla a cabo, *deséchela*. En caso de que sí valga la pena invertir tiempo, y teniendo en cuenta que antes o después acabará haciéndola igualmente, entra en juego el factor eficiencia.

Para mucha gente, adquirir el hábito de registrarse por la regla de los dos minutos supone una mejora espectacular en su productividad. El vicepresidente de una importante empresa de software me dijo que desde que lo aplicaba disponía de una hora suplementaria al día de tiempo preciso. Era uno de esos altos ejecutivos del mundo de la tecnología avanzada que reciben trescientos correos electrónicos al día y que se pasan la mayor parte de la jornada laboral centrados en tres proyectos importantes. La mayoría de esos correos electrónicos eran de personas que le enviaban informes y que necesitaban su atención, su visto bueno, para seguir trabajando. Pero como aquellos correos electrónicos no tenían prioridad clara en sus objetivos, dejaba que se amontonaran en el «cesto» con la idea de encargarlos de ellos «más tarde». Y entonces, cuando ya se le habían acumulado miles de mensajes, tenía que dedicar fines de semana enteros a ponerse al día. No habría habido problema si dicha persona hubiera tenido veintiséis años, cuando todo supone un subidón de adrenalina, pero el caso es que rondaba los cuarenta y, además, tenía dos hijos, por lo que trabajar todo el fin de semana ya no era un comporta-

La regla de los dos minutos es mágica.

miento aceptable. Yo le ayudé a analizar los más de ochocientos correos electrónicos que

tenía almacenados y resultó que muchos de ellos podían eliminarse directamente, que unos pocos debían almacenarse para futuras consultas y que el resto se res-pondían en menos de dos minutos. ¡Fui a verle un año más tarde y seguía estando al día! Nunca más dejó que se le acumulara más de una pantalla de correos electrónicos. Me dijo que aquello había cambiado la naturaleza de su departamento debido a la disminución radical del tiempo que él tardaba en dar respuestas. ¡Ahora su equipo pensaba que estaba hecho de teflón!

Ese es un caso bastante extremo, pero resulta indicativo de hasta qué punto pueden ser importantes estas pautas de procesamiento tan simples, sobre todo cuando el volumen y la velocidad de la información que recibe es cada vez mayor.

Dos minutos es, de hecho, un valor aproximado. Si dispone de mucho tiempo mientras procesa la «bandeja de entrada», amplíe el tiempo que puede dedicar a cada asunto hasta cinco o diez minutos. Si tiene que evaluar rápidamente la totalidad de la información para hacerse una idea de la mejor forma de invertir la tarde, redúzcalo a un minuto o incluso a treinta segundos, de modo que el proceso resulte un poco más rápido.

No es una mala idea cronometrarse de vez en cuando mientras se va acostumbrando al proceso. A la mayoría de los clientes con los que trabajo les resulta complicado estimar exactamente cuánto duran dos minutos y, por regla general, *se quedan cortos* a la hora de calcular el tiempo que se requiere para llevar a cabo determinadas acciones. Por ejemplo, si tiene que dejar un mensaje a alguien y, en lugar

del contestador, le responde la persona, la llamada durará algo más de dos minutos.

En realidad no tiene que hacer nada mientras lleva a cabo estas acciones que duran menos de dos minutos: sólo centrarse en ellas.

Y si, aun así, decide llevar a cabo una acción

pero luego ve que con ello no consigue terminar lo que se proponía, deberá decidir qué es lo siguiente y actuar en función de esos mismos criterios. Por ejemplo, si la acción que había decidido era cambiar el cartucho de tinta de la estilográfica y de pronto se da cuenta de que no tiene recambios, deberá decidir la acción siguiente («Comprar recambios en la papelería») y llevarla a cabo, *delegarla o aplazarla* según sea el caso.

Si sigue la regla de los dos minutos verá con qué facilidad se acostumbra al proceso de eliminar los montones de asuntos pendientes. Muchas personas se sorprenden al ver cuántas acciones pueden llevarse a cabo en tan sólo dos minutos, a menudo relacionadas con algunos de los proyectos más importantes que tienen entre manos.

Permíame hacer una última observación acerca de la regla de los dos minutos, esta vez relacionada con la rapidez con que redacte correos electrónicos. Si trabaja en un entorno con grandes volúmenes de correos electrónicos, su productividad mejorará enormemente si aprende a escribir más rápido y a utilizar las combinaciones de teclas asignadas por su sistema operativo y su software de correos electrónicos. Existen muchos profesionales bien preparados que no rinden de acuerdo con sus posibilidades debido a que siguen empeñados en utilizar excesivamente el ratón. Se despacha mucho más trabajo combinando la regla de los dos minutos con unas buenas habilidades informáticas. He

Se sorprenderá al ver cuántas acciones que requieren menos de dos minutos puede llevar a cabo, incluso en sus proyectos más delicados.

descubierto que lo que se les resiste a muchos ejecutivos no es la tecnología, sino el teclado.

Delegarlo

Si la acción siguiente le va a exigir más de dos minutos, pregúntese: «¿Soy la persona más adecuada para hacer esto?» Si la respuesta es negativa, delegue la tarea en alguien más indicado ateniéndose a un plan sistemático.

Delegar no es siempre pasar al escalafón inferior. En ocasiones pensará: «Esto es más apropiado para el departamento de atención al cliente», o «Esto tiene que verlo antes el jefe», o «Tengo que conocer la opinión de mi socio sobre este asunto».

El «plan sistemático» podría funcionar de la siguiente manera:

- Enviar un correo electrónico a la persona indicada.
- Escribir una nota y enviarla junto con el elemento objeto de acción a la persona en cuestión.
- Dejarle un mensaje en el contestador.
- Añadir ese punto a la lista de cosas que hay que tratar en la siguiente conversación que tenga cara a cara con esa persona.
- Hablar con la persona directamente, ya sea cara a cara o por teléfono.

Si bien cualquiera de esas opciones es válida, mi consejo es seguir el orden en que aparecen, de arriba abajo. El correo electrónico suele ser el método que más rápidamente entra en el sistema; queda constancia electrónica de la comunicación y quien lo recibe puede abordarlo según mejor le convenga. Las notas escritas van en segundo lugar

porque también entran en el sistema inmediatamente y porque el destinatario tiene un elemento físico que puede utilizar para recordar que tiene que hacer algo. Si está acostumbrado a trabajar sobre papel como parte del acto de delegar tareas, una comunicación por escrito es obviamente lo mejor; al igual que con el correo electrónico, la persona que recibe el mensaje puede incorporarlo a su propio esquema. Los mensajes del contestador son eficientes y, de hecho, muchos profesionales viven de ellos; sin embargo, tienen la desventaja que tanto quien lo deja como quien lo recibe deben hacer luego un trabajo de localización, y a veces lo que uno dice no es lo que el otro acaba oyendo. Lo siguiente sería tomar nota de la comunicación en una lista de cosas por hacer o en una carpeta, a la espera de reunirse como hace regularmente con esa persona. A veces, lo detallado o detallado del tema requiere este método que, sin embargo, cuenta con el inconveniente de tener que esperar a que se produzca la reunión. La última opción (y la menos preferible) sería interrumpir tanto lo que usted como la otra persona están haciendo para hablar del tema. Se trata de un sistema mucho más inmediato que, sin embargo, obstaculiza el ritmo de trabajo de las dos personas implicadas y que tiene el mismo inconveniente que el mensaje en el contestador: no queda constancia escrita.

Seguimiento de las tareas delegadas. Si delega una acción a otra persona pero le interesa que dicha acción produzca unos resultados concretos, deberá realizar un seguimiento. Tal como explicaré en el siguiente capítulo, en el apartado dedicado a la *organización*, verá que una de las categorías que hay que aprender a manejar es la de «A la espera».

A medida que vaya desarrollando su propio sistema, las tareas que finalmente decida delegar y de las que haga el seguimiento aparecerán como una lista en una agenda, un archivador con apartados independientes para cada asunto y/o una lista en el ordenador, todo ello bajo el título de «A la espera». Por el momento, si aún no ha puesto en marcha un sistema que le satisfaga, escriba una nota en una hoja de papel («A/E: respuesta de Bob») y colóquela junto con las notas «Pendientes», en una bandeja o pila aparte que puede resultar del procesamiento de todo el material.

¿Qué sucede si la pelota ya está en el tejado de otra persona? En el ejemplo citado anteriormente en el que debíamos esperar a que llegara el impreso modelo 100 para poder hacer la declaración de la renta, la acción siguiente se encuentra realmente en manos de otra persona. En ese tipo de situaciones, le resultará también muy útil hacer el seguimiento de la acción como si se tratara de un asunto delegado o como un elemento del apartado «A la espera». En el papel en el que pone «Hacer la declaración», escriba algo como «Esperar el impreso modelo 100» y archíVELO junto con las notas «Pendientes».

Es importante que siempre que delegue algo en otras personas anote la fecha. De todas las categorías de su sistema personal, esa es la que debe vigilar más de cerca. Las pocas veces en las que querrá disponer de esa referencia («Pero llámé y lo encargué el 12 de marzo») harán que valga la pena adquirir ese hábito.

Aplazarlo

Es probable que muchas de las acciones siguientes que decida en relación con asuntos ubicados dentro del «cesto»

tenga que llevarlas a cabo usted mismo y le vayan a exigir más de dos minutos. Una llamada a un cliente; un correo electrónico importante para los miembros de su equipo y cuyo borrador le requiere cierto tiempo; el regalo que debe comprarle a su hermano; un programa que primero tiene que descargar de Internet y después ha de probar; una conversación con su pareja sobre una inversión que cree que deberían realizar... cualquiera de esos ejemplos encaja en este apartado.

Deberá plasmar por escrito todas esas acciones y organizar las notas de forma apropiada para poder acceder a ellas cuando lo necesite. De momento escriba simplemente las acciones en post-its, péguelas a las correspondientes notas del «cesto» y póngalas en el grupo de «Pendientes» que ya han sido procesadas.

Las cosas «pendientes» que quedan por hacer

Si sigue las instrucciones de este capítulo, tirará un montón de cosas inútiles, archivará otras muchas, llevará a cabo un buen número de acciones que le ocuparán menos de dos minutos y delegará bastantes tareas en otras personas. Pero también acabará con un buen montón de cosas con acciones asociadas que deberá llevar a cabo (pronto, algún día o con una fecha concreta) y recordatorios acerca de cosas que está esperando de otras personas. Este grupo de «Pendientes» estará compuesto por las acciones que habrá delegado o aplazado. Se trata de lo que aún requiere una organización de algún tipo dentro de su sistema personal, un tema del que hablaré paso a paso en el próximo capítulo.

IDENTIFICAR SUS PROYECTOS

El último paso antes de llegar al fondo del «cesto» requiere un cambio de perspectiva, desde los detalles de una única acción hasta un escenario mucho más amplio: sus proyectos.

Yo defino un «proyecto» como cualquier resultado que pretenda conseguir y que requiera más de una acción para concluirlo. Si analiza algunas de las acciones que ya ha generado («Llamar a Frank por lo de la alarma del coche»); «Enviar un correo electrónico a Bernadette para comentar los documentos de la reunión»); sin duda reconocerá una serie de cosas que trascienden la acción que hemos definido; aún quedará algo por hacer en relación a la «alarma del coche» después de llamar a Frank, y aún tendrá cosas que hacer acerca de la reunión después de enviarle el correo electrónico a Bernadette.

En estos prejos instantes usted debe tener entre tela y cien proyectos.

Espero que perciba las razones prácticas de definir los proyectos de una forma tan amplia como yo lo hago: si con la acción que ha identificado no consigue el objetivo propuesto, necesitará algún tipo de señal que le recuerde las acciones que quedan pendientes antes de poder dar el asunto por zanjado. Debe elaborar una lista de proyectos que lo incluya todo, desde «Celebrar una fiesta de vacaciones» hasta «Abandonar la línea de productos widget» o «Terminar de perfilar el paquete salarial». El objetivo de esta lista no es reflejar sus prioridades, sino simplemente asegurar que tiene recordatorios de todos esos frentes abiertos.

El hecho de elaborar la lista de «Proyectos» durante el procesamiento inicial de la «bandeja de entrada» o tras haber determinado las listas de acciones no tiene mayor im-

Procesamiento: vaciar el «cesto»

portancia. Simplemente debe hacerlo en *algún* momento, se trata del elemento clave para determinar dónde está y dónde quiere estar.

No obstante, de momento asegurémonos de que su programa de organización es operativo.

Organización: crear los recipientes apropiados

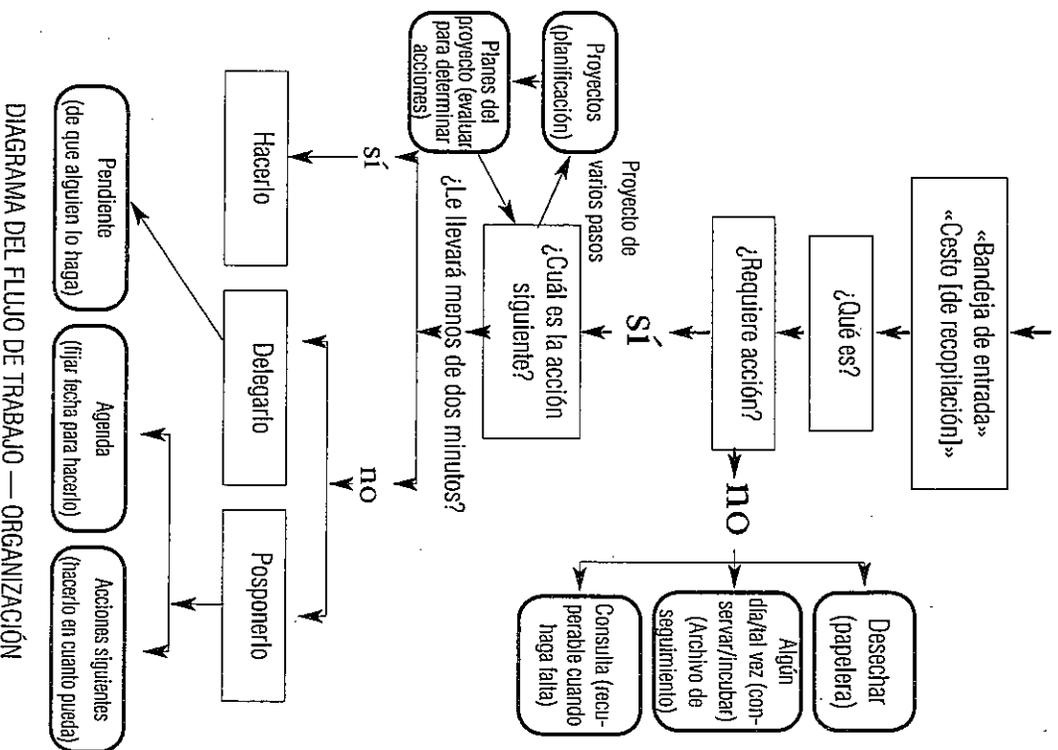
Disponer de un sistema fiable y global de organización nos proporciona un poder tremendo, ya que nos permite dejar de pensar en pequeñeces y centrarnos en el pensamiento intuitivo sin que nos distraigan todos los asuntos que no hemos abordado apropiadamente. Ahora bien, para que eso suceda, el sistema material de organización debe ser mejor que el mental.

En este capítulo le guiaré a través de los pasos y las herramientas de organización que necesitará desarrollar a medida que vaya procesando los elementos del «cesto» o «bandeja de entrada». Al principio, cuando empiece a procesar las «cosas», creará listas y grupos de cosas que quiere organizar y, sin duda, pensará en elementos adicionales que le gustaría incluir. En otras palabras, su sistema de organización no es algo que vaya a crear necesariamente de una sola vez, ni a partir de la nada; al contrario, irá evolucionando a medida que usted vaya procesando las «cosas» y com-
Lo puse todo junto, pero olvidé dónde lo había guardado.
 pruebe si las ha puesto todas en el lugar idóneo para usted.

—ANÓNIMO

«Cosas [que hacer]»

«Asuntos»



Organización: crear los recipientes apropiados

Las casillas externas del diagrama del flujo de trabajo (en la página anterior) muestran los principales grupos en los que las cosas quedarán encuadradas mientras usted decide qué son y qué ha de hacer con ellas.

CATEGORÍAS BÁSICAS

Existen siete tipos primarios de cosas a los que deberá seguir la pista y manejar de forma organizada:

- Una lista de «proyectos»
- Material de apoyo para los proyectos
- Acciones e información con fecha fijada de antemano
- Una lista de «acciones siguientes»
- Una lista de «A la espera»
- Material de consulta
- Una lista de «Algún día/tal vez»

La importancia de establecer límites claros

Es muy importante que todas estas categorías estén claramente delimitadas. Cada una de ellas representa un tipo de acuerdo que hacemos con nosotros mismos, y si sus fronteras se desdibujan y comienzan a mezclarse, se perderá gran parte de su valor organizativo.

Por ejemplo, si coloca los materiales de consulta en la pila de cosas que aún quiere leer, esa pila perderá su sentido. Si pone en el apartado de «acciones siguientes» elementos que en realidad deben ir a parar al calendario o a

Las categorías deben mantenerse visual, física y psicológicamente separadas.

la agenda porque ha de recordartlas un día en concreto, perderá la confianza en el calendario y constantemente deberá comprobar sus listas de acciones. Si tiene un proyecto en el que no piensa trabajar durante un tiempo, póngalo en la lista de «Algún día/tal vez» para que pueda abordar la lista de «Proyectos» con la energía y el talante necesarios. Del mismo modo, si está «A la espera» de algo pero lo incluye en la lista de acciones, se verá continuamente bloqueado por replanteamientos improductivos.

Lo único que necesita son listas y carpetas

Una vez que sepa *qué* cosas precisan un seguimiento por su parte (algo que ha quedado explicado en el capítulo anterior, sobre el *procesamiento*), lo único que necesitará serán listas y carpetas para los materiales de consulta y apoyo. Sus listas (que, como ya he indicado, pueden ser también elementos en carpetas) le permitirán seguir la pista de sus proyectos y de los planes para «algún día/tal vez» y, al mismo tiempo, de las acciones que aún debe llevar a cabo en los frentes que tiene abiertos. Las carpetas (digitales o de papel) se necesitan para guardar el material de consulta y la información de apoyo para los proyectos activos.

La simplicidad en este lado de la complejidad me importa un bledo, pero daría mi vida por la simplicidad que hay al otro lado de la complejidad.

—OLIVER
WENDELL HOLMES

Mucha gente se ha pasado años haciendo listas y no ha encontrado un procedimiento que las hiciera realmente efectivas. Existe un escepticismo innato ante los sistemas simples como el que yo propongo. Sin embargo, la mayoría de las personas que hacen listas no apuntan en ellas las co-

sas apropiadas, o las dejan incompletas, lo que impide su total funcionalidad. En cambio, en cuanto sepa qué va en cada lista, las cosas le resultarán mucho más fáciles ya que lo único que necesitará será un modo de gestionartlas.

Como ya he dicho, no debe preocuparse por crear una estructura externa sobre las prioridades de sus listas que, más tarde, debería reconsiderar y volver a escribir tan pronto como cambien. Tratar de imponer ese tipo de andamiaje ha sido una importante fuente de frustración para la organización de mucha gente. Si observa la lista en su totalidad será capaz de establecer prioridades de forma mucho más intuitiva, a la luz de una serie de variables. La lista es sólo una forma de seguir la pista al inventario total de cosas activas con las que ha contraído una obligación y de disponer de ese inventario para cualquier revisión.

Tenga presente que cuando hablo de listas me refiero simplemente a cualquier grupo de objetos con alguna característica común. Una lista puede tener uno de estos tres aspectos: (1) una carpeta de cartón con hojas que representan cada una a un objeto de esa categoría; (2) una lista propiamente dicha, en una hoja de papel y con un título (a menudo medida en una agenda o dietario de anillas); o (3) un inventario en un programa de ordenador o en un asistente digital, como las categorías de tareas de Microsoft Outlook o una categoría en una agenda electrónica.

ORGANIZAR LOS RECORDATORIOS DE ACCIONES

Si ya ha vaciado la «bandeja de entrada», sin duda habrá creado una pila de recordatorios de cosas «Pendientes», que incluirá las acciones que requieren más de dos minutos

y que no pueden ser delegadas en otra persona. Probablemente tendrá veinte, sesenta, setenta o más asuntos de esa índole. También habrá acumulado recordatorios de elementos que haya delegado a otras personas y tal vez de otros que deba anotar en la agenda o en cualquier archivo del tipo «Algún día/tal vez».

Le resultará muy útil organizar todos esos elementos en grupos coherentes para poderlos revisar más tarde como opciones de trabajo, cuando disponga de más tiempo. También le resultará muy útil decidir la manera más apropiada de organizar esos grupos, ya sea como elementos dentro de carpetas o en listas, bien de papel, o digitales.

Acciones que deben anotarse en la agenda

Como ya he dicho, y desde el punto de vista organizativo, existen dos tipos básicos de acciones: las que deben hacerse en un día concreto y/o en un plazo determinado, y las que sólo deben llevarse a cabo lo antes posible, en cuanto encuentre un hueco entre los demás asuntos fijados. Las acciones fijadas pueden especificar la hora (por ejemplo, «de las 16 a las 17 horas reunión con Jim») o el día («Llamar a Rachel el martes para ver si recibió la propuesta»).

Mientras procesaba la «bandeja de entrada», quizás encontré cosas que anoté en la agenda en cuanto surgieron. Tal vez se percató de que la acción siguiente para la revisión médica, por ejemplo, era llamar y pedir hora, y (como la acción requería menos de dos minutos) llamé en aquel preciso instante. Anotar la cita en la agenda en cuanto tuvo día y hora habría sido de sentido común.

Sin embargo, lo que mucha gente *quiere* hacer (debido

Organización: crear los recipientes apropiados

a los hábitos adquiridos durante años de escribir listas de tareas diarias) es anotar en la agenda lo que ellos querían que estuviera hecho para el lunes, por ejemplo, aun- que sea altamente improbable que lo hagan

y tengan luego que reprogramar el asunto para un día posterior. *Resístase a ese impulso*. Su agenda es sagrada y sólo debe reflejar claramente sus obligaciones diarias, visibles a primera vista, en el ajeteo cotidiano. Eso será mucho más sencillo si lo único que aparece en ella son las cosas que *tiene* que hacer sin falta ese día. Cuando la agenda se limita a la función que le es propia (la de organizar), la mayoría de acciones que tiene que hacer van a parar a la categoría de «lo antes posible, teniendo en cuenta el resto de cosas que tengo que hacer».

Organizar las acciones que deben hacerse lo antes posible según el contexto

A lo largo de muchos años, he descubierto que la mejor forma de acordarse de algo que hay que hacer «en cuanto pueda» es mediante el *contexto* particular que se necesita para esa acción (es decir, la herramienta, situación o persona que se necesita para llevarla a cabo). Por ejemplo, si la acción requiere un ordenador, debería ir en la lista de «Al ordenador». Si la acción debe llevarla a cabo mientras está en el coche (como, por ejemplo, ir al banco o a una tienda de informática), el lugar apropiado para colocarla sería en la lista de «Recados». Si el siguiente paso es hablar cara a cara con su socia Emily, lo más sensato es ponerlo en una lista o una carpeta titulada «Emily».

Esas categorías deberán separarse más o menos en función de: (1) el número de acciones a las que deba seguir la pista y (2) la frecuencia con la que varíen los contextos en los que habrá de llevarlas a cabo.

Si es una de esas pocas personas que sólo tiene 25 acciones siguientes, tal vez baste con una única lista de «Acciones siguientes», que puede incluir cosas tan diversas como «Comprar clavos»; «Hablar con el jefe acerca de los cambios de personal» o «Esbozar ideas sobre una reunión con colaboradores externos». En cambio, si tiene cincuenta o cien acciones siguientes pendientes, gestionarlas todas en una única lista complicaría demasiado ver todo lo que no debe perder de vista. Cada vez que tuviera tiempo para hacer algo, debería perder tiempo en una tarea tan improductiva como repasar toda la lista. Si quisiera aprovechar, por ejemplo, una pausa durante una reunión para hacer algunas llamadas, primero debería identificar los elementos que son llamadas entre un montón de cosas sin ninguna relación entre sí. Cuando saliera a hacer gestiones varias, probablemente necesitaría antes examinar la lista y confeccionar una nueva sólo con los recados que tiene que hacer.

Otro factor de productividad que facilita este tipo de organización es potenciar la energía personal para cada modo concreto. Si se encuentra en el «modo teléfono», ayuda hacer muchas llamadas (siguiendo simplemente la lista de «Llamadas»). Cuando está navegando por la red, es útil hacer el máximo número posible de tareas on-line sin tener que cambiar a otro tipo de actividad. Abandonar un modo de comportamiento para adoptar otro ritmo y otro medio requiere más energía de la que la gente suele imaginar. Y, obviamente, cuando hay alguien sentado ante usted en la oficina resulta muy útil tener a mano todas las

Organización: crear los recipientes apropiados

cosas de las cuales ha de hablar con esa persona en concreto.

Las categorías de recordatorios de acción más frecuentes probablemente le parezca que al menos unas cuantas de las siguientes categorías comunes para acciones siguientes resultan también útiles en su caso:

- «Llamadas»
- «Al ordenador»
- «Recados»
- «Acciones de oficina» o «En la oficina» (diversos)
- «En casa»
- «Citas» (para personas y reuniones)
- «Leer/revisar»

«Llamadas». Ésta es la lista de llamadas telefónicas que debe hacer; puede ocuparse de ellas siempre que tenga a mano un teléfono. Cuanta más movilidad tenga (especialmente si dispone de teléfono móvil), más útil le resultará tener una única lista con todas las llamadas pendientes y verá que esos momentos libres mientras está fuera del trabajo o viajando (en una pausa mientras espera un avión, tal vez) son una oportunidad perfecta para utilizar la lista. Tener una lista de «Llamadas» abierta y lo suficientemente explícita hace que resulte mucho más fácil concentrarse y elegir intuitivamente la llamada más adecuada para cada momento en concreto.

Le sugiero que se tome el tiempo necesario para anotar el número de teléfono al lado de cada objeto; en muchas situaciones realizará una llamada si tiene el número delante pero no si ha de buscarlo.

«*Al ordenador*». Si utiliza un ordenador (sobre todo si va de aquí para allá con un portátil o tiene un ordenador de sobremesa en el trabajo y otro en casa), le resultará muy útil agrupar todas las acciones que necesita llevar a cabo cuando esté trabajando con él. Eso le permitirá recordar todos los correos electrónicos que ha de enviar, los documentos que debe redactar o corregir, etcétera.

Piense con detenimiento dónde y cómo puede o no puede hacer según qué acciones, y organice sus listas en consecuencia.

Yo vuelo mucho, y por eso tengo también una lista de acciones «*En línea*», separada de la lista de acciones «*Al ordenador*». Cuando estoy en un avión no siempre me es posible conectarme a Internet o a mi servidor, algo imprescindible para muchas acciones. Así que, en lugar de tener que volver a pensar en lo que puedo o no puedo hacer de la lista de «*Al ordenador*», ya sé de antemano que ninguna de las acciones que aparecen en ella requieren estar conectado, con lo que estoy mentalmente libre para elegir basándome en otros criterios.

Si usted tiene sólo un ordenador en el trabajo, tal vez no necesite una lista separada de acciones que hay que hacer «*Al ordenador*»; la lista de «*Acciones de oficina*» cubrirá todas esas acciones, ya que la oficina será el único lugar en el que pueda llevarlas a cabo. (Asimismo, si sólo tiene ordenador en casa y no es un portátil, puede introducir acciones específicamente de ordenador en la lista de «*En casa*».)

«*Recados*». Resulta de una gran utilidad agrupar en un único lugar los recordatorios de todo lo que debe hacer cuando está fuera. Cuando sabe que tiene que coger el coche para ir a algún sitio, es magnífico contar con una lista de todo lo que puede hacer de camino. Esta lista incluiría

acciones como «*Ir a buscar las acciones guardadas en la caja de seguridad del banco*», «*Recoger los cuadros en la tienda de marcos*» o «*Comprar penurias en el vivero*».

Por supuesto, esta lista se puede reducir simplemente a un post-it pegado en su agenda, o a una carpeta con la categoría de «*Recados*» dentro de la sección de cosas «*Pendientes*» de la agenda electrónica.

A menudo es útil elaborar sublistas para cada uno de los objetos del apartado «*Recados*». Por ejemplo, si ve que tiene que hacer algo en la tienda de informática, tal vez quiera elaborar una sublista titulada «*Tienda de informática*», que incluya todas las cosas que quiere comprar. La versión de baja tecnología sería escribir un post-it titulado «*Tienda de informática*», mientras que la versión de alta tecnología, si utiliza una lista digital, sería añadir una «*nota*» a la entrada «*Tienda de informática*» de la lista e introducir todos los detalles allí.

Yo suelo desplazarme por grandes áreas metropolitanas, por lo que tengo dos listas de «*Recados*»: una para «*Recados - Ojai*» (donde yo vivo) y otra para «*Recados - Otros lugares*» en la que incluyo las demás cosas que puedo hacer aunque esté de viaje. «*Sistema de riego para las plantas*» iría en la lista de «*Recados - Ojai*», pero «*Comprar calcetines de vestir*» iría en «*Recados - Otros lugares*».

Debemos tratar de lograr la simplicidad que hay más allá de la sofisticación.

—JOHN GARDNER

«*Acciones de oficina*»/«*En la oficina*». Si trabaja en una oficina, habrá ciertas cosas que sólo podrá hacer allí y le será útil tenerlas presentes en una misma lista (aunque, obviamente, si en la oficina hay un teléfono y un ordenador y tiene listas separadas para «*Llamadas*» y para cosas que hacer

«Al ordenador», también deberá tenerlas en cuenta). Yo utilizaría la lista de «Acciones de oficina» o de «En la oficina» para cualquier cosa que requiera tan sólo conectarse a Internet o, mejor aún, para cualquier cosa para la que tenga que estar en la oficina (incluiría, por ejemplo, una nota recordando descargar un programa de Internet).

«*En casa*». Hay muchas acciones que pueden llevarse a cabo en casa y es muy sensato tener una lista específica para ese contexto. Estoy seguro de que tiene un buen número de proyectos personales relacionados con la casa y de que, a menudo, lo único que *requieren* esos proyectos es *llevarlos a cabo*. «Colgar el cuadro nuevo», «Organizar los CD» y «Hacer el cambio de armarios con la ropa de invierno» serían objetos típicos de este grupo.

Si usted, como yo, tiene un despacho en casa, las cosas que pueda hacer sólo allí las deberá apuntar en la lista «En casa». (Ahora bien, si *sólo* trabaja en casa y no en una oficina, no necesita una lista de «Acciones de oficina»: bastará con la lista «En casa».)

«*Citas*». Sin duda, verá que muchas de las acciones siguientes que tiene pendientes precisan una interacción directa con otra persona, o bien deben llevarse a cabo en comité, en equipo o en una reunión con la plantilla. Tal vez tenga que hablar con un socio acerca de una idea para el año que viene, o con su pareja acerca de las obligaciones que se le presentan para la primavera siguiente, o tenga que delegar en su secretaria una tarea que resulta demasiado compleja para explicarla por correo electrónico; quizá tiene que anunciar algo du-

Las reuniones periódicas y las personas con las que se relaciona de forma continua pueden requerir sus propias listas de «Citas».

Organización: crear los recipientes apropiados

rante la reunión de personal del lunes acerca de los cambios en la política de informes de gastos.

Se trata en todos los casos de acciones que deben ir en listas de «Citas» independientes, una para cada persona y reunión (partiendo de la base de que las revise regularmente). Muchos profesionales que tienen un archivo con todo lo que han de tratar con el jefe aún siguen este método. Sin embargo, si usted es una de esas personas que deciden todas sus acciones siguientes a conciencia, se dará cuenta de que necesita encontrar un punto medio de entre tres y quince listas de ese tipo. Mi consejo es que tenga archivos o listas separados para jefes, socios, asistentes, pareja e hijos, así como una lista para el abogado, el asesor fiscal, el contable y/o el técnico informático, o para cualquier otra persona con la que tenga que abordar más de una cuestión la próxima vez que hablen por teléfono.

Si asiste a reuniones periódicas (reuniones de personal, de proyectos, de dirección, de comité o de lo que sea), conviene que tenga también una lista propia para cada tipo de reunión en la que pueda agrupar todo lo que necesite exponer en cada ocasión.

También puede que quiera tener una lista con las cosas que debe hacer con otra persona con la que va a interactuar durante un período limitado de tiempo. Por ejemplo, si un arquitecto está dirigiendo las obras de su casa o de su propiedad, cree una lista con las cosas que debe hacer mientras dure el proyecto. Así siempre que él se marche y usted se dé una vuelta por el lugar, percarándose, tal vez, de varias cosas que querría discutir con él, contará con una lista que le facilitará tenerlo todo presente cuando vuelva a presentarse.

Dada la utilidad de las listas de ese tipo, su sistema debería permitirle añadir «Citas» *ad hoc*, cuando lo necesite,

rápida y fácilmente. Insertar, por ejemplo, una página para una persona o una reunión en cualquiera de las secciones de «Citas» es algo que requiere unos pocos segundos, al igual que introducir una nota en el apartado de «Citas» de una agenda electrónica.

«Leer/visar». Sin duda ya habrá descubierto que en el «cesto» hay bastante material de lectura y la acción siguiente será leerlo. Espero que haya seguido la regla de los dos minutos y, por consiguiente, haya despachado ya una buena parte de este material eliminándolo, archivándolo o dándole la salida apropiada.

Las cosas pendientes de leer que sabe que requieren más de dos minutos suelen manejarse mucho mejor colocadas en una pila independiente llamada «Leer/visar». Seguirá tratándose de una «lista» (por lo menos, según lo defino yo), aunque su uso será mucho más fácil y eficiente, ya que los documentos y las revistas quedarán agrupados en un cajón o una carpeta específica para ellos.

Para muchas personas la pila «Leer/visar» puede adquirir dimensiones considerables. Por eso es muy importante reservarla exclusivamente para documentos que requieran más de dos minutos y que usted quiera de verdad leer *en cuanto tenga tiempo*. Pero incluso siguiendo estos consejos puede resultar un auténtico reto, aunque las cosas

Las personas que peor utilizan su tiempo son las primeras en quejarse de su escasez.

—JEAN DE LA BRUYÈRE
se descontrolarán seriamente si los límites de esta categoría no están claramente definidos. Si traza unas fronteras diáfanas lo-
grará al menos ser más consciente de los documentos que hay en el inventario; además, si es usted como la mayoría de la gente, le resultará muy útil contar con algún

tipo de mecanismo de autocontrol que le ayude a distinguir lo que quiere conservar de lo que no.

Resulta muy práctico tener a mano material pendiente de lectura al que pueda recurrir antes de salir hacia una reunión que probablemente comience con retraso, un seminario en el que va a disponer de una pausa o una cita con el dentista en la que tendrá que esperar antes de que le hagan la limpieza de boca. Todas, oportunidades fantásticas para ir reduciendo el montón. Las personas que no tienen organizado el material de «Leer/visar» pueden perder mucho tiempo, ya que la vida está llena de pequeños momentos durante los que podrían procesar el contenido.

Organizar la lista «A la espera»

Al igual que los recordatorios de las acciones que *necesita* hacer, los recordatorios de las cosas que están a la espera de algo, o de que las haga otra persona, tienen que estar agrupados. Este apartado no contendrá acciones separadas sino más bien cosas delegadas o proyectos que sean responsabilidad de otras personas, como por ejemplo, las entradas de teatro que reservó, el escáner que compró y que está pendiente de entrega para la oficina, el visto bueno del cliente a una propuesta, etcétera. Cuando la siguiente acción sobre algo depende de otra persona, no es necesario tener una nota para recordar una *acción*, sino simplemente algo que le recuerde qué está esperando y de quién. Lo que usted tendrá que hacer es revisar esa lista tan a menudo como lo necesite y considerar *si debería llevar a cabo* una acción como, por ejemplo, comprobar el estado de un proyecto o desecharlo directamente.

Probablemente verá que es mucho mejor tener a mano esta lista de «A la espera», en el mismo sistema que la lista de «Acciones siguientes». La responsabilidad sobre el siguiente paso puede variar mucho antes de que un proyecto esté finalizado. Por ejemplo, tal vez necesite llamar a un vendedor para hacerle un pedido de una pieza (en la lista de «Llamadas»). Una vez hecha la llamada deberá esperar a que el vendedor le mande la propuesta (que irá en la lista de «A la espera»). Cuando reciba la propuesta deberá revisar-la (va a parar a la pila «Leer/revisar»). Una vez revisada, la remitirá a su jefe para que éste dé su aprobación (con lo que el asunto regresará a la lista de «A la espera»). Etcétera.*

El hecho de saber que la lista de «A la espera» es un inventario completo de todo lo que espera que hagan otras personas le reportará una agradable sensación.

Utilizar el elemento original como su propio recordatorio de la acción

La forma más efectiva de tener al día los recordatorios de acción es añadirlos a las listas o carpetas a medida que se le ocurren. Las listas originales ya no serán necesarias una vez procesadas; es decir, podrá tomar notas durante una reunión con su jefe, y deshacerse de ellas cuando haya extraído todas las acciones y proyectos asociados. Hay personas que intentan archivar mensajes de voz relacionados con co-

* La ventaja de los gestores digitales de listas (como los de las agendas electrónicas) o de las hojas separadas de papel, metidas en carpetas, también separadas, respecto de las listas sobre papel, es que permiten que uno traslade un elemento de una categoría a otra a medida que la acción va cambiando, sin necesidad de reescribir.

sas que «aún tienen que hacer», pero ésa no es la forma más efectiva de administrar los recordatorios que contienen.

Aun así, debo señalar excepciones a esa regla. Determinado tipo de información se-

rá, por sí misma, recordatorio de acciones mucho más efectivas que escribir algo en una lista. Eso es cierto para algunos documentos impresos y para determinados correos electrónicos.

Administrar el flujo de trabajo derivado de documentos impresos

Algunas cosas son por sí mismas el mejor recordatorio del trabajo pendiente. La categoría de artículos, publicaciones y documentos por «Leer/revisar» son el ejemplo más claro de esto. Sería un despilfarró de medios andar anotando «leer la revista *Fortune*» en alguna lista de acciones pendientes cuando simplemente puede meter la revista en la bandeja «Leer/revisar» y dejar que ésta actúe como recordatorio.

Otro ejemplo: las personas a las que les resulta más fácil gestionar las facturas pagándolas todas de golpe y en un mismo lugar querrán guardarlas en una carpeta o un archivador con el título «Facturas pendientes de pago» (o, más genéricamente, «Material financiero por procesar»). Asimismo, los recibos de gastos deben procesarse en el momento en que se generen o archivarse en una carpeta titulada «Recibos por procesar».*

* No obstante, este enfoque puede resultar peligroso si esas «facturas pendientes de pago» y esos «recibos por procesar» no se revisan con la frecuencia que requieran. Con tenerlos organizados no basta para poder olvidarse de ellos: también hay que revisarlos adecuadamente.

Por la naturaleza específica de su empleo, la información de que disponga y su lugar de trabajo, quizá le resulte más eficaz organizar otras categorías utilizando sólo el documento original. Un profesional de un servicio de asistencia posventa, por ejemplo, puede que tenga que hacer frente a numerosas peticiones formuladas por escrito, en cuyo caso contar con un cesto o una carpeta que contenga sólo esos elementos sujetos a acción quizá le suponga la mejor forma de gestionarlos.

Ahora bien, escribir las acciones pendientes en una lista o meter los documentos originales en una bandeja o una carpeta dependerá en gran medida de su logística. ¿Podría necesitar esos recordatorios en algún otro lugar que no fuera su despacho? Si la respuesta es afirmativa, deberá tener en cuenta la movilidad del material. En cambio, si no tiene posibilidad de *hacer* el trabajo en otro lugar que no sea su despacho, la mejor opción será gestionar los recordatorios únicamente en el lugar de trabajo.

Independientemente de la opción que elija, los recordatorios deberían estar clasificados en categorías visiblemente abiertas basadas en la acción siguiente requerida. Si la acción siguiente sobre un pedido es hacer una llamada, debería estar en el grupo de «Llamadas»; si el siguiente paso es revisar alguna información y entrarla en el ordenador, debería estar etiquetado como «Al ordenador». He observado que uno de los factores principales que restan efectividad a los sistemas de flujo de trabajo es el hecho de que todos los documentos de un mismo tipo (por ejemplo, los pedidos) estén en un mismo cajón, incluso cuando cada uno de ellos requiriere un tipo distinto de acción. Un pedido requiere una llamada telefónica, otro una revisión de fecha, y otro está pendiente de que alguien le envíe una informa-

ción pero, aun así, están archivados juntos. Esta disposición puede hacer que la persona que se encarga de los pedidos termine mentalmente bloqueada debido a que todas las decisiones están aún en el nivel de trabajo en que se determina la acción siguiente.

Mi sistema personal es muy flexible y en él casi todo está clasificado por listas, si bien mantengo aún dos categorías de recordatorios de documentos. Viajo con un archivador de plástico con la etiqueta «Leer/revisar» y otro con la etiqueta «Entrada de datos». En este último pongo cualquier elemento cuya acción siguiente requiriera introducir datos en el ordenador (datos de tarjetas que debo introducir en mi archivo de teléfonos y direcciones, citas para mi base de datos de «Citas», artículos sobre restaurantes que quiero incluir en mi sublista de «Viajes-Ciudades», etc.)

Administrar el flujo de trabajo derivado de los correos electrónicos

Al igual que sucedía con algunos documentos, los correos electrónicos que requirieren una acción son a menudo su mejor recordatorio; en este caso, dentro del propio sistema de gestión de correo electrónico. Eso ocurre sobre todo si recibe una gran cantidad de correos electrónicos y pasa buena parte de su jornada laboral con el programa de correo electrónico en marcha. Puede archivar los mensajes que requirieran una acción por su parte en el propio sistema en vez de transcribir en una lista las acciones vinculadas a ellas.

A la mayor parte de mis clientes les ha resultado muy útil crear sólo un par o tres de carpetas en las barras de tareas del programa de correo electrónico. Es cierto que, en la práctica, la mayor parte de esas carpetas se utilizarán para material de consulta o archivado, pero también es posible

establecer un sistema gracias al cual usted pueda tener aquellos mensajes que requieran una acción organizados a discreción, fuera de la bandeja de entrada propiamente dicha (que es donde los deja la mayoría de la gente).

Le recomiendo que cree un carpeta para cualquier mensaje que requiera una acción superior a los dos minutos (de nuevo, en este caso debería poder despachar un buen número de mensajes siguiendo simplemente la regla de los dos minutos). El nombre del archivo debería comenzar con una letra o un símbolo; en primer lugar, para que tenga un aspecto distinto de los archivos de referencia y, en segundo lugar, para que queden situados en la parte alta de las carpetas de la barra de tareas. Utilice algo así como el símbolo «@» si trabaja con Microsoft, o el guión («-») si lo hace con Lotus, con lo que los archivos se mostrarán en la parte alta. La carpeta «@CCCIÓN» contendrá los mensajes electrónicos que requieran algún tipo de acción por su parte.

A continuación puede crear una carpeta llamada «@ LA ESPERA», que se mostrará justo al lado de la de «@CCCIÓN». Entonces, cuando reciba algún mensaje que indique que alguien va a hacer algo sobre lo que usted quiere hacer un seguimiento, puede arrastrarlo hasta la carpeta «@ LA ESPERA». Ésta también puede contener recordatorios para cualquier cosa que delegue mediante el correo electrónico: cuando vuelva a enviar algo o utilice el correo electrónico para pedir o delegar una acción, guarde una copia en la carpeta «@ LA ESPERA».*

Algunas aplicaciones (como Lotus Notes) permiten al

* Microsoft Outlook permite al usuario mover los mensajes al apartado de «Tareas» y éste, si está organizado según las categorías recomendadas, también puede funcionar perfectamente.

usuario archivar una copia de un mensaje en una de las carpetas al enviarlo (con un botón llamado «Enviar y Archivar»). Otros (por ejemplo Outlook) lo guardan directamente en el archivo universal «Mensajes enviados». En este último caso, al delegar algo, lo mejor es enviar una copia («cc» o «bcc») para uno mismo y entonces arrastrarla a la carpeta «@ LA ESPERA». (Resulta relativamente sencillo programar el Outlook para que envíe automáticamente a una carpeta determinada cualquier correo electrónico del que se haya mandado copia a sí mismo, que es exactamente el proceso que se acaba de explicar.)

Vaciar la bandeja de entrada. El método detallado anteriormente le permitirá eliminar todos los mensajes que contenga la bandeja de entrada, algo que redundará en beneficio de la claridad y de su capacidad de control de su trabajo diario. A partir de entonces utilizará la bandeja de entrada como eso: una bandeja «de entrada»; así, cualquier mensaje que quede en ella será como un mensaje en el contestador automático: una luz parpadeante que le indica que tiene que procesar algo. La mayoría de personas utilizan la bandeja de entrada para almacenar los mensajes sobre los que aún no ha decidido la acción a llevar a cabo y el material de referencia, y eso las bloquea mentalmente, ya que saben que tienen que revisarlo todo *cada vez* que miran la pantalla. Si tuviera tan sólo una pantalla de mensajes, la situación sería razonablemente funcional, pero con el volumen de mensajes al que tienen que enfrentarse la mayoría de los profesionales en la actualidad, no es una opción factible.

Vaciar la bandeja de entrada no significa tener que hacer todo el trabajo; significa BORRAR lo que se pueda,

Requiere mucha menos energía mantener vacía la bandeja de entrada del correo electrónico que tener que rebuscar entre miles de mensajes acumulados.

ARCHIVAR lo que quiera guardar y que no requiera acción alguna, **HACER** lo que requiera menos de dos minutos, y trasladar a las nuevas carpetas todos aquellos mensajes de los que esté esperando algo. *Entonces* podrá abrir la carpeta «@CCCIÓN» y revisar los mensajes que usted haya decidido que merecen su tiempo. ¿No es un proceso mucho más sencillo que tener que ir estudiando múltiples pantallas con el miedo de que algo se le pase por alto y termine estallándole en las manos?

Una advertencia sobre dispersar los recordatorios de sus acciones

Existe el peligro de perder de vista el lugar donde se archivan los recordatorios de lo que tiene que hacer. La función de un sistema de organización es, en primer lugar, proporcionar los recordatorios que uno necesita ver cuando lo necesita, de modo que pueda confiar en sus elecciones respecto a lo que hace (y lo que deja de hacer). Antes de salir de la oficina para irse a casa, deberá revisar uno por uno todos los mensajes que han quedado pendientes de una acción en el ordenador, al igual que las listas de «Llamadas» y «Al ordenador». De hecho, la carpeta «@CCCIÓN» no es más que una extensión de la lista «Al ordenador» y debería gestionarse exactamente del mismo modo. A su vez, el flujo de tareas pendientes registradas en documentos deberá gestionarse como una lista si los documentos en papel son los únicos recordatorios de que dispone.

Distribuir las notas sobre acciones pendientes en listas, carpetas y/o en el sistema de correo electrónico es perfecto,

222

siempre y cuando revise de forma adecuada todas esas categorías en las que archiva las notas. Lo último que queremos aquí es que queden objetos ocultos en los escondrijos del sistema y que no cumplan con su función inicial, la de recordarle las cosas.

Para poder salir con los amigos o ir a dar un paseo largo sin tener nada en la mente es muy importante saber dónde están ubicados todos los elementos pendientes de acciones, saber de qué se trata y ser consciente de que pueden esperar. Y tiene que poder hacerlo en pocos segundos, no en días.

ORGANIZAR RECORDATORIOS DE PROYECTOS

Crear y mantener una lista con todos sus proyectos (es decir, una vez más, todas las obligaciones o resultados deseados que puedan requerir más de una acción) puede ser una experiencia intensa. Probablemente tenga más de los que crea. Si aún no lo ha hecho, le recomiendo que elabore una lista de «Proyectos» de formato muy simple, similar al que ha utilizado ya para las listas de acciones: puede tratarse de una categoría dentro de una agenda electrónica, de una página en una agenda o incluso de una carpeta titulada «PROYECTOS» y en la que se incluya una única lista o una hoja aparte para cada acción.

La(s) lista(s) de «Proyectos»

La lista de «Proyectos» no está pensada para contener los planes ni los detalles de los proyectos, como tampoco debería mantener un orden por prioridad, tamaño o ur-

223

gencia. Al contrario, se trata simplemente de un índice amplio de frentes abiertos. En realidad no estará trabajando según la lista de proyectos durante las actividades diarias; en general, las listas de acciones y tareas específicas que vayan surgiendo determinarán su enfoque táctico en cada momento. Y recuerde, un proyecto *no se hace*, sólo se hacen las acciones siguientes que éste requiere.

El valor real de la lista de «Proyectos» reside en el hecho de que proporciona una visión general (al menos una vez por semana) que le permitirá asegurarse de que tiene acciones definidas para todos los proyectos, y de que no se le está escapando nada. Una mirada rápida a esa lista de vez en cuando intensificará su sensación de control. También sabrá que usted (y los demás) dispone de un inventario para las ocasiones en que parezca recomendable evaluar el trabajo pendiente.

¿Una lista o listas subdivididas?

Muchas personas descubren que una lista es la mejor forma de organizarse ya que hace las veces de inventario general y sustituye fácilmente la guía de prioridades diarias. El sistema de organización se limita a proporcionar espacios para todos los frentes que mantenga en ese momento abiertos, así como opciones para que su mente pueda tomar en cualquier instante y más fácilmente las decisiones intuitivas y estratégicas.

Francoamente, el número de listas de proyectos que tenga carece de importancia siempre y cuando eche un vistazo al contenido de *todas* ellas con la frecuencia necesaria, ya que la mayoría de las veces lo hará todo de golpe durante la revisión semanal.

Algunas formas frecuentes de subclasificar proyectos

Existen algunas situaciones en las que resulta muy sensato subclasificar una lista de «Proyectos». Analicémoslas una por una:

Personal/Profesional. Muchas personas se sienten más cómodas si tienen las listas divididas entre proyectos personales y profesionales. Si es usted una de ellas, debo advertirle de que la lista «Personal» hay que revisarla tan a conciencia como la «Profesional» y no dejarla para los fines de semana. Muchas acciones relativas a cosas personales deberán llevarse a cabo durante los días laborables, como ocurre con todo. Además, a menudo parte de la presión que sufren los profesionales se debe al hecho de dejar de lado ciertos aspectos personales de sus vidas.

Proyectos delegados. Si usted es un directivo o ejecutivo de alto nivel, probablemente tendrá diversos proyectos de los que será directamente responsable, pero que habrá delegado en personas que le mantienen informado. Claro está, podría colocarlas en la lista de «A la espera», aunque tal vez sería más adecuado crear una lista de «Proyectos Delegados» para hacer un seguimiento; de ese modo, su tarea se limitaría a revisar la lista con la suficiente regularidad para asegurarse de que todo lo registrado en ella progresa adecuadamente.

Tipos específicos de proyectos. Algunos profesionales reallizan diversos proyectos del mismo tipo que, en algunos casos, valdría la pena agrupar en una sublista de «Proyectos». Por ejemplo, yo tengo una categoría independiente llamada «Proyectos de participación», un listado cronoló-

gico de todos los seminarios, cursos de *coaching* y jornadas de consulta en los que he de tomar parte. Estos actos son proyectos, como los demás, de los que debo saber si las cosas avanzan como deben hasta que están completados. Ahora bien, me resulta muy útil tenerlos todos organizados en una misma lista, por el orden en el que se van a presentar y separados del resto de proyectos.

Si es usted agente de la propiedad, trabaja en una constructora o desarrolla propuestas para un número relativamente pequeño de clientes potenciales con varias profesiones, apreciará sin duda la utilidad de poder consultar todas las «relaciones de ventas en marcha» de un solo vistazo. Podría tratarse de una lista separada en su planificador titulada «Proyectos de clientes en desarrollo» o, si ya dispone de apartados independientes para cada proyecto en marcha, bastaría con agruparlos todos en una página de la agenda. Sepa que este enfoque sólo funcionará si el resultado incluye todas las situaciones que requieran una acción posterior y si usted los revisa regularmente junto con el resto de proyectos y los mantiene al día.

¿Y qué ocurre con los subproyectos?

Algunos de sus proyectos tendrán probablemente subproyectos, cada uno de los cuales podría, teóricamente, considerarse un proyecto completo en sí mismo. Si, por ejemplo, va a trasladarse a otra casa y está realizando mejoras y cambios importantes en ella, elabore una lista de elementos sujetos a acción como «Retocar el jardín», «Renovar la cocina», «Remozar el sótano», etcétera, cosas que podrían considerarse cada una por sí mismas proyectos independientes. En ese caso, ¿qué hacer?, ¿darles una única entrada en la lista de «Proyectos» (por ejemplo, «Terminar de

Organización: crear los recipientes apropiados

renovar la casa nueva»)?, ¿entrar cada uno de estos subproyectos por separado?

En realidad no importa, siempre y cuando revise todos los componentes del proyecto con la frecuencia necesaria para que éste siga siendo productivo. No existe ninguna herramienta externa ni ningún formato organizativo perfecto para ordenar todos sus proyectos de forma horizontal y vertical a la vez; siempre deberá tener presente el conjunto de alguna forma coherente (por ejemplo, revisándolo semanalmente). Si hace que el proyecto general ocupe el primer lugar en la lista de «Proyectos», querrá tener una lista que incluya los subproyectos y/o el plan del proyecto como «material de apoyo para el proyecto» con el fin de poderlo revisar cuando se acerque a la realización de un gran objetivo. Le recomiendo hacerlo de esta forma sobre todo si las piezas clave del proyecto *dependen* de otras que deben terminarse en primer lugar. A esas alturas, podría tener subproyectos sin acciones vinculadas ya que, en cierto sentido, están «a la espera» de otras cosas sin las cuales no puede seguir adelante. Por ejemplo, es posible que no pueda comenzar a «Renovar la cocina» hasta que haya terminado de «Remozar el sótano». En cambio, tal vez podría acabar de «Retocar el jardín» independientemente de los otros dos proyectos. Por consiguiente, las acciones posteriores deben centrarse de momento en «Remozar el sótano» y «Retocar el jardín».

Yo no me preocuparía demasiado en esos momentos por determinar cuál es el mejor sistema. Si no está seguro, le propongo que incluya los grandes proyectos en la lista de «Proyectos» y que anote las piezas menores en el material de apoyo para el

El modo de hacer listas de proyectos y subproyectos depende de usted; sólo tiene que asegurarse de que sabe dónde encontrar todas las partes en movimiento que entran en juego.

proyecto, asegurándose al mismo tiempo de que las incluya en la revisión semanal. Y si de esta forma no le funciona, inténtelo anotando los subproyectos *activos* e independientes como entradas separadas en la lista principal.

No existe el sistema perfecto para efectuar un seguimiento de todos los proyectos y subproyectos por igual; sólo ha de saber que *tiene* proyectos y, en el caso de que tengan componentes asociados, dónde encontrar los recordatorios apropiados.

Materiales de apoyo para el proyecto

Los materiales de apoyo para el proyecto no son ni acciones ni recordatorios del proyecto, sino fuentes de apoyo para sus acciones y pensamientos relacionados con sus proyectos.

No utilice el material de apoyo para recordar. Un error muy común entre la gente es tener pilas de papeles y archivadores abultados como *recordatorios* de que 1) se tiene un proyecto y 2) de que hay que hacer algo al respecto. Pues bien, lo que esas personas están haciendo, en el fondo, es emplear el material de apoyo como recordatorio de acción. El problema es que las próximas acciones y los elementos «A la espera» de esos proyectos aún no están decididos y siguen psicológicamente incrustados en las pilas y los archivadores; eso hace que parezca que aún hay más «material», cosa que repele al (des)organizador en lugar de atraerlo hacia la acción. Cuando usted va a cien por hora, inmerso en las actividades del día, los archivos de ese tipo son lo último a lo que desea enfrentarse para examinarlos y determinar las acciones que requieren. Lo único que lo-

gará será volverse insensible a ellos, ya que no sólo no le impulsarán a hacer nada, sino que además le producirán más ansiedad.

Si se encuentra en una situación así, lo primero que debe hacer es añadir el proyecto a la lista de «Proyectos» para recordar que se ha de lograr un objetivo. A continuación hay que colocar en las listas apropiadas las acciones posteriores y los elementos «A la espera». Entonces, cuando finalmente llegue el momento de *llevar a cabo* una acción, como hablar con alguien sobre el proyecto, saque todo el material que crea conveniente para que le sirva de apoyo durante la conversación.

Permítame repetirlo: *no* utilice el material de apoyo como recordatorios primarios de lo que ha de hacer; esa función debería ser exclusiva de las listas de acciones. Aun así, si el material contiene planes y visiones de conjunto del proyecto, además de información para archivar y de consulta, tal vez sería mejor tenerlo más al alcance de la mano que los materiales de consulta general archivados en un archivador de pared. Éstos también son apropiados para el material de apoyo, siempre y cuando tenga usted suficiente disciplina como para abrir el cajón archivador y echarle un vistazo al plan del proyecto cada vez que lleve a cabo la revisión semanal. Si no es así, lo mejor será que almacene este tipo de archivos de apoyo al proyecto en un archivador vertical o en una pila de «Pendientes» sobre el escritorio.

Para retomar el ejemplo anterior de trasladarse a una casa nueva, podría tener una carpeta titulada «Casa nueva» que contuviera los planos y los detalles del jardín, la cocina y el sótano. Así, en la revisión semanal, cuando llegara al apartado «Terminar de renovar la casa nueva» de

la lista de Proyectos, sacaría la carpeta titulada «Casa nueva» y repararía todas las notas para asegurarse de que no ha dejado pasar ninguna acción posterior. Si fuera el caso, dichas acciones las realizaría, las delegaría, o las aplazaría y trasladaría a las listas de acciones, y volvería a archivar la carpeta hasta que la volviera a necesitar para ejecutar nuevas acciones o hasta la siguiente revisión semanal.

Mucha gente que trata a la vez con posibles clientes y con clientes reales ha intentado utilizar carpetas para cada cliente y/o programas de gestión de contactos como por ejemplo *Act!* para «gestionar la información». El problema es que hay material que sólo es útil por los datos históricos que contiene y debe archivarse como información de historial por si algún día vuelve a necesitarlo. También plantea problemas el hecho de que deba hacerse el seguimiento de las acciones necesarias para conseguir que una relación prospere, algo que resulta mucho más sencillo de organizar mediante el sistema de listas de acción. La información acerca de los clientes no es más que eso, información, y puede incluirse en un archivo de referencia general sobre el cliente en cuestión y almacenarse en un archivo general dedicado a clientes. (Yo sólo utilizo *Act!* para cruzar los datos de información general y las interacciones significativas de una empresa con la lista de personas clave de la misma empresa; en el fondo, se trata de una buena base de datos orientada al cliente.) Cuando tengo que llamar a un cliente, quiero que el recordatorio de esa acción aparezca únicamente en mi lista de «Llamadas».

Organizar las ideas sobre proyectos concretos

En el tercer capítulo ya le he sugerido que a menudo se le ocurrirían ideas sobre proyectos que no serían necesaria-

mente próximas acciones. Esas ideas enca- | jamás deje escapar
jan en la amplia categoría del «material de | una idea para un proyecto
apoyo para los proyectos» y pueden refe- | o un tema.

rirse a cualquier cosa, desde una vaga idea sobre algo que desearía hacer durante las próximas vacaciones hasta un aspecto importante del plan de un proyecto. Estos pensamientos le pueden surgir mientras conduce por la autopista, escucha las noticias, o está leyendo un artículo interesante. Pues bien, ¿qué debe hacer con ese tipo de material?

Mi consejo es que piense en qué medios utiliza para seguir el proyecto, qué formas hay de añadir información al sistema y dónde podría almacenar una mayor cantidad de datos relacionados con el proyecto. La mayoría de profesionales dispondrá de muchas opciones para gestionar materiales de apoyo, como por ejemplo vincular notas a una lista, organizar información digital en la mensajería electrónica o en bases de datos, o crear archivos y notas de papel en agendas.

Notas adjuntas. La mayoría de programas de organización permiten al usuario vincular notas digitales a las entradas de una lista o un calendario. Si usted tiene una lista titulada «Proyectos» dentro de un programa, vaya al proyecto sobre el que se le ha ocurrido algo, abra o vincule una nota y apunte la idea. Es una forma perfecta de retener los pensamientos «del reverso del sobre» acerca de los proyectos. Si el soporte de la lista de «Proyectos» es papel, pegue un post-it al lado del elemento en la lista principal, y si se trata de una lista de baja tecnología hágalo en una hoja aparte para cada elemento. En cualquier caso, deberá acordarse de echar un vistazo a la nota adjunta cuando revise el proyecto para poder utilizar los nuevos datos.

Correo electrónico y bases de datos. El correo electrónico puede contener buena información relacionada con sus proyectos; puede gestionar esa información en una carpeta especial dentro del programa de correo (siguiendo las instrucciones de las páginas 220-223 sobre la carpeta «@CIÓN», y llamándola algo parecido a «@-PROYECTOS»). También le resultará útil crear una base de datos digital más rigurosa, en caso de que aún no la tenga, para organizar los pensamientos por proyectos o temas. Si su empresa utiliza el programa Lotus Notes, por ejemplo, cree una base de datos para proyectos, ya sea para usted solo o para utilizarla colectivamente con las personas con las que comparta red.* Vale la pena echar un vistazo al resto de bases de datos que hay en el mercado, aunque sólo sean para uso particular. Resulta muy útil cortar y pegar desde Internet o desde los mensajes de correo electrónico y arrastrar los datos a una carpeta concreta o introducir las ideas propias. Asegúrese también de examinar los programas y herramientas de los que ya dispone; aprender a utilizar todas las listas y notas vinculadas en una agenda electrónica le proporcionará la suficiente capacidad de planificación en el «reverso del sobre».

Archivos en soporte papel. Cuando se acumula material en papel, resulta muy recomendable disponer de una carpeta archivadora para cada proyecto. Tal vez no sea alta tecnología, pero sigue siendo una solución elegante. La simplicidad y la facilidad de uso son las características más importantes.

* Muchos usuarios de Lotus Notes no saben que existe esa función cuando, de hecho, es una de las herramientas más poderosas del programa. Si usted lo utiliza, consulte al informático de la empresa y pídale que le dé la autorización necesaria y le explique cómo hacerlo.

dad y la facilidad de uso lo convierten en un buen sistema de archivo de referencia general que, además, le permite crear tranquilamente una carpeta para las notas tomadas durante una reunión.

Páginas de agenda. Una gran ventaja de las agendas de anillas es que le permiten a uno dedicar una página entera o unas cuantas páginas a un proyecto individual. Durante años lleve bajo el brazo una agenda de tamaño medio con una lista de «Proyectos» en la parte delantera y una sección de «Apoyo para el proyecto» hacia el final, donde yo siempre dejaba algunas páginas en blanco para anotar cualquier ocurrencia o planes y detalles relacionados con los proyectos de la lista.

Cualquiera de los métodos mencionados puede ser efectivo para organizar la planificación de proyectos. La clave está en la constancia a la hora de buscar las acciones inherentes a las notas del proyecto y en revisar dichas notas con la frecuencia que considere necesaria. También sería interesante eliminar las notas una vez que dejen de ser activas o útiles, con el fin de evitar que el sistema coja el virus de la caducidad.

Con el tiempo he descubierto que es muy valioso retener todo tipo de ideas sobre el papel, no tanto porque acaba usándolas todas (cosa que no suele suceder), sino porque me ayudan a pensar. Ahora bien, siempre evito conservar los pensamientos viejos más de lo necesario y simular que son útiles cuando en realidad ya han dejado de serlo.

ORGANIZAR LOS DATOS NO SUJETOS A ACCIÓN

Resulta interesante observar que uno de los mayores problemas de los sistemas de administración personal de la mayoría de las personas es que mezclan elementos sujetos a acción con una gran cantidad de datos y de material que tienen valor, pero no requieren una acción. Contar con unas buenas estructuras para gestionar los elementos no sujetos a acción tanto en el trabajo como en la vida privada es tan importante como saber gestionar la acción y los recordatorios de proyectos. Cuando hay una mala gestión de los elementos no sujetos a acción, éstos bloquean todo el proceso.

Dichos elementos pueden organizarse en dos grandes categorías: materiales de consulta y recordatorios de cosas que no necesitan acción, pero que pueden necesitarla en otro momento.

Materiales de consulta

Muchas de las cosas con las que se encuentra en su vida diaria, así como muchas de las que aterrizan en su escritorio, son material de consulta. No requieren ninguna acción, pero se trata de información que quiere conservar por razones muy diversas. La decisión más importante será determinar qué cantidad de material quiere conservar, cuánto espacio físico le va a dedicar, de qué modo va a almacenarlo y dónde. La mayoría de esas decisiones se regirán por razones organizativas y personales basadas en preocupaciones legales o logísticas o en preferencias personales. El único momento en que deberá prestar atención al material de consulta será cuando necesite cambiar el sistema de un

Organización: crear los recipientes apropiados

modo u otro porque el volumen de información disponible no le satisfaga por exceso o por defecto, teniendo en cuenta sus necesidades y preferencias.

El problema psicológico con que tropieza la mayoría de la gente es que se trata igualmente de «cosas» (es decir, que aún no han decidido qué requiere una acción y qué no). Una vez que haya establecido una distinción clara entre qué es qué, lo que se considere material de referencia no deberá tener vacíos o tareas incompletas vinculadas: se tratará simplemente de su biblioteca y lo único que usted deberá decidir será su dimensión. Cuando haya aplicado totalmente esta metodología de gestión de la acción, podrá guardar tantas cosas como le permita su espacio (tanto físico como digital). Personalmente, a medida que he ido ampliando el tamaño del disco duro de mi ordenador, me he permitido archivar una mayor cantidad de correos electrónicos. Por lo tanto, y basándome en mi experiencia personal, puedo decir que cuanto más, mejor, ya que aumentar el volumen de material de consulta puro no añade ninguna presión psicológica.

La variedad de los sistemas de consulta

Existen diversas formas de organizar el material de referencia y muchas herramientas que se pueden utilizar. A continuación encontrará un breve resumen de algunas de las más comunes.

- Archivos de consulta general (papel y correo electrónico)
- Archivos de gran capacidad
- Archivos rotatorios de tarjetas y de contactos
- Bibliotecas y archivos

Su sistema de archivos debería ser una simple biblioteca de datos, fácilmente recuperables, pero no debe utilizarse como recordatorio de acciones, proyectos, prioridades o perspectivas.

Archivos de consulta general. Como ya he dicho antes, un buen sistema de archivo es fundamental para procesar y organizar todo el material. También es clave ante el volumen a menudo ingente de material en formato papel que por una razón u otra nos es útil. Lo ideal sería que tuviera ya en marcha un sistema de archivo de consulta general mientras procese el material del «cesto». Necesita sentirse cómodo mientras almacena cada uno de los documentos a los que quiere tener acceso más adelante; su sistema tiene que ser poco formal y fácilmente accesible, para que archivar en orden alfabético desde su lugar de trabajo resulte una tarea sencilla. Si aún no ha logrado ese objetivo eche un vistazo al capítulo 4, donde encontrará ayuda sobre este particular.

Al parecer, la mayoría de las personas manejan entre doscientos y cuatrocientos archivos de consulta general en soporte papel y entre treinta y cien carpetas para correos electrónicos de consulta.

Archivos de gran capacidad. Cualquier asunto que requiera más de cincuenta carpetas merecerá probablemente una sección o un cajón, con su propio sistema de organización alfabética. Si, por ejemplo, trabaja en una fusión empresarial y tiene que manejar una gran cantidad de papeleo, tal vez le resulte útil dedicar dos o tres archivadores completos a almacenar toda la documentación generada en todo el proceso. Si su pasión es la jardinería, la navegación o la cocina, quizá necesite dedicar por lo menos un cajón completo del archivador a esta afición.

Tenga presente que si su «zona de atención» contiene material de apoyo que pueda mezclarse con otras «zonas

de atención», se le presentará el dilema de si debe almacenar la información en el apartado de consulta general o en los archivos de consultas especializadas. Si lee un artículo fantástico que versa sobre la construcción de vallas de madera, ¿deberá guardarlo en el archivador de «Jardinería» o en el sistema general, con el resto de información sobre los proyectos relacionados con la casa? Por norma, es mejor basarse en un sistema de consulta general con la excepción de un número muy limitado de temas diversos.

Archivos rotatorios de tarjetas y de contactos. Gran parte de la información que deberá guardar estará directamente relacionada con la gente de su entorno. Necesita disponer de todo tipo de información relacionada con su casa, números de teléfono y direcciones de la oficina, números de móviles y de fax, direcciones de correo electrónico, etcétera. Además, quizá le resulte útil disponer de información acerca de las fechas de cumpleaños, nombres de los miembros de la familia de amigos y colegas, aficiones, platos y vinos favoritos, y cosas por el estilo. Y en el terreno más estrictamente profesional, puede que le interese estar al día de fechas de contrataciones de personal y de revisión de objetivos y otros datos potencialmente relevantes para la mejora profesional del personal.

La sección de números de teléfono y direcciones de la mayoría de organizadores personales que se han vendido durante los últimos cincuenta años es probablemente (junto con el calendario) la más utilizada. Todo el mundo necesita tener números de teléfono a mano; resulta instructivo indicar que se trata pura y simplemente de material de consulta. No se requiere ninguna acción, se trata sólo de información a la que puede querer acceder en el futuro.

Así pues, organizarlo no plantea ningún misterio, dejando de lado la logística que precisen sus necesidades particulares. Una vez más, el único problema se presenta cuando la gente utiliza los archivos rotatorios de tarjetas como recordatorios de acciones que deben llevar a cabo, ya que eso no funciona. Si todas las acciones relacionadas con las personas que conoce han sido identificadas y anotadas en la lista de recordatorios de acción, los sistemas de almacenamiento de números de teléfono y direcciones no pueden tener otra función que la de simples agendas.

Ahora la única duda estriba en saber cuánta información quiere conservar y dónde, y en decidir las herramientas que utilizará para poder acceder a ella cuando lo necesite. En ese sentido no existe la solución perfecta, aunque lo más sencillo es conectar herramientas digitales pequeñas a grandes bases de datos, ya que eso le permitirá tener más información a mano con un esfuerzo igual o incluso menor.

Bibliotecas y archivos: niveles personalizados. La información que puede resultar útil está almacenada a muchos niveles y probablemente terminaría encontrando *cualquier cosa* si estuviera dispuesto a escarbar lo suficiente. La cuestión de qué volumen de información quiere conservar, a qué distancia y en qué forma será una realidad cambiante dadas las variables de sus necesidades y sus niveles particulares de comodidad respecto a los datos. En lo que concierne a su organización y productividad personales, no se trata de un asunto esencial, siempre y cuando todos sus proyectos y acciones se encuentren enmarcados en un sistema de control con el que usted trabaje regularmente. Así pues, el material de consulta en todas sus formas se convierte simplemente en material que hay que conservar y al

que se debe poder acceder de acuerdo con sus necesidades particulares.

Mantener un cierto nivel de coherencia siempre facilita mucho el trabajo. ¿De qué elementos necesita disponer en todo momento? Tienen que ir a parar a su omnipresente planificador o agenda electrónica. ¿Qué cosas necesita específicamente durante las reuniones o los actos que se celebran fuera de la sede de la empresa? Las debería llevar en la cartera, bolso o maletín. ¿Qué elementos puede necesitar cuando esté trabajando en el despacho? Debería introducirlos en el sistema personal de archivos o en su ordenador conectado a la red. Y ¿qué sucede en las situaciones poco comunes relacionadas con su trabajo? El material necesario para esos casos podría almacenarse en los archivos del departamento o en archivos externos. ¿Qué podría encontrar en cualquier momento en Internet? No tiene necesidad de almacenar esa información a menos que vaya a necesitarla en algún lugar en el que no disponga de una conexión, en cuyo caso será mejor que saque una copia impresa de los datos mientras esté conectado y los guarde en un archivo que pueda llevar consigo.

Supongo que a estas alturas ya se habrá dado cuenta de que la organización personal del material de consulta es sólo una cuestión de logística. Distinguir los elementos sujetos a acción de los que no tienen ninguna acción vinculada es el secreto del éxito en este campo. Una vez hecho esto, dispone de total libertad para administrar y organizar tanto (o tan poco) material de referencia como quiera. Se trata de una decisión estrictamente individual que debe basarse en la relación entre el valor de lo que se archiva y el tiempo y el esfuerzo requeridos para archivarlo y mantener el archivo.

Si un material es puramente de consulta, sólo hay que considerar si vale la pena la inversión de tiempo y espacio requerida para almacenarlo.

Algún día/tal vez

El último elemento con el que deberá enfrentarse al poner a punto el sistema de organización será el modo de almacenar cosas a las que tal vez quiera echar un vistazo en el futuro. Eso puede ir desde un viaje que quizá decidirá hacer un buen día, hasta los libros que puede que llegue a leer, los proyectos que le interese impulsar el siguiente año fiscal y las habilidades y talentos que pueda querer desarrollar. Para ejecutar completamente este modelo necesitará algún tipo de elemento que haga las veces de lista «A la espera».

Existen muchas formas de organizar las cosas para revisarlas más adelante, y todas ellas cumplen con el cometido de apartar esas cosas de su mente y de su radar en el momento actual. Puede colocar los elementos en diversas versiones de la lista «Algún día/tal vez», o anotarlos en la agenda o en cualquier sistema «de seguimiento» en formato papel.

La lista «Algún día/tal vez»

Si mientras recopilaba cosas de su memoria RAM psíquica realizó un barrido a conciencia, es muy probable que se enfrentara con algunas con las que no estaba *seguro* de si quería comprometerse. «Aprender otro idioma», «comprarle un caballo a Marcie», «subir al Monte Washington» o «construir una casita de invitados» son los típicos proyectos que encajarían en este apartado.

Si aún no lo ha hecho, le recomiendo que elabore una lista titulada «Algún día/tal vez», independientemente del sistema que haya elegido. Después, concédase permiso para

Organización: crear los recipientes apropiados

incluir en ella todos los elementos de ese tipo que se le ocurran. Probablemente descubrirá que el solo hecho de disponer de la lista y de comenzar a rellenarla hará que se le ocurran todo tipo de ideas creativas.

Es probable que se sorprenda al ver que algunas de las cosas que anota terminarán sucediendo sin que usted haya realizado ningún esfuerzo consciente para que así sea. Si reconoce el poder de la imaginación a la hora de provocar cambios en la percepción y el comportamiento, no le supondrá ningún gran esfuerzo adivinar hasta qué punto el hecho de tener una lista titulada «Algún día/tal vez» a la vista de su mente consciente puede llegar a añadir una gran cantidad de aventuras maravillosas a su vida y su trabajo. Es mucho más probable que aprovechemos una oportunidad cuando se presenta si antes ya la hemos contemplado como posibilidad. Mi propia experiencia corrobora este punto: aprender a tocar la flauta y a navegar en un velero grande fueron dos proyectos que comenzaron en esta categoría. Además del «cesto» o «bandeja de entrada», hay dos grandes fuentes que explorar para la lista «Algún día/tal vez»: su imaginación creativa y su lista de proyectos actuales.

Haga un inventario de sus ideas creativas. ¿Qué cosas puede llegar a querer hacer algún día si realmente tiene tiempo, dinero y ganas? Escriba lo que se le ocurra en la lista «Algún día/tal vez». Las más habituales son:

- Cosas por hacer o construir en casa
- Aficiones por desarrollar
- Habilidades por aprender
- Manifestaciones creativas por explorar