

- Ropa y accesorios que comprar
- Juguetes (¡aparatos!) que adquirir
- Viajes por hacer
- Organizaciones a las que apuntarse
- Proyectos de servicio a los que contribuir
- Cosas que ver y hacer

*Si tenemos el poder de hacer algo, también tenemos el poder de no hacerlo.*

—ARISTÓTELES

Revise sus proyectos actuales. Ahora es un buen momento para revisar su lista de «Proyectos» desde una perspectiva más elevada (es decir, disponiendo de un mejor punto de vista acerca de su trabajo y de sus objetivos) y considerar si debe trasladar alguno de sus compromisos actuales a la lista «Algún día/tal vez». Si después de meditarlo decide que en los siguientes meses no puede prestar su atención a un proyecto opcional, cámbielo de lista.

#### Categorías especiales de la lista «Algún día/tal vez»

Es más que probable que tenga algunos intereses especiales que incluyan una gran cantidad de posibles cosas por hacer; quizá le resulte divertido incluir esas cosas en listas.

Por ejemplo:

- Comida (recetas, menús, restaurantes, vinos)
- Hijos (cosas que hacer con ellos)
- Libros que quiero leer
- CD's que debo comprar
- Vídeos que quiero comprar/alquilar
- Actos culturales a los que me gustaría asistir
- Ideas para regalos
- Ideas para el jardín

- Sitios de Internet por los que navegar
- Viajes de fin de semana que me gustaría hacer
- Ideas para reuniones
- Ideas para fiestas
- Ideas diversas (o sea, ideas que no sabe dónde meter)

Ese tipo de listas pueden ser un cruce entre listas de consulta y listas de «Algún día/tal vez»; de consulta porque puede elaborar y añadir listas de buenos vinos, de restaurantes o de libros para consultarlas cuando le convenga, y de «Algún día/tal vez» porque quizá quiera revisar los elementos listados con periodicidad regular para recordar en algún momento concreto que quiere intentar aplicar alguna de las ideas.

En cualquier caso, ésta es otra gran razón para tener un sistema organizado que facilite la labor de recoger todo aquello que puede añadir variedad e interés a su vida sin que su mente se bloquee debido a los asuntos pendientes y sin resolver que se amontonan en su área de trabajo.

#### El peligro de las carpetas y las pilas

##### «Pendientes de revisión»

Muchas personas que tienen algún tipo de carpeta o pila (o un cajón entero) de asuntos «Pendientes de revisión» que concuerda vagamente con la categoría «Algún día/tal vez», se dicen a sí mismas: «Cuando tenga tiempo ya me encargaré de esto», y un archivo de asuntos «Pendientes de revisión» les parece el lugar más apropiado para almacenarlas. Mi consejo es que no adopte este tipo de subsistema, ya que prácticamente en todos los casos que he visto se dejan las tareas «pendientes», pero no se las «revisa», con lo cual la pila acaba provocando animadversión y la persona

termina insensibilizándose respecto a ella. El valor de las listas del tipo «Algún día/tal vez» desaparece si no se le dedica la atención consciente necesaria con la constancia que requieren.

Y no sólo eso, ya que existe una gran diferencia entre algo que se gestiona como una lista «Algún día/tal vez» y algo que hace simplemente las veces de «cesto» para todo el material entrante. Normalmente, gran parte de ese material debe descartarse, otra parte debe ir a la lista «Leer/revisar», otra debe archivarse para consultar, o pasar a la agenda o a un archivo de seguimiento (ver página 247) para revisarla al cabo de un mes (o tal vez a principios del próximo trimestre) y, por último, parte que precisará algún tipo de acción. Muchas veces, tras procesar a conciencia algún cajón o archivo de «Pendientes de revisión», he descubierto que en ellos no quedaba nada.

### Usar un calendario o agenda para futuras opciones

Su calendario puede ser el lugar más práctico para colocar los recordatorios de las cosas que *tal vez* quiera plantearse hacer en el futuro. La mayoría de las personas a las que he aconsejado no se sentían tan cómodas con su calendario como podrían estarlo; de ser así, probablemente habrían encontrado muchas más cosas que anotar en él.

Una de las tres utilidades de un calendario es la información diaria específica. Esta categoría puede incluir muchas cosas, pero una de las formas más creativas de utilizar esta función es dar entrada a todo aquello en lo que no queremos pensar, pero que queremos revisar algún día no muy lejano. He aquí algunas de las miles de cosas que puede querer incluir en él:

- Recordatorios para poner en marcha proyectos
- Actos en los que tal vez quiera participar
- Activadores de decisiones

*Recordatorios para poner en marcha proyectos.* Si tiene un proyecto sobre el que ahora mismo no quiere pensar pero que merece que lo marque para algún momento del futuro, elija la fecha adecuada y ponga un recordatorio del proyecto en el calendario. La información debería incluirla en alguna entrada de día (no de hora) para las cosas que quiera recordar ese día. Entonces, cuando llegue la fecha señalada, verá el recordatorio e introducirá el elemento como un proyecto activo en la lista de «Proyectos». Las cosas susceptibles de recibir este tratamiento son:

- Los actos especiales que requieren un tiempo específico de preparación (lanzamientos de productos, campañas de recogida de fondos, etcétera).
- Los actos periódicos para los que debe prepararse, como las revisiones presupuestarias, las conferencias anuales, los actos de planificación o las reuniones (¿cuándo debería, por ejemplo, añadir la «conferencia anual de ventas» del próximo año en la lista de «Proyectos»?)
- Fechas clave de personas importantes para usted en las que quizá quiera hacer algo (cumpleaños, aniversarios, etcétera).

*Actos en los que tal vez quiera participar.* Es probable que reciba a menudo información sobre la celebración de seminarios, conferencias, simposios y otros actos sociales y culturales a los que tal vez decida asistir cuando llegue el momento. De ser así, sólo tiene que calcular en qué mo-

mento estará en disposición de «decidirlo» y poner una nota en el calendario en la fecha apropiada. Por ejemplo:

- «Desayuno de la Cámara de Comercio mañana.»
- «Los abonos de temporada para los Tigers salen a la venta hoy.»
- «Especial de la PBS\* sobre Australia esta noche a las 20 horas.»
- «Barbacoa de la iglesia el próximo sábado.»

Si se le ocurre alguna nota de este estilo que le gustaría incorporar a su sistema, hágalo ahora mismo.

|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tiene todo el derecho a decidir no tomar una decisión, siempre y cuando disponga de un sistema apropiado para ello. | <i>Activadores de decisiones.</i> De vez en cuando puede que tenga que tomar una decisión importante, y no pueda (o no quiera) hacerlo inmediatamente. Pues bien, no habrá ningún problema siempre y cuando haya comprobado que la información adicional que |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

necesita tiene que venir de una fuente interna y no de una externa (por ejemplo, que tiene que consultarlo con la almohada). (Obviamente, los datos externos que necesita para tomar una decisión deben ir a las listas de «Próximas acciones» o en la de «A la espera».) Sin embargo, para poder llegar a un nivel de aceptación de la no-decisión, lo mejor es poder confiar en una buena red que frene el golpe y en el futuro nos permita dedicar al asunto la atención que merece. Un recordatorio en el calendario o agenda cumplirá ese cometido.\*\*

\* Televisión pública norteamericana.

\*\* Si comparte el calendario, sea discreto con este tipo de notas.

Algunas áreas de decisión propias de esta categoría son:

- Contratación/despidos
- Fusiones/compras/ventas/desinversiones
- Cambio de trabajo/profesión

Sé que se trata de un tema muy amplio para desarrollarlo en tan poco espacio, pero hágame caso y pregúntese: «¿Hay alguna decisión importante para la cual deba crear una nota de cara al futuro que me permita sentirme cómodo si de momento dejo el tema pendiente?» En caso afirmativo, coloque una nota recordatoria en el calendario para volver a considerar el asunto más adelante.

#### El archivo de seguimiento

Una forma elegante de gestionar los elementos no sujetos a acción que pueden necesitar una acción en el futuro es utilizando un archivo de seguimiento.\* Se trata de una versión tridimensional de un calendario que permite guardar recordatorios físicos de las cosas que se quiere ver o recordar, no ahora, sino en el futuro. Puede ser una herramienta extremadamente práctica que le permitirá crear su propia oficina de correos y mandarse mensajes a sí mismo en una fecha futura. Yo mismo llevo años utilizando una y no me imagino la vida sin él.

Se trata de un sencillo sistema de archivos y carpetas

Los calendarios digitales suelen tener opciones «privadas» que puede utilizar para las entradas a las que no quiere que las demás personas tengan acceso.

\* También llamados archivos «en suspenso», «de adelanto» o «carpetas de seguimiento».

que permiten distribuir recordatorios en papel o en otros soportes físicos, de modo que cualquier cosa que se desee en una fecha concreta aparezca «automáticamente» el día indicado en la bandeja de entrada.

Si dispone de secretaria o ayudante podrá confiarle al menos una parte de la tarea, siempre y cuando utilice un sistema parecido al suyo. Los ejemplos más comunes serían:

- «Entrégueme el orden del día a primera hora el día que tenga reunión.»
- «Vuelva a traerme esto el lunes para que piense en ello, ya que se va a abordar en la reunión del miércoles.»
- «Recuérdeme el viaje a Hong Kong dentro de dos semanas y planearemos los detalles logísticos.»

Después, cada día de la semana se saca y se revisa la carpeta de ese día en concreto.

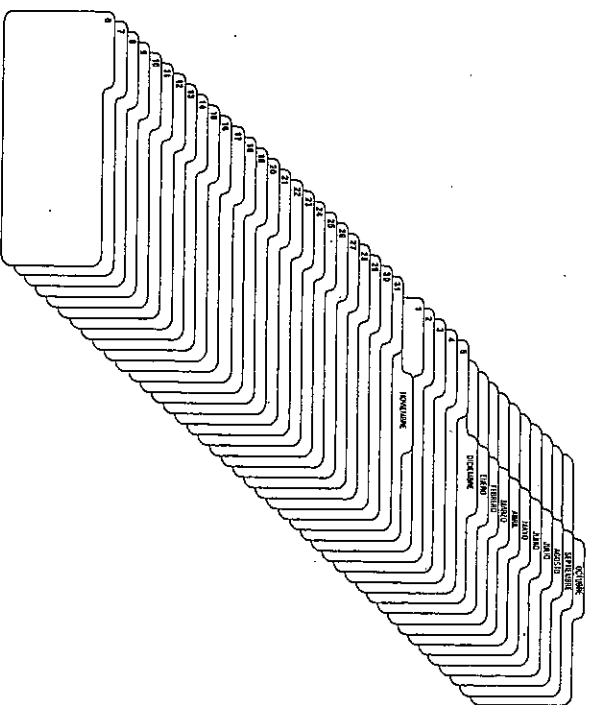
Si bien usted lo que debe hacer es que el personal asuma el protagonismo necesario en este sistema, yo le recomiendo que, siempre que pueda integrarlo en su estilo de vida, mantenga su propio archivo de seguimiento. Tiene múltiples utilidades, muchas de las cuales probablemente querrá aplicar usted mismo, pues escapan a las responsabilidades de sus subordinados. Yo utilizo mi archivo de seguimiento para gestionar los billetes de avión y las conferencias, las instrucciones de viaje en formato papel, los horarios, los mapas, los recordatorios sobre notificaciones de actos que lleguen por correo, información sobre productos que tal vez quiera comprar y que quiero considerar en el futuro, etcétera.

En definitiva, para que el archivo de seguimiento funcione sólo se necesita un cambio de forma de trabajar que

le llevará un segundo diario, mientras que los beneficios son exponenciales comparados con la inversión personal.

*Poner en marcha un archivo de seguimiento.* Necesita cuarenta y tres separadores (treinta y uno para los días, rotulados del «1» al «31», y doce más rotulados con los nombres de los meses del año). Los separadores de los días se colocan en la parte delantera, comenzando con el día siguiente (si hoy es 5 de octubre, el primer separador será el «6»). Los separadores diarios representan los días que quedan para terminar el mes (del «6» al «31»). Detrás del separador del «31» va el separador mensual del siguiente mes («noviembre») y, detrás de éste, los separadores diarios restantes, del «1» al «5». A continuación está el resto de separadores mensuales (de «diciembre» a «octubre»). Cada día se vacía en la bandeja de entrada el contenido del separador del día siguiente, y éste se coloca al final de los demás separadores diarios (es decir, en lugar del 6 de octubre pasa a representar el 6 de noviembre). Asimismo, antes de que el separador del siguiente mes pase a ocupar la posición delantera (después de haber vaciado el separador del 31 de octubre, aparecerá el rotulado como «noviembre», con los separadores del «1» al «31» detrás), hay que vaciar el contenido del último separador del mes anterior en la bandeja de entrada y después ponerlo al final de los de su propio mes, que en ese momento ya pasa a representar el mes de noviembre del año que viene. Se trata, pues, de un archivo perpetuo, ya que siempre hay separadores para los siguientes treinta días y doce meses.

La gran ventaja de utilizar un archivador de separadores para el sistema de seguimiento es que permite almacenar documentos reales (el formulario que debe rellenarse



### MUESTRA DEL MODO DE ARCHIVO DE CARPETAS (5 DE OCTUBRE)

un día determinado, el resumen que habrá de revisarse otro día, la nota telefónica que necesitará una acción en un día concreto, etcétera).

Para que el sistema funcione, actualízelo cada día, ya que si se olvida de vaciar los separadores diariamente, no confiará en el sistema para los datos importantes y deberá gestionarlos de otra forma. Si se va de la ciudad (o no tiene acceso al archivo, por ejemplo, los fines de semana), *antes* de marcharse asegúrese de comprobar los separadores de los días en que no va a estar.

### LISTAS DE CONTROL: RECORDATORIOS CREATIVOS

El último tema en un sistema de organización personal que merece algo de atención es el cuidado y mantenimiento de listas de control, que son una especie de *recetas de ingredientes potenciales* para proyectos, actos y áreas de valor, interés y responsabilidad.

Las listas de control más creativas suelen generarse al final de un buen proceso de consulta con un equipo o una empresa. Además, una buena lista de control se revelará como un medio ideal para centrar la atención en la preparación del personal o para contratar personal nuevo para puestos vacantes.

Cuando vacío con mis clientes sus bandejas de entrada y reviso otras cosas que les preocupan, a menudo redactamos pequeñas «Notas para uno mismo» como:

- Hacer ejercicio con más regularidad
- Asegurarme de que tenemos formularios de evaluación para cada cursillo
- Pasar más tiempo con mis hijos
- Potenciar la planificación del departamento
- Mantener alta la moral del equipo
- Asegurarme de que estamos en sintonía con la estrategia de la empresa
- Mantener al día la facturación de los clientes

¿Qué hacer con esos compromisos internos y esas áreas de atención tan peculiares?

## En primer lugar, clarificar los proyectos y acciones inherentes

Por lo que se refiere a la mayor parte de este tipo de «material», aún hay que definir mejor un proyecto o una acción. «Hacer ejercicio con más regularidad» realmente significa para mucha gente «Diseñar un programa regular de ejercicios» (proyecto) y «Llamar a Sally para pedirle consejo acerca de entrenadores personales» (acción real). En esos casos, los proyectos inherentes y las acciones aún tienen que clarificarse y organizarse en un sistema personal.

No obstante, hay algunas cosas que no encajan en esa categoría.

## Anteproyecto de áreas clave de trabajo y responsabilidad

Objetivos como «Mantenerme en forma» o «Potenciar la salud y la vitalidad» quizá podrían concretarse un poco más en algún tipo de lista de control general que deberá revisar regularmente. Usted tiene múltiples niveles de objetivos y estándares que influyen en su estado mental y en sus elecciones en cualquier momento; conocerlos a todos los niveles siempre es una buena idea.

Anteriormente ya he dicho que se pueden definir por lo menos seis niveles de «trabajo» y que cada nivel merece un reconocimiento y una evaluación por separado. Si realizara un inventario completo de todo lo que considera importante y de todo aquello con lo que se ha comprometido en cada uno de esos niveles obtendría una lista impresionante, que incluiría:

## Organización: crear los recipientes apropiados

- Objetivos profesionales
- Servicio
- Familia
- Relaciones
- Comunidad
- Salud y energía
- Fuentes financieras
- Expresión creativa

Bajando un nivel, y centrándonos en su trabajo, tal vez desee disponer de algunos recordatorios de sus áreas clave de responsabilidad, de su personal, sus valores, etcétera. Una lista a ese nivel incluiría puntos como:

- Moral de equipo
- Procesos
- Fechas límite
- Asuntos de personal
- Volumen de trabajo
- Comunicaciones

Todos esos elementos podrían, a su vez, incluirse en las listas de su sistema personal como recordatorios, según sus necesidades, para que el barco no pierda el rumbo ni se escape en exceso.

Cuanto más nueva es la situación, más control se necesita. La necesidad de mantener listas de control y controles externos es directamente proporcional a la falta de familiaridad que tengamos con un área concreta de responsabilidad. Si lleva mucho tiempo haciendo una tarea y no hay

Las listas de control pueden ser muy útiles para saber por qué cosas no debe preocuparse.

presión cuando cambia a esa área, probablemente necesitará una organización personal externa mínima para mantener siempre el control. Sabe perfectamente cuándo tienen que ocurrir las cosas, también qué debe hacer para que pasen y su sistema funciona bien, es equilibrado. Sin embargo, a menudo ése no es el caso.

Muchas veces agradecerá el uso de algún tipo de lista de control que le ayude a mantener la atención hasta que se haya familiarizado más con la tarea que realiza. Por ejemplo, si de repente su director ejecutivo desapareciera y usted tuviera que asumir inmediatamente sus funciones, necesitaría algunas orientaciones y algún tipo de guía para estar seguro de que controla todos los aspectos críticos del cargo. Y si lo contratan para ocupar un nuevo puesto, con nuevas responsabilidades con las que esté poco familiarizado, le resultará muy útil disponer de un marco de trabajo que incida en el control y la estructura, al menos durante los primeros meses.

Ha habido ocasiones en las que he tenido que elaborar temporalmente una lista de las áreas en las que tenía que trabajar, hasta tener la situación bajo control. Por ejemplo, cuando mi esposa y yo decidimos crear una nueva estructura para el negocio en el que llevábamos años trabajando, tuve que asumir áreas de responsabilidad con las que nunca antes me había enfrentado (ni más ni menos que las tareas de contabilidad, informática, de marketing, legales y de administración). Durante varios meses tuve siempre presente una lista de control con todas esas responsabilidades para asegurarme de que no dejaba nada por hacer y, de este modo, gestioné la transición lo mejor que pude. Al cabo de un tiempo, cuando logramos un cierto control sobre el negocio, dejé de necesitar la lista.

### **Listas de control a todos los niveles**

Cuando se encuentre en una situación complicada, esté abierto a crear todo tipo de listas de control. Las posibilidades son infinitas, desde «Principios esenciales de la vida» hasta «Cosas que llevarme de acampada». Improvisar listas específicas es uno de los métodos de trabajo más poderosos, sutiles y simples que puede incorporar a su vida.

Para estimular su pensamiento creativo, le presento una lista con algunos de los temas de las listas de control que he visto y utilizado a lo largo de los años:

- Afirmaciones personales (por ejemplo, declaraciones de valores personales)
- Áreas laborales de responsabilidad (áreas clave de responsabilidad)
- Listas de control de viaje (todo lo que quiere llevarse o lo que tiene que hacer antes de un viaje)
- Revisión semanal (todo lo que debe revisar y/o actualizar semanalmente)
- Componentes del programa de entrenamiento (todo lo que hay que tener en cuenta cuando se prepara un acto)
- Clientes
- Listas de control de conferencias (todo lo que hay que tener en cuenta cuando se prepara una conferencia)
- Áreas de atención (funciones y responsabilidades vitales clave)
- Personas importantes en mi vida/en mi trabajo (relaciones que hay que estudiar regularmente para un mayor desarrollo de las oportunidades)
- Tablón organizativo (personas y áreas de información esenciales que gestionar y mantener)

- Desarrollo personal (elementos que hay que evaluar regularmente para asegurar el equilibrio y el progreso personal)

Siéntase cómodo con las listas de control, tanto si son temporales como si son permanentes. Esté listo para crearlas y eliminarlas según convenga. Si las utiliza de manera apropiada, pueden ser un activo importantísimo en su productividad personal.

Si ya ha *recopilado* todo lo que representaba un frente abierto en su vida y en su trabajo, ya ha *procesado* cada uno de los elementos teniendo en cuenta lo que significan para usted y las acciones que precisan, y ha *organizado* los resultados en un sistema global que incluya una visión de conjunto actualizada y completa (extensiva e intensiva) de todos sus proyectos actuales y potenciales, entonces está listo para la siguiente fase en la aplicación del arte de la productividad sin estrés: el proceso de revisión.

## 8.

### Revisar: mantener la funcionalidad del sistema

El propósito de este método de gestión del flujo de trabajo *no* es que su cerebro se relaje, sino permitirle desarrollar una actividad más refinada y productiva. Ahora bien, para lograr esa libertad su cerebro debe tomar parte de forma consciente en todas sus tareas y actividades. Debe estar seguro de que está haciendo lo que tiene que hacer y de que está bien que no esté haciendo lo que no está haciendo. Revisar su sistema de gestión con regularidad y mantenerlo al día y bien engrasado son los requisitos para lograr semejante control.

Por ejemplo, si tiene una lista de llamadas pendientes, en el momento en que la lista no esté rigurosamente al día y contenga todas las llamadas que tiene que hacer, su cerebro dejará de confiar en el sistema y éste no le supondrá ningún alivio para las tareas mentales de bajo calado, lo que le obligará a realizar de nuevo la tarea de pensar, procesar y recordar, tareas en las que, como ya debería saber, no es precisamente muy eficaz.

Todo esto significa que su sistema de gestión no puede ser estático. Para que le sirva de apoyo a la hora de elegir las acciones apropiadas debe mantenerlo al día. Además,

debe obedecer a una evaluación constante y consciente de su vida y su trabajo a varios niveles.

Llegado este momento, debe enfrentarse a dos cuestiones fundamentales:

- ¿Qué cosas tiene en cuenta y cuándo?
- ¿Qué necesita hacer y con qué frecuencia para asegurarse de que todo funciona como un sistema coherente que le permita pensar y trabajar al más alto nivel?

Un verdadero proceso de revisión le conducirá a una nueva forma de pensar más eficaz, centrada en las zonas clave de su vida y de su trabajo. Esta nueva forma de pensar surge tanto de la concentración puntual como de la lluvia de ideas, procesos en los que actúa de catalizador la revisión coherente de su inventario de acciones y proyectos.

**QUÉ COSAS DEBE TENER EN CUENTA Y CUÁNDO**

Su sistema personal y su comportamiento tienen que permitirle ver todas las posibilidades de actuación que tenga que ver *cuando* tenga que verlas. Se trata simplemente de una cuestión de sentido común, pero son muy pocas las personas cuyos procesos y organizaciones rinden al máximo de sus posibilidades para proporcionar una funcionalidad óptima.

Siempre que tenga acceso a un teléfono, en cualquier momento, debería al menos echar un vistazo a la lista de llamadas telefónicas pendientes y, entonces, determinar cuál es la mejor para realizar en ese momento o darse permiso para no sentirse mal por no preocuparse por ninguna de

ellas. Cuando esté a punto de acudir a una reunión con su jefe o con un socio, tómese un instante para revisar los elementos más relevantes que tiene pendientes con esa persona y sentir que le saca más partido a su tiempo. Si necesita llevar algo a la tintorería, revise antes los demás recados pendientes en la zona por la que va a pasar.

Mucha gente me pregunta: «¿Cuánto tiempo dedica a analizar su sistema?» Mi respuesta es simple: «Sólo el necesario para sentirme cómodo con lo que estoy haciendo». En realidad se trata de ir acumulando segundos, dos por aquí y tres por allá. Ahora bien, mucha gente no se da cuenta de que mis listas son en cierta medida mi despacho. Del mismo modo que usted puede tener post-its y recados telefónicos en su puesto de trabajo, yo tengo listas de «Próximas acciones». Siempre que haya completado los procesos de recopilación, procesamiento y organización del material, sólo necesitará unos breves momentos aquí y allá para acceder al sistema y recuperar los recordatorios diarios.

|                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normalmente necesitará apenas unos segundos al día para revisar, siempre y cuando se fije en las cosas apropiadas en el momento apropiado. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Mirar el calendario primero...**

La revisión más frecuente será la del calendario diario y la carpeta de asuntos diarios, en caso de que haya elaborado una, para ver el «panorama» y hacerse una idea de lo que debe hacer. Antes que nada, debe conocer los parámetros de tiempo y espacio. Saber que tiene reuniones seguidas desde las ocho de la mañana hasta las seis de la tarde, con apenas una pausa de media hora para comer, por ejemplo, le ayudará a tomar las decisiones necesarias relacionadas a otras actividades.

### ...y las listas de acciones después

Una vez que haya revisado todas sus obligaciones (clasificadas por hora y por día) y se haya encargado de todo lo que requieran dichas obligaciones, la siguiente área que deberá revisar con mayor frecuencia serán las listas que recogen todas las acciones que podría hacer en su situación actual. Si se encuentra en el despacho, por ejemplo, examinará sus listas de llamadas, de acciones con el ordenador y de actividades de oficina pendientes. Eso no significa necesariamente que deba *hacer* lo que figura en esas listas; sólo las evaluará a la luz del resto del trabajo que deba realizar para asegurarse de que toma las decisiones más acertadas sobre qué debe abordar y qué no. Necesita confiar en que no se le escapa nada fundamental.

Francamente, si su calendario es de fiar y sus listas de acción están al día, serán los únicos elementos del sistema a los que deberá recurrir con mayor frecuencia que una vez cada dos días. De hecho, ha habido muchos días en los que yo no he tenido que comprobar ninguna de mis listas porque de entrada ya tenía claro (viendo mi calendario) qué era lo que *no iba* a hacer.

### La revisión correcta en el contexto correcto

Existe la posibilidad de que deba acceder a cualquiera de sus listas en cualquier momento. Cuando usted y su pareja se relajan al final del día y quiere asegurarse de que llevarán a cabo todo el «trabajo» relacionado con la casa y la familia que ambos gestionan juntos, querrá poder echar un vistazo a los asuntos que se han ido acumulando y que quiere dis-

*Revisar: mantener la funcionalidad del sistema*

cutir con él o ella. Del mismo modo, si su jefe se pone de repente a hablar con usted acerca de la situación y las prioridades actuales, le resultará muy útil tener a mano y al día la lista de «Proyectos» y la lista de «Citas» pendientes de él.

### ACTUALIZAR EL SISTEMA

La auténtica clave para garantizar la fiabilidad del sistema de organización está en re-mozar regularmente su mente y su sistema desde una perspectiva más elevada. Ahora bien, eso resulta imposible si las listas se quedan cortas con respecto a la realidad. No se haga ilusiones: si su sistema está desfasado, su cerebro se verá forzado a pasar de nuevo por todo el proceso de recordar.

Tal vez éste sea el mayor reto de todos.

Una vez que haya saboreado lo que se siente teniendo la mente clara y el control de la situación ¡podrá hacer lo necesario para mantener la situación como un estándar operativo? Los muchos años que he pasado investigando y aplicando esta metodología con innumerables personas me han demostrado que la clave para la sostenibilidad del proceso es la revisión semanal.

### El poder de la revisión semanal

Si usted es como yo y como la mayoría de las personas, interdependientemente de la bondad de sus intenciones, notará que el mundo a su alrededor va más deprisa de lo que pue-

*Para que el conocimiento sea productivo tenemos que aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Tenemos que aprender a conectar.*

—PETER F. DRUCKER

de asumir. Parece que está en la naturaleza de muchos de nosotros comprometernos a hacer más cosas de las que en realidad podemos asumir. Nos citamos para reuniones y más reuniones a todas horas, asistimos a actos intempestivos que generan ideas y obligaciones que debemos asumir, y nos enredamos en proyectos que tienen la capacidad de propulsar nuestra inteligencia creativa hasta niveles cósmicos.

Ese torbellino de actividad es precisamente lo que convierte la revisión semanal en algo tan valioso, ya que propicia que dediquemos un instante a pensar, reevaluar y re-procesar y nos ayuda a mantenernos equilibrados. Y no hay forma de llevar a cabo esta reorganización tan necesaria mientras intentamos realizar las tareas cotidianas.

Además, la revisión semanal agudizará su atención intuitiva en relación con sus proyectos importantes ante el alud de nueva información y de distracciones potenciales que se le vendrá encima a lo largo de la semana. Tendrá que aprender a decir que no (deprisa y más a menudo) para poderse mantener a flote y sentirse cómodo, ya que podrá dedicar algo de tiempo a llegar al nivel de pensamiento de proyecto supone un gran paso adelante para hacer que eso resulte más sensillo.

### ¿Qué es la revisión semanal?

Por decirlo de una manera sencilla, en la revisión semanal se incluye todo lo que usted debe hacer para volver a vaciar la mente. Se trata de pasar por las cinco fases de gestión del flujo de trabajo (recopilar, procesar, organizar, revisar todos los asuntos de importancia y hacer) hasta que pueda decir honestamente: «Ahora ya sé todas las cosas

### Revisar: mantener la funcionalidad del sistema

que no estoy haciendo pero que podría hacer si así lo decidiera».

Desde un punto de vista práctico, éstas son las claves que le pueden ayudar a lograrlo:

*Papeles sueltos.* Recoja todos los papeles, tarjetas comerciales, recibos y demás que haya amontonado en su mesa de trabajo, bolsillos de las chaquetas, bolsos, etcétera, y méntalos en la bandeja de entrada para procesarlos.

*Procese sus notas.* Revise todas las notas de su agenda, las de reuniones y todas las que haya escrito en las libretas. Elementos de listas de acciones, proyectos, objetos «a la espera», actos previstos, elementos de «Algún día/al vez» y lo que haga falta. Archive cualquier nota o material de consulta. Organice el material para «Leer/revisar». Sea implacable consigo mismo, procese todas las notas y pensamientos relacionados con interacciones, proyectos, nuevas iniciativas y nuevas informaciones que se le hayan ocurrido desde la última vez que se sometió a este proceso, y deshágase de todo lo que no necesite.

*Citas previas.* Revise las fechas pasadas de la agenda en busca de elementos de acción pendientes, información de consulta, etcétera, y transfiera los datos al sistema de archivo. Asegúrese de que puede archivar la agenda de la semana anterior sin dejar de anotar nada pendiente.

*Citas futuras.* Eche un vistazo en la agenda a los actos futuros (a corto y largo plazo). Determine las acciones necesarias por lo que se refiera a preparativos y previsiones para futuras citas.

*Vacía la mente.* Ponga por escrito (cada cosa en la categoría correspondiente) cualquier nuevo proyecto, elemento de acción, «A la espera» y de «Algún día/ta vez» que aún no haya anotado.

*Revise las listas de «Proyectos» (y de grandes resultados).* Evalúe uno a uno el estado, los objetivos y los resultados de sus proyectos y asegúrese de que en su sistema de gestión hay por lo menos una acción inicial para cada uno de ellos.

*Revise las listas de «Próximas acciones».* Tache las acciones terminadas. Busque recordatorios de futuras acciones y anótelas.

*Revise la lista de «A la espera».* Tome nota de las acciones requeridas por cualquier elemento que precise un seguimiento. Tache todos los elementos recibidos.

*Revise las listas de control relevantes.* ¿Hay algo que aún no haya hecho y que deba hacer?

*Revise la lista de «Algún día/ta vez».* Compruebe si hay algún proyecto que haya pasado a estar activo y transfíralo a la lista de «Proyectos». Borre los elementos que ya no tengan interés.

*Revise los archivos «Pendientes» y de apoyo.* Hojee todo el material de apoyo del trabajo en marcha para descubrir nuevas acciones, tareas terminadas y elementos a la espera.

*Sea creativo y valiente.* ¿Tiene alguna idea nueva, maravillosa, creativa, provocadora y arriesgada que pueda añadir al sistema?

## Revisar: mantener la funcionalidad del sistema

Aunque este proceso de revisión se basa en el sentido común, son muy pocas las personas que lo llevan a cabo todo lo bien que pueden o, lo que es lo mismo, con la regularidad necesaria para mantener siempre la mente clara y una relajadora sensación de control.

### El momento y el lugar correctos para la revisión

La revisión semanal es un proceso tan decisivo que le obligará a desarrollar buenos hábitos, a moverse en un buen entorno y a utilizar buenas herramientas. En cuanto se haya acostumbrado a la comodidad que proporciona la relajada sensación de control que se persigue con *Organízate con eficacia*, notendrá que preocuparse demasiado por obligarse a hacer la revisión: necesitará recuperar su estado personal habitual.

Hasta entonces, haga lo que deba hacer para, una vez por semana, abandonar la rutina diaria durante un par de horas, no para desconectar, sino para subir hasta no menos de «3.000 metros» y ponerse al día.

Si disfruta del lujo de disponer de una oficina o un espacio de trabajo aislado de la gente y las interacciones cotidianas, y si su jornada laboral es la típica de lunes a viernes, le recomiendo que reserve un par de horas cada viernes a primera hora de la tarde para la revisión. Éste es el momento ideal por tres factores:

- Lo sucedido durante la semana estará aún lo bastante fresco como para poder hacer un análisis completo («Es

—PAUL SAFFRO

cierto, tengo que volver a hablar con ella sin falta acerca de...»)

- Cuando descubra acciones que requieran hablar con personas del trabajo (algo que sucederá indefectiblemente), aún tendrá tiempo de hacerlo antes de que se vayan de fin de semana.
- Es maravilloso vaciar los cajones de la mente y prepararse para un fin de semana refrescante y reparador, sin tener que pensar en nada.

Ahora bien, tal vez usted sea de esas personas que no tienen fines de semana normales. Yo, por ejemplo, suelo trabajar tanto los sábados y los domingos como los miércoles. Sin embargo, tengo el «privilegio» de poder realizar a menudo largos viajes en avión que me brindan una oportunidad ideal para ponerme al día. Un buen amigo y cliente mío, un ejecutivo de la compañía aeroespacial más grande del mundo, realiza su propio ritual de relajación los sábados por la noche en el despacho de su casa, procesando los cientos de notas que ha generado a lo largo de una semana de reuniones constantes.

Sea cual sea su estilo de vida, necesita un ritual de reorganización semanal. Es muy probable que ya lleve a cabo alguna práctica parecida, en cuyo caso le bastará con potenciar el hábito añadiéndole un proceso de revisión desde una perspectiva de mayor altitud (ver páginas 86-89).

Las personas a las que les resulta más difícil encontrar tiempo para esta revisión semanal son las que tienen un exceso de carga de trabajo en la oficina y en el hogar, donde no disponen ni de tiempo ni de espacio para una reorganización. Los profesionales más estresados que he conocido son los que deben tomar decisiones cruciales en poco tiem-

po (como los agentes de bolsa y los jefes de personal) y que en casa tienen dos hijos menores de diez años y una pareja que también trabaja. Los más afortunados de este grupo disponen por lo menos de una hora de tren hasta la oficina.

Si usted se identifica con esta descripción, su mayor reto será crear un sólido proceso de reorganización justa-mente cuando no tenga su mundo delante de los ojos. O bien deberá aceptar la necesidad de pasar una hora extra en el despacho el viernes por la noche, o establecer un lugar y una hora de trabajo relajados en casa.

*Tiempo de revisión operativa ejecutiva.* Son muchos los ejecutivos a los que he aconsejado que se reserven dos horas de su agenda los viernes. Para ellos, el mayor problema es encontrar el equilibrio entre el pensamiento de calidad y el poco tiempo del que disponen a causa de las urgencias de las interacciones más críticas. El reto es complicado. Aun así, los más veteranos y experimentados son conscientes del valor que tiene sacrificar lo que parece urgente por lo que es realmente importante, y crean sus propias «islas de tiempo» para poner en práctica este proceso.

No obstante, incluso los ejecutivos que han integrado en su trabajo un tiempo de reflexión habitual, a menudo no ven con muy buenos ojos un proceso más mundano de revisión para ponerse al día cuando están a «3.000 metros de altitud». Entre las reuniones continuas y los paseos alrededor de la piscina en casa con una copa de vino blanco en la mano al final del día, tiene que haber un momento para una reflexión de cierto nivel durante la cual pueda llevar a cabo la reorganización necesaria para mantener el control y la atención operativa. Si piensa que tiene todos los

Sus mejores pensamientos relacionados con el trabajo no se le ocurrirán mientras esté trabajando.

frentes abiertos bien identificados, definidos, calculados y con acciones en marcha, probablemente se esté engañando a sí mismo.

## LAS REVISIONES GENERALES

En efecto, en algún momento tendrá que aclarar los proyectos mayores, los objetivos a largo plazo, los puntos de vista y los principios que, en definitiva, dirigen y ponen a prueba sus decisiones.

¿Cuáles son sus objetivos clave en el trabajo? ¿En qué situación debería encontrarse dentro de dos o tres años? ¿Qué tal avanza su carrera? ¿Tiene el estilo de vida que más le llena? ¿Está haciendo lo que realmente quiere o tiene que hacer, desde una perspectiva profunda y a largo plazo?

*Pensar es la esencia del trabajo y de la vida, y también una de las cosas más difíciles de hacer. Las personas que construyen imperios dedican horas y horas al trabajo mental... mientras los demás se divierten. Si usted no es lo bastante consciente como para realizar el esfuerzo de pensar de forma integrada y autodirigida... estará cediendo terreno a la pereza y nunca llegará a controlar su vida.*

—DAVID KEKICH

El objetivo explícito de este libro no es alcanzar niveles de «10.000» a «20.000 metros» o más, sino hacerle ver la necesidad de trabajar desde una perspectiva más elevada que le permita desarrollar una forma de vida más satisfactoria y más en sintonía con los desafíos que todos afrontamos. Debe cerciorarse de que a medida que aumente la velocidad y la agilidad con la que despeja los niveles de «salida» y de «3.000 metros» de su vida y de su trabajo, irá revisando de vez en cuando los demás niveles a los que opera para mantener la mente realmente despiada.

Sólo usted sabe con qué frecuencia debe enfrentarse a ese tipo de revisión de largo alcance. Llegados a este punto, el principio que quiero destacar es el siguiente: para estar realmente despejado, debe juzgar su vida y su trabajo utilizando los raseros apropiados, tomar las decisiones correctas y hacerlo al ritmo adecuado.

Y eso nos lleva al último punto y al reto de esta metodología personal de recopilar, procesar, organizar y revisar: son las 9.22 horas de un miércoles por la mañana: ¿qué tiene que hacer?

## Hacer: elegir las mejores opciones

Cuando se encuentra inmerso en su verdadera jornada laboral, acelerada y compleja, ¿cómo decidir qué hacer en un momento dado?

Como ya le he dicho, mi respuesta es muy simple: confíe en su corazón; o en su

espíritu. O, si es alérgico a ese tipo de expresiones, confíe en su instinto, en su intuición.

Eso no significa que deba confiar su vida al azar, a nosotros, por supuesto, que eso le funcione. Yo mismo tuve que recorrer ese mismo camino en un momento de mi vida, y de qué forma, pero puedo asegurarle que las lecciones que extraí de aquella experiencia fueron valiosas, cuando no necesarias.\*

Tal como ya he apuntado en el capítulo 2 (páginas 82-89),

\* Hay diversas formas de abandonar todo. Puede ignorar el mundo físico y sus realidades y confiar en el universo. Yo lo hice, y fue una experiencia muy intensa que no le deseo a nadie. Lo mejor es confiar en su conciencia interna y en su inteligencia y sentido práctico en relación con los mundos en los que vive; confiar en usted mismo y en la fuente de su inteligencia es una forma más refinada de lograr más libertad y una mayor productividad personal.

he descubierto que hay tres marcos de prioridad que resultan extremadamente útiles a la hora de tomar decisiones sobre acciones:

- El modelo de cuatro criterios para escoger acciones al momento
- El modelo triple para evaluar el trabajo diario
- El modelo de seis niveles para revisar su propio trabajo

Estos tres marcos aparecen en orden jerárquico inverso, es decir, al contrario que la típica perspectiva estratégica de arriba abajo. En consonancia con la naturaleza de la metodología propuesta en *Organízate con eficacia*, he descubierto que es mucho más útil trabajar de abajo arriba, lo que significa que empezaré por los niveles más mundanos.

## EL MODELO DE CUATRO CRITERIOS PARA ESCOGER ACCIONES AL MOMENTO

Recuerde que debe elegir las acciones que llevará a cabo basándose en los cuatro criterios siguientes (por orden):

1. Situación
2. Tiempo disponible
3. Energía disponible
4. Prioridad

Examinemos cada uno de estos criterios teniendo en cuenta la mejor forma de estructurar los sistemas y comportamientos para aprovechar mejor su dinámica.

## Situación

Lo primero que debe valorar en un momento dado es qué puede hacer, teniendo en cuenta el lugar en el que se encuentra y las herramientas de que dispone. ¿Tiene un teléfono a mano? ¿Tiene acceso a la persona con la que hay que hablar cara a cara? ¿Está en una tienda en la que deba comprar algo? Si no puede llevar a cabo una acción porque no se encuentra en el lugar apropiado o porque no dispone de las herramientas apropiadas, no se preocupe.

Tal como ya he dicho, siempre debe organizar sus recordatorios de acción por situación («Llamadas», «En casa», «Al ordenador», «Recados», «Citas con José», «Citas: la reunión de personal», etcétera). Dado que la situación es el primer criterio que debe considerar a la hora de elegir una acción, las listas ordenadas por situación evitan reelaboraciones innecesarias sobre lo que debe hacer. Si tiene un montón de cosas por hacer en una única lista, pero en realidad hay muchas que no pueden llevarse a cabo en un mismo entorno, se verá obligado a reconsiderarlas *todas* cada vez que examine la lista.

Si se encuentra atrapado en un atasco y sólo puede llamar por el móvil, querrá tener a mano la lista de «Llamadas». Sus listas de acciones deben poderse consultar en función de lo que puede hacer en un momento determinado.

Organizando todas sus acciones en función del entorno *físico* que necesita obtendrá otro beneficio real: eso por sí sólo le obligará a tomar la importante determinación sobre la siguiente acción física relacionada con su material. Todas mis listas de acciones están elaboradas de esta forma, de manera que debo decidir cuál será mi acción física siguiente antes de saber en qué lista ubicar un elemento (¿es

algo que requiere un ordenador? ¿un teléfono? ¿o debo enfrentarme en una tienda?). Las personas que utilizan una lista de acciones «Diversas» (es decir, que no tienen en cuenta la situación) a menudo deben centrarse también en la decisión acerca de la siguiente acción.

Yo suelo aconsejarles a mis clientes que estructuren sus listas en categorías nada más empezar a procesar la bandeja de entrada, ya que con ello se establecerá automáticamente una correspondencia entre sus proyectos y las cosas reales que deben hacer para seguir adelante.

### Tiempo disponible

El segundo factor a la hora de elegir una acción es el tiempo del que dispone antes de tener que hacer otra cosa. Si tiene una reunión dentro de diez minutos, probablemente elija una acción distinta a si dispone de dos horas libres.

Por lo tanto, es bueno saber de cuánto tiempo se dispone (de ahí el énfasis en el calendario y el reloj). Un inventario con los recordatorios de acción de toda una vida le aportaría el máximo de información acerca de lo que debe hacer y facilitaría mucho la labor de ajustar las acciones al tiempo con el que puede contar. En otras palabras, si cuenta con diez minutos antes de la siguiente reunión, encuentre una labor que pueda llevar a cabo en diez minutos. Si sus listas incluyen únicamente cosas «grandes» o «importantes», probablemente no tengan ningún elemento que pueda despacharse en esos diez minutos. Pero como más tarde o más temprano tendrá que acabar llevando a cabo igualmente esas acciones más cortas, la forma más productiva de despacharlas será aprovechando

*Hacer: elegir las mejores opciones*

esas pequeñas ventanas de tiempo que se presentan a lo largo del día.

### Energía disponible

Aunque siempre puede incrementar su nivel de energía cambiando la situación y reorientando su atención, lo cierto es que las posibilidades son limitadas. El final de un día en el que ha tenido que asistir a una sesión maratónica de planificación de presupuestos probablemente no sea el mejor momento para llamar a un posible cliente o para empezar a planear una revisión de actuaciones. En cambio, si que puede ser un buen momento para llamar a la compañía aérea para modificar una reserva, para procesar algunos recibos de gastos o para hojear la sección de economía del periódico.

Sólo si es consciente de todas las acciones que puede llevar a cabo, aprovechará a fondo los distintos lapsos de tiempo libre de que disponga; sólo si está al corriente de todo lo que tendrá que procesar y hacer en un momento dado, logrará que su actividad productiva concuerde con su nivel de vitalidad.

Mi consejo es que disponga en todo momento de un inventario de las tareas que más tarde o más temprano deberá abordar y que requieran una potencia mental o creativa reducida, y que cuando se encuentre en uno de esos estados en los que dispone de poca energía, las despache: lecturas breves (revistas, artículos y listas de control), datos relativos a teléfonos y direcciones que deba introducir en el

*Todos pasamos por etapas en las que pensamos con más eficiencia y etapas en las que sería mejor no pensar nada.*

—DANIEL COHEN

No hay ninguna razón para no ser altamente productivo, incluso cuando uno no está en plena forma.

ordenador, archivos que haya que eliminar, hacer copias de seguridad del disco duro del ordenador portátil, o incluso regar las plantas o cargar la grapadora.

Esta es una de las mejores razones para delimitar con toda claridad su sistema de gestión personal: le facilitará mucho la tarea de proseguir con la actividad productiva cuando no se encuentre en plena forma. Si atraviesa una fase de poca energía, tiene el material de lectura desordenado, los recibos y facturas esparcidos por ahí, un sistema de archivos caótico y una «bandeja de entrada» poco funcional, el trabajo de encontrar y organizar las tareas le parecerá excesivo, así que simplemente evitará hacer nada y eso le hará sentirse aún *peor*. Llegados a este punto, una de las mejores maneras de aumentar su energía es cerrar alguno de los frentes abiertos, y eso sólo se consigue teniendo siempre a mano algunos frentes fáciles de cerrar.

Estos tres primeros criterios para elegir la acción (situación, tiempo y energía) ponen de manifiesto la necesidad de tener un sistema completo de recordatorios de la siguiente acción. En ocasiones no se encontrará en disposición de estar pensando acerca de ello, por lo que será mejor que ya esté hecho. De ese modo, podrá operar mucho más «en su terreno» y elegir acciones claras que encajen con la situación.

## Prioridad

Una vez considerada la situación en que se encuentra y también el tiempo y la energía de que dispone, el siguiente criterio para elegir una acción es, obviamente, la prioridad:

«De entre todas las opciones que me quedan, ¿qué es lo más importante que debo hacer?»

Es imposible que se sienta bien con sus elecciones si no tiene claro cuál es su trabajo.

Muchas de las personas con las que tra-

bajo me preguntan a menudo: «Pero ¿cómo decido mis prioridades?» Es una duda que surge de tener más cosas que hacer de las que pueden asumir. Saben que deben tomar algunas decisiones comprometidas y que hay muchas cosas que no podrán hacer.

Al final del día, y para no sentirse incómodo con todo lo que no ha hecho, deberá haber tomado algunas decisiones conscientes relativas a sus responsabilidades, objetivos y valores. Ese proceso incluirá invariablemente una vinculación a menudo compleja con los objetivos, valores y directrices de su organización y de otras personas importantes en su vida, y con la importancia que esas relaciones tengan para usted.

## EL MODELO TRIPLE PARA EVALUAR EL TRABAJO DIARIO

Fijar prioridades presupone que hay cosas más importantes que otras, aunque ¿importantes en relación a qué? En este contexto, la respuesta es en relación a su trabajo (es decir, el trabajo que se ha impuesto o ha aceptado, de otras personas). Y aquí es fundamental tener presentes los dos marcos de trabajo siguientes, ya que su objetivo es definir el trabajo que usted debe hacer. Piense que aunque mucha de esta metodología se aplicará en el ámbito de sus compromisos profesionales, yo estoy utilizando la palabra «trabajo» en un sentido amplio, refiriéndome a cualquier

cosa que deba hacerse bajo su responsabilidad, tanto si es algo personal como algo relacionado con su profesión.

Hoy el trabajo diario propiamente dicho presenta un nuevo tipo de retos para la mayoría de profesionales, algo que resulta muy útil entender a la hora de construir unos sistemas cuanto más productivos mejor. Como ya he explicado, en el transcurso de la jornada laboral, en cualquier momento del día, se verá envuelto en uno de estos tres tipos de actividad:

- Realizar un trabajo predefinido
- Realizar el trabajo a medida que éste surge
- Definir su trabajo

Puede estar realizando cosas que figuran en las listas de acción, haciendo las cosas a medida que van surgiendo o procesando la información entrante para determinar qué trabajos de los que figuran en las listas se han de hacer, antes o después.

Se trata de una cuestión de sentido común, pero muchas personas se complican con la segunda actividad (abordar las cosas a medida que surgen) con demasiada facilidad y dejan las otras dos de lado.

Digamos que son las 10.26 de la mañana de un lunes y que usted está en su despacho. Acaba de dar por concluida una inesperada llamada de media hora con un posible cliente y tiene tres páginas con notas escritas sobre la conversación. Hay una reunión de personal a las once, con lo que dispone de algo más de media hora. Pero anoche salió con su pareja y sus suegros y aún no ha recuperado del todo la estabilidad (le dijo a su suegro que le llamaría para hablar de... ¿qué?) Su ayudante le acaba de dejar seis mensa-

jes telefónicos en la mesa. Tiene una importante sesión para preparar estrategias dentro de dos días y aún no ha plasmado sobre el papel sus ideas. El piloto que indica que al coche le falta aceite se ha encendido esta mañana de camino al trabajo. Y cuando se ha cruzado con su jefa por el pasillo, ésta le ha dejado bien claro que antes de la reunión de las tres de la tarde desea conocer su opinión acerca del correo electrónico que le mandó ayer.

¿Están sus sistemas preparados para soportar estos hechos un lunes a las 10.26 de la mañana? Si aún tiene cosas en la mente e intenta localizar el material «urgente» de sus listas, mi respuesta es que no.

Me he peccado de que mucha gente se siente mucho más cómoda enfrentándose a sorpresas y crisis que teniendo que controlar el procesamiento, la organización, la revisión y la evaluación de aquella parte de su trabajo que *no* resulta tan evidente. Es muy fácil dejarse atrapar y estar siempre en modo «ocupado» o «urgente», sobre todo cuando se tiene un montón de trabajo sin procesar y fuera de control en el escritorio, en la bandeja de entrada del correo electrónico y en la cabeza.

De hecho, la mayor parte de las cosas de nuestra vida y de nuestro trabajo sólo surgen en el momento en el que, normalmente, ya son una prioridad. También es cierto que por la naturaleza de su trabajo muchos profesionales deben estar listos al instante para asumir nuevas tareas en el momento en que aparecen. Por ejemplo, prestándole atención al jefe cuando éste aparece y exige unos minutos de su tiempo. O cuando un alto ejecutivo le pide ayuda y de pronto eso pasa por delante de todo lo demás que tenía

pensado hacer hoy. O surge un problema para suministrar un pedido a un buen cliente y tiene que encargarse de ello inmediatamente.

Todos estos son casos comprensibles, pero cuando se da cuenta de que no ha revisado o renegociado el resto de acciones de las listas con usted mismo y con los demás, la angustia comienza a acumularse. Los sacrificios constantes que supone el hecho de no hacer el trabajo que había definido en las listas sólo será tolerable si es *consciente* de lo que no está haciendo. Y eso requiere procesar regularmente la bandeja de entrada (definir el trabajo) y revisar conscientemente las listas completas con todo el trabajo predeterminado.

Si la elección de realizar el trabajo que surge de pronto en lugar de hacer el que ya estaba predefinido es una elección consciente, y está convencido de que es lo más favorable para usted, estará jugando sus cartas de la mejor forma que sabe. Ahora bien, la mayoría de la gente puede mejorar mucho su forma de clarificar, administrar y renegociar sus listas de proyectos y acciones. Si se deja atrapar por las urgencias de cada momento sin sentirse cómodo con lo que *no* está haciendo, el resultado será la frustración y la ansiedad. El estrés y la poca efectividad suelen achacarse a las «sorpresas» con cierta ligereza, cuando lo cierto es que si sabe lo que está haciendo y lo que *no*, las sorpresas no serán más que otra oportunidad para ser creativo y destacar.

Por otro lado, si ignora la bandeja de entrada y las listas de acciones durante demasiado tiempo, a la larga las cosas que éstas contienen terminarán convirtiéndose en emergencias que añadirán más leña al fuego del trabajo que hay que hacer a medida que surge.

Muchas personas utilizan la inevitabilidad de una serie casi infinita de cosas evidentes que hay que resolver inmediatamente para evitar la responsabilidad de definir su trabajo y gestionar un inventario completo. Le resultará fácil dejarse seducir por el material no tan urgente que tenga más a mano, especialmente si su «cesto» y su organización personal están fuera de control. Con demasiada frecuencia la «gestión peripatética» es una simple excusa para no enfrentarse a las pilas amorfas de cosas y asuntos acumulados.

Aquí es donde es patente la necesidad de contar con gestores del conocimiento bien preparados. Mucha gente ha crecido en un mundo en el que no era necesario definir los límites del trabajo y vérselas con un gran número de frentes abiertos, pero cuando se ha adquirido la habilidad y el hábito de procesar la información entrante en un sistema rigurosamente definido, resulta mucho más sencillo confiar en las propias opiniones acerca de qué hacer y qué dejar de hacer.

### El equilibrio por momentos

Un cinturón negro de karate es capaz de desplazar el peso de una pierna a la otra en una fracción de segundo. Mientras procesa la bandeja de entrada, por ejemplo, su ayudante se presenta ante usted y le comenta una situación que requiere su atención inmediata. Ningún problema: el «cesto» sigue en su lugar, con todo lo que debe procesar en una pila, para cuando pueda encargarse de ello. Mientras espera que la persona a quien está

*Ignorar lo inesperado (aunque sería posible) supondría vivir sin la oportunidad, la espontaneidad y los momentos llenos de riqueza de los cuales está hecha la vida.*

—STEPHEN COVEY

llamando coja el teléfono puede revisar sus listas de acciones y formarse una idea de lo que hará cuando termine la llamada. Mientras espera a que comience una reunión, aproveche el tiempo ocupándose de los documentos por «Leer/revisar» que ha traído con usted. Y si tras una conversación con su jefe aún le quedan doce minutos antes de la siguiente reunión, seguro que encontrará fácilmente un modo de utilizar ese tiempo con un buen fin.

Ahora bien, sepa que no puede llevar a cabo más de una de esas actividades a la vez; si se detiene a hablar con alguien en su despacho, no estará trabajando de acuerdo con las listas ni procesando los elementos entrantes. El reto está en confiar en lo que ha decidido hacer.

Así pues, ¿cómo decidirse? Una vez más, para esta labor necesitará su intuición: ¿qué importancia tiene el trabajo inesperado en comparación con todo el resto? ¿Cuánto tiempo puede dejar pasar antes de volver a procesar la bandeja de entrada y revisar todos los elementos y seguir confiando en las decisiones que toma sobre lo que debe hacer?

Muchas personas se quejan de las interrupciones que les impiden realizar su trabajo; pero las interrupciones son una parte inevitable de la vida. Cuando sea capaz de despachar con fluidez lo que cae en sus manos y esté lo bastante organizado como para aprovechar los períodos de tiempo «robado» que van surgiendo, no tendrá ningún problema para pasar de una tarea a otra rápidamente. Por ejemplo, podrá estar procesando correos electrónicos mientras está a la espera de una conferencia. Aun así, debe aprender a moverse entre muchas tareas para mantener un equilibrio sano en el trabajo. Sus elecciones aún deben valorarse en función de lo claro que tenga cuáles son la naturaleza y los objetivos de su trabajo.

Su capacidad de manejar las sorpresas es lo que determinará sus límites competitivos, pero en un momento dado, si no se pone al día y asume el control de las cosas, ocuparse tan sólo del trabajo que le cae en las manos hará que disminuya su efectividad. Además, en el fondo, para saber si debería dejar de hacer lo que está haciendo y dedicarse a otra cosa deberá tener una conciencia bastante clara de lo que exige su trabajo y de cómo encaja eso en las demás situaciones de su vida. Y la única forma de lograrlo es someter su vida y su trabajo a una buena evaluación a múltiples niveles.

## EL MODELO DE SEIS NIVELES PARA REVISAR SU PROPIO TRABAJO

Los seis niveles de trabajo, tal como hemos visto en el capítulo 2 (páginas 86-89), pueden plantearse en términos de altitud:

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

Es muy razonable pensar que cada uno de estos niveles debe potenciar lo que tiene por encima y alinearse con ellos. En otras palabras, sus prioridades se establecerán si-

guiendo una jerarquía de arriba abajo. Esto significa, en definitiva, que si la llamada que se supone que debe realizarse entra en conflicto con sus propósitos y valores vitales, no la hará y, de ese modo, podrá mantenerse en sintonía consigo mismo. Si su estructura de trabajo no encaja con la posición que usted debería ocupar dentro de un año y desea alcanzar con mayor eficiencia la meta a la que se dirige, deberá replantearse la forma en que ha encuadrado sus áreas de atención y responsabilidad.

Veamos el primer ejemplo planteando la jerarquía de abajo arriba. La llamada telefónica que debe realizar (acción) está vinculada con el trabajo que tiene entre manos (proyecto), que haría aumentar las ventas (responsabilidad). Este trabajo en particular le brindaría

*Tu trabajo consiste en descubrir cuál es tu trabajo y, entonces, entregarte a él de corazón.*

—BUDA

la oportunidad de ascender en el cuadro de ventas (objetivo laboral) debido al nuevo mercado en el que su empresa desea penetrar (visión de organización). Y eso le permitiría acercarse más al tipo de aspiraciones que quiere alcanzar, tanto económicas como profesionalmente (vida).

O, visto desde otra perspectiva, usted ha decidido que quiere ser su propio jefe y aportar parte de sus ideas y talentos únicos a un área particular que encaja con usted (vida). Así pues, crea un negocio para usted mismo (visión), con algunos objetivos operativos clave a corto plazo (objetivo laboral). Eso le obliga a asumir una serie de papeles importantes que debe desempeñar para que el negocio siga adelante (responsabilidad), con una serie de objetivos inmediatos que lograr (proyectos). En cada uno de esos proyectos habrá cosas que deberá hacer lo antes posible (próximas acciones).

El enfoque idóneo para lograr un control relajado y una alta productividad para gestionar todos los niveles de una forma equilibrada. Es fundamental identificar en todos esos niveles los frentes abiertos, las tareas incompletas y las obligaciones inmediatas que debe afrontar lo mejor que sepa. Sin una aceptación y evaluación objetiva de la realidad presente, siempre resulta difícil soltar amarras y atisbar nuevos horizontes. ¿Qué mensajes tiene en el contestador? ¿Qué planes tiene para sus hijos? ¿Cuáles son sus responsabilidades en la oficina? ¿Qué cosas desea cambiar o crear en los siguientes meses o años? Todo eso son frentes abiertos en su mente, aunque a menudo se necesita un proceso más profundo e introspectivo para identificar los objetivos mayores y las inclinaciones más sutiles.

—CHARLES SCHWAB

El hecho de vivir el presente tiene una magia especial. Yo nunca dejo de sorprenderme ante el poder que tiene la simple observación de lo que sucede, de la verdad. Descubrir los detalles exactos de su economía personal, aclarar los datos históricos de la empresa que va a adquirir o enterarse de hechos como quién dijo qué y a quién en un conflicto personal, puede resultar muy constructivo, cuando no sano.

Hacer las cosas y sentirse bien por ello significa estar dispuesto a identificar, reconocer y gestionar adecuadamente todo aquello en lo que está involucrada su conciencia. Y eso es imprescindible para poder dominar el arte de la productividad libre de estrés.

Nunca le tallarán oportunidades de aclarar sus prioridades a cualquier nivel. Preste atención a qué perspectivas le atraen.

### Trabajar de abajo arriba

Para crear una sincronización productiva en su vida, podría empezar perfectamente por aclarar las cosas de arriba abajo. Decida por qué está en este planeta; descubra qué estilo de vida y qué trabajo le permite encajar en sus planes; ¿qué tipo de trabajo y qué relaciones personales le ayudarán en ese sentido?; ¿de qué elementos clave necesitaría disponer ahora mismo?; ¿qué cosas deberían suceder?; ¿qué podría hacer, en términos tangibles y ahora mismo, para empezar a hacer que todo eso sucediera?

A decir verdad, puede abordar sus prioridades desde cualquier nivel, en cualquier momento. Yo siempre dispongo de algo que puedo llevar a cabo constructivamente para potenciar mi conciencia y centrarme en cada nivel. Nunca me faltan nuevas visiones por elaborar, objetivos por definir, proyectos por identificar o crear, o acciones por decidir. El truco está en aprender a prestar atención a lo que necesita en el momento apropiado, a mantener el equilibrio, entre usted y sus proyectos.

Dado que, en el fondo, todo va a verse influido por las prioridades del nivel superior, cualquier formulación de sus prioridades sería mucho más eficiente si empezara a considerarse desde arriba. Por ejemplo, si pasa un cierto tiempo estableciendo prioridades en su trabajo para más tarde descubrir que no es el trabajo que cree que debe hacer, puede que haya estado «desperdiciando» tiempo y energías que podría haber empleado en definir el trabajo que realmente desearía hacer. El problema es que si no hay una sensación de control de los niveles efectivamente realizables (el de los proyectos y las acciones actuales), ni una confianza interior en su propia capacidad para gestionar esos niveles de forma apropiada, tratar de administrar su vida de arriba abajo suele provocar frustración.

Desde una perspectiva práctica, le sugiero que vaya de abajo arriba. He asesorado a personas que lo han hecho en ambas direcciones y, en términos de valores duraderos; puedo decir honestamente que hacer que alguien logre el control de los detalles de su mundo físico real y que, a partir de ahí, vaya subiendo su centro de atención nunca me ha fallado.

La primera razón para trabajar de abajo arriba es que así se despejan los cajones mentales, de modo que la atención creativa puede centrarse en las ideas más importantes y complejas que debe identificar y abordar. Además, este método personal tiene un alto grado de flexibilidad y libertad, e incluye una práctica de pensamiento y organización que es universal y efectiva independientemente de cuál sea el centro de atención. Sólo por eso ya vale la pena aprender a dominarlo, sea cual sea el contenido real con el que tenga que enfrentarse en un momento dado. Cambie de idea y este proceso le ayudará a encajar las piezas de nuevo con la máxima velocidad. Luego el hecho de saber que posee esa capacidad le permitirá alcanzar metas más altas. Se trata de una herramienta realmente poderosa.

Si bien el nivel de 15.000 metros indica la situación más importante dentro de su abanico de prioridades, la experiencia me ha demostrado que, cuando uno logra comprender y poner en práctica todos los niveles de trabajo en los que está involucrado (sobre todo el nivel de la pista de aterrizaje y el de 3.000 metros), dispone de una libertad y unos recursos que le permiten abordar el gran trabajo que todos perseguimos. Aunque el enfoque de abajo arriba no es precisamente

una prioridad conceptual, desde una perspectiva práctica supone un factor fundamental para lograr una vida equilibrada, productiva y cómoda.

*Pista de aterrizaje.* Lo primero que debe hacer es asegurarse de que sus listas de acciones están completas, algo que puede suponer un gran trabajo. Las personas que se centran en reunir y hacer visibles todos los elementos, descubren que se habían olvidado de muchos, que los habían ubicado mal o que simplemente no los habían reconocido.

Dejando a un lado el calendario, si no tiene por lo menos cincuenta próximas acciones y elementos a la espera, incluidas las citas con otras personas y reuniones, yo dudaría de que realmente las hubiera recogido *todas*. Ahora bien, si ha seguido al pie de la letra todos los pasos y consejos de la segunda parte del libro, tal vez ya las tenga todas. De no ser así, y en el caso de que desee

actualizar este nivel, resérvese algo de tiempo para trabajar con los capítulos que van del 4 al 6 a modo de una verdadera puesta en marcha.

Cuando haya terminado de actualizar este nivel de control dispondrá de inmediato de una conciencia más sólida sobre cuáles son sus prioridades inmediatas, algo que difícilmente podría conseguir de otro modo.

**3.000 metros.** Termine su lista de «Proyectos». ¿Recoge realmente todas las obligaciones que debe cumplir y que requerirán más de una acción? Eso definirá los límites del mundo operativo semanal en el que se mueve y le permitirá pensar en intervalos más largos de una forma más relajada.

Si elabora una lista completa con todas las cosas que quiere que sucedan en su vida y en su trabajo a este nivel, descubrirá que hay acciones que debe llevar a cabo y que había pasado por alto. El simple hecho de crear este inventario objetivo le proporcionará una base más sólida para decidir lo que debe hacer cuando dispone de tiempo libre. Invariablemente, cuando las personas actualizan su lista de «Proyectos», descubren que podrían hacer varias cosas para que los asuntos que realmente les importan avancen.

Son muy pocas las personas que disponen de forma objetiva de esos datos definidos. Pero antes de que decida lo que tiene que hacer esta tarde, debe tener esa información a mano.

Una vez más, si ha puesto en práctica la metodología que se recomienda en *Organízate con eficacia*, su lista de «Proyectos» será tal como debe ser. La mayoría de clientes con los que trabajo tardan entre diez y quince horas en recopilar, procesar y organizar antes de poder confiar realmente en la meticulosidad de su inventario.

**6.000 metros.** Éste es el nivel de las «responsabilidades laborales actuales». ¿En calidad de qué asume este proceso? En términos profesionales, esta cuestión alude a su posición actual en la empresa. En el ámbito de las cuestiones personales, incluiría los papeles que ha asumido en su familia, en su comunidad y, por supuesto, respecto a usted mismo como persona.

Tal vez ya haya definido y puesto por escrito algunos de esos papeles. Si ha asumido una nueva posición recientemente y existe un acuerdo o un contrato en el que se

Si no está completamente seguro de cuál es su trabajo, éste le resultará siempre abrumador.

especifican sus áreas de responsabilidad, ese sería desde luego un buen comienzo. Si en el pasado ha realizado algún tipo de ejercicio para fijar sus objetivos personales y definir sus valores y todavía dispone de los materiales que elaboró en aquella ocasión, téngalos también en cuenta ahora.

A continuación le recomiendo que elabore y conserve una lista titulada «Áreas de atención». Tal vez desee subdividirla en dos, una para el ámbito «Profesional» y otra para el «Personal», en cuyo caso deberá utilizarlas por igual y someterlas a una revisión constante. Ésta es una de las listas de control más útiles que puede elaborar para administrarse, ya que no deberá realizar una nueva evaluación semanal, tal como exige la lista de «Proyectos»; al contrario, es probable que cobre sentido en un ciclo recurrente más largo. En función de la velocidad de los cambios en algunas de las áreas más importantes de su vida y su trabajo, utilizará esta lista como un recordatorio de nuevos proyectos aproximadamente una vez cada tres meses.

Quizá tenga entre cuatro y siete áreas de responsabilidad en su trabajo, y un número similar en su vida personal. Su trabajo puede incluir desde la mejor capacitación del personal, hasta el diseño de sistemas, pasando por la planificación a largo plazo, el apoyo administrativo y el marketing, o la responsabilidad sobre las instalaciones, la productividad, los controles de calidad, gestión de fondos, etcétera. Si usted administra su propia empresa probablemente tenga que prestar atención a muchas más áreas que si desempeña una función mucho más especializada en una gran organización. El resto de su vida puede entrañar áreas de atención como la paternidad, la pareja, la iglesia, la salud, los servicios a la comunidad, la gestión del hogar, la ges-

tión económica, el desarrollo personal, la expresión creativa, etcétera.

El propósito operativo de la lista de «Áreas de atención» es asegurarse de que ha definido todos sus proyectos y próximas acciones, ya que sólo así podrá gestionar sus responsabilidades de la forma apropiada. Si elaborara con ellas un listado y las evaluara objetivamente, en términos de lo que está haciendo y lo que debería hacer, sin duda descubriría proyectos que debe añadir a su lista. Y tal vez al revisar la lista decidiera que algunas áreas ya están atendidas. No obstante, también puede que descubriera que en alguna área hay algo que cojea y que tiene que crear un proyecto para reforzarla. En realidad, la lista de «Áreas de atención» es sólo una versión más abstracta y refinada de la lista de «Recordatorios» de la que ya hemos hablado antes.

Todos los clientes que he tenido durante los últimos veinte años han descubierto al menos un agujero importante en este nivel. Por ejemplo, una de las funciones más importantes que suele desempeñar un gerente o un ejecutivo es «mejorar la capacitación del personal». Tras reflexionar, muchos descubren que tienen que añadir uno o dos proyectos en esa área, algo del estilo de «Mejorar nuestro proceso de acción-revisión».

Un análisis sobre las «prioridades» tendría que tener en cuenta todos los niveles de acuerdos consigo mismo y con los demás. Si pone en marcha la lista de control para la «descripción del trabajo» y la mantiene al día, probablemente estará más relajado y tendrá más controlado el tema que la mayoría de las personas. Desde luego, será un gran paso para pasar de la esperanza a la confianza mientras usted realiza sobre la marcha las elecciones necesarias sobre qué debe hacer.

*De 9.000 a 15.000 metros o más.* Mientras que los tres niveles inferiores tienen que ver básicamente con el estado actual de las cosas (sus acciones, proyectos y zonas de responsabilidad), a partir de aquí lo fundamental son los factores que condicionan el futuro, su dirección e intenciones. A estas alturas aún hay que elaborar un inventario, pero es más del estilo: «¿Qué es cierto en este momento sobre adónde quiero llegar y con qué medios?» Esta pregunta abarca desde los objetivos laborales a un año (9.000 metros), pasando por una perspectiva a tres años vista de su profesión y de sus ingresos personales netos (12.000 metros), hasta intuir el propósito de su vida y la forma de maximizar su expresión (15.000 metros o más).

Si mezo los tres niveles superiores es porque a menudo resulta difícil clasificar las situaciones en una u otra de estas categorías. Además, como *Organízate con eficacia* se centra más en el arte de aplicar procesos que en la forma de definir objetivos y visiones, no haré aquí un examen riguroso al respecto. Ahora bien, no hay que olvidar, que debido a su naturaleza, esta investigación puede adelantarse en campos más profundos y complejos que podrían abarcar las estrategias comerciales, el desarrollo organizativo, la planificación profesional y las directrices y los valores vitales.

Para conseguir nuestros objetivos, hay que descubrir las motivaciones de nuestra realidad actual que determinan el inventario de lo que es nuestro trabajo en estos momentos. Otro tema de discusión es si debería cambiar sus directrices y objetivos (basándose en un análisis profundo y en la intuición). Sea como fuere, probablemente hay algunas cosas que puede identificar de inmediato y que le ayu-

darán a aclarar las ideas relacionadas con su trabajo y con lo que le importa de éste.

Si deseara formarse intuitivamente una imagen de lo que cree que debería estar haciendo dentro de doce o dieciocho meses, o del aspecto que en ese momento tendría la naturaleza de su trabajo, ¿qué lograría con eso? A este nivel, más sutil, puede haber cosas de las que personalmente necesite deshacerse, y relaciones y sistemas que tenga que desarrollar para poder realizar el paso de un nivel a otro. Y como el propio trabajo es un objetivo cambiante, teniendo en cuenta que en la actualidad el mundo profesional descansa sobre arenas movedizas, deberá tener proyectos definidos para garantizar la viabilidad de los resultados obtenidos en su zona de responsabilidad.

En el área personal, a este nivel debe considerar cuestiones del tipo: «Mi carrera se estancará a menos que traslade de forma más concreta mis objetivos a mi jefe (o al jefe de mi jefe)». O, «¿qué nuevas actividades realizarán mis hijos el año que viene y en qué tendré que cambiar yo para adaptarme a ellos?» O, «¿cómo debo prepararme para enfrentarme con firmeza a este problema de salud que me acaban de detectar?»

Con una perspectiva a más largo plazo, puede considerar cosas como: ¿qué tal va mi carrera? ¿Evoluciona mi vida personal? ¿Qué está haciendo mi empresa en relación con los cambios en el entorno y qué impacto tienen esos cambios en mí? Éstas son las preguntas que, al ser formuladas entre uno y cinco años vista, suscitan en todos mis clientes respuestas distintas y muy reveladoras.

Hace poco asesoré a una persona de un gran banco internacional que, tras unos meses poniendo en práctica esta metodología y asumiendo día a día el control de su inven-

tario de trabajo, decidió que había llegado el momento de crear su propia empresa de alta tecnología. La idea le resultaba demasiado intimidatoria al principio, pero a base de progresar del nivel «pista de aterrizaje» hacia arriba, le pareció mucho más accesible, como si se tratara de una consecuencia natural de pensar de esa forma.

Si está usted involucrado en algo a más de un año vista (matrimonio, hijos, una carrera profesional, una empresa, o una manera de expresarse artísticamente), le resultará muy útil pensar qué debe hacer para conseguir que las cosas avancen en esa dirección.

Las preguntas que debe plantearse son:

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de mi empresa y qué proyectos vinculados a esos objetivos debo poner en marcha para cumplir mis metas?
- ¿Qué objetivos a largo plazo tengo para mí mismo y qué proyectos debo poner en marcha para que se cumplan?
- ¿Qué otras cosas significativas están sucediendo que puedan afectar a mis opciones sobre lo que estoy haciendo?

Aquí le muestro algunos ejemplos del tipo de cuestiones que surgen llegados a este punto:

- La naturaleza mudable de su trabajo a la luz de las prioridades cambiantes de la empresa. En lugar de gestionar la producción de sus propios programas internos de formación, los aplicará también a los vendedores.
- La dirección en la que siente que debe avanzar en su carrera. Se ve a sí mismo realizando otro tipo de trabajo den-

tro de un año y necesita iniciar la transición para abandonar el actual mientras sondea las opciones para un traslado o un ascenso.

- La dirección de la organización, teniendo en cuenta la globalización y la expansión económica. Ve como se ciernen sobre usted la amenaza de un montón de vuelos internacionales y, teniendo en cuenta su estilo de vida, necesita ver el modo de reajustar sus planes profesionales.
- Preferencias en cuanto a su estilo de vida y cambios en sus necesidades. A medida que sus hijos crezcan, ya no necesitará estar tanto tiempo con ellos en casa y, simultáneamente, crecerá su interés por las inversiones y los planes de jubilación.

En el nivel superior de pensamiento, deberá formularse algunas de las preguntas fundamentales. ¿Por qué existe su empresa? ¿Por qué existe usted? ¿Cuál es el ADN de su existencia, personal y profesional, que motiva sus elecciones? Ésta es la visión global que cientos de manuales, gurús y modelos intentarán ayudarle a conseguir.

«¿Por qué?» Ésa es la gran pregunta a la que todos nos enfrentamos tarde o temprano.

Puede tener los demás niveles de su vida y su trabajo clarísimos, definidos y organizados a la perfección, pero si a un nivel más profundo tiene el menor atisbo de duda acerca de lo que quiere hacer o lo que está llamado a hacer, seguirá sintiéndose incómodo.

## Eliminar de su mente el modo de pensar por prioridades

Dedique al menos unos minutos, si no lo ha hecho ya, a tomar nota de las cosas que se le han ocurrido a medida que leía este capítulo. Anote cualquier cosa que haya acudido a su mente al pensar en estos niveles más elevados de su radar interno y quítesela de la cabeza.

A continuación procese las notas; decida si lo que ha escrito es algo que realmente desea lograr o no. Si no lo es, elimine la nota o inclúyala en la lista de «Tal vez/algun día» o en una carpeta llamada «Sueños y objetivos que puedo abordar en un momento dado». Tal vez desee acumular más pensamientos de esos para el futuro y realizar el ejercicio de una manera más formal (por ejemplo, elaborar un nuevo plan comercial con sus socios, diseñar y escribir su idea de una vida de ensueño con su pareja, definir unas directrices profesionales más específicas para los próximos tres años, o simplemente buscar un guía personal que lo asesore a lo largo de estos procesos de pensamiento). En ese caso, anote esa intención en la lista de «Proyectos» y decida la acción siguiente. A continuación llévela a cabo, délela a otra persona o escriba una nota para recordar la acción en la lista apropiada.

Una vez hecho esto, tal vez desee dirigir su atención al desarrollo de ideas vinculadas a proyectos específicos que haya identificado pero que aún no haya elaborado hasta el grado que desearía. Y querrá asegurarse de que está preparado para ese tipo de procesamiento «vertical».

## 10

### Controlar los proyectos

Los capítulos del 4 al 9 le han proporcionado todos los trucos y métodos que necesita para despejar la mente y realizar elecciones intuitivas respecto a qué hacer y cuándo. Ése es el nivel horizontal: lo que necesita su atención y acción en el ámbito horizontal de su vida. La última pieza del rompecabezas es el nivel vertical, el pensamiento incisivo, profundo, que puede reforzar su capacidad mental creativa. Y para ello tenemos que perfeccionar y fortalecer la forma de planificar nuestros proyectos.

### LA NECESIDAD DE UNA MAYOR PLANIFICACIÓN ESPONTÁNEA

Tras años de asesorar a miles de profesionales, puedo decir que prácticamente todos podríamos planificar más, con mayor frecuencia y de una manera más espontánea todo lo relativo a nuestros proyectos profesionales y personales. Y que si así lo hiciéramos, eliminaríamos mucha presión de nuestra mente y obtendríamos muchos resultados creativos con un esfuerzo mínimo.

Por otro lado, también he descubierto que las mejoras

Todos los proyectos que tienen éxito parecen un desastre cuando están a medio desarrollar.

—ROSABETH MOSS  
CANTOR

a la hora de planificar no se consiguen utilizando las complejas y elaboradas técnicas de organización de proyectos que a menudo emplean los directores de proyectos profesionales (como los diagramas de Gantt)\*. Además, la mayoría de las personas que las necesitan, o bien ya disponen de ellas, o tienen acceso a la formación y al software necesarios para aprender a utilizarlas. Pero la verdadera necesidad es potenciar la utilización al máximo de la forma creativa que está al alcance de todos (o que *podría* estarlo).

La principal razón del desaprovechamiento de esta forma creativa de pensar con valor añadido es la falta de sistemas que gestionen la cantidad potencialmente infinita de detalles que podrían surgir. Ése es el motivo por el que mi enfoque tiende a ser de abajo arriba. Si considera que sus obligaciones actuales sujetas a acción están fuera de control, se resistirá a llevar a cabo una planificación orientada en ese sentido porque la rechazará inconscientemente. En cambio, a medida que ponga en práctica la metodología que le propongo descubrirá que libera una gran cantidad de pensamiento creativo y constructivo. Si dispone de sistemas y hábitos preparados para potenciar sus ideas, su productividad puede crecer de forma exponencial.

En el capítulo 3 he tratado con cierto detalle las cinco fases de la planificación de proyectos que contribuyen a convertir una mera idea en una realidad tangible.

\* Diagrama o gráfico en el que, mediante una serie de barras horizontales, se cuantifica el volumen de trabajo realizado (o la producción) en un determinado período de tiempo en relación con el volumen planificado para dicho período. (N. del E.)

A continuación le propongo una recopilación de trucos y técnicas prácticas que facilitarán el proceso natural y espontáneo de planificación que yo recomiendo. Aunque estos consejos son de sentido común, la gente no los aplica con la frecuencia que sería necesaria. Póngalos en práctica en cualquier momento y tan a menudo como le sea posible en lugar de reservarse sus ideas sólo para las reuniones importantes.

**¿QUÉ PROYECTOS DEBERÍA PLANIFICAR?**

La mayor parte de resultados que ha identificado para su lista de «Proyectos» no necesitarán ningún tipo de planificación inicial más allá de las operaciones mentales, rápidas y naturales que deberá realizar para llegar a la acción siguiente que requirieren. La única planificación que necesitaría «Llevar el coche a pasar la revisión», por ejemplo, sería consultar la guía telefónica y buscar el taller más cercano, llamar y concertar una cita.

Ahora bien, existen dos tipos de proyectos que sí merecen al menos algún tipo de actividad de planificación: (1) los que siguen reteniendo su atención incluso después de haber determinado la acción siguiente y (2) aquellos para los que surgen ideas potencialmente útiles y detalles de apoyo.

Para el primer tipo de proyectos, aquellos con aspectos que usted sabe que están pendientes de decidir y organizar, no bastará con una simple identificación de la siguiente acción, sino que necesitarán un enfoque más detallado y una aplicación más específica de una o más de las otras cuatro

Tiene que establecer sistemas y trucos que le lleven a pensar en sus proyectos y situaciones con más frecuencia, mayor facilidad y más profundidad.

fases del modelo de planificación natural: el objetivo y los principios, la visión/los resultados, la lluvia de ideas y/o la organización.

El segundo tipo de proyectos, aquellos para los cuales surgen ideas mientras está en la playa, conduciendo el coche o en una reunión, exigirán un lugar apropiado en el que puedan recogerse esas ideas asociadas y podrán quedarse allí para utilizarlos cuando sea necesario.

**Proyectos que necesitan acciones siguientes relacionadas con la planificación**

Probablemente en estos momentos tenga en mente una serie de proyectos que le gustaría tener más objetivos, más duros y controlados. Tal vez deba acudir a una importante reunión dentro de un rato y sabe que tiene que preparar la documentación necesaria; o acaba de caerle encima el trabajo de coordinar el congreso anual de asociados y debe organizarlo lo antes posible para poder comenzar a delegar trabajos importantes; o debe acabar de perfilar la descripción de un nuevo puesto que se creará en su equipo para entregarla al departamento de recursos humanos. Si aún no lo ha hecho, identifique *inmediatamente* una acción que suponga el inicio del proceso de planificación de cada uno de los proyectos, colóquelo en la lista de acción apropiada y ejecute las siguientes etapas de planificación.

**Etapas de planificación típicas**

Los tipos más corrientes de acciones orientadas a la planificación consistirán en realizar sus propias sesiones de lluvia de ideas y organizar reuniones y recoger información.

*Lluvia de ideas.* Algunos de los proyectos a los que dedica su atención en estos momentos le exigirán un modo de pensar más libre desde el punto de vista formal; eso es especialmente cierto en el caso de aquellos proyectos en los que no tenía claro cuál debía ser la acción siguiente a la hora de decidir algo sobre ellos. En esos casos, todos deberían tener una acción siguiente del estilo «Esbozar ideas respecto a X».

Debe decidir dónde y cómo quiere llevar a cabo esa acción para saber en qué lista de acción colocarla. ¿Se trata de algo que requiere un ordenador o que prefiere hacer a mano y sobre papel? Yo elegiría el soporte basándome en lo que me dictara la intuición, pero en cualquier caso la acción terminaría o bien en la lista «Al ordenador» o en la de «Donde sea» (ya que, siempre que disponga de papel y lápiz, puedo esbozar mapas mentales en cualquier lugar).

*Organizar.* Tal vez tenga una serie de proyectos para los cuales ya ha recogido unas cuantas notas y materiales de apoyo diversos que sólo debe ordenar y dotar de una estructura más definida. Si es así, la siguiente acción sería probablemente «Organizar las notas del proyecto X». Si sólo puede realizar esa tarea cuando se encuentre en el despacho (porque allí es donde tiene los archivos y no quiere llevarlos de un lado para otro), introdúzcala en la lista de acciones «En el despacho». Si, por el contrario, lleva consigo las notas del proyecto en una carpeta o en un organizador u ordenador portátil, la tarea de organizar encajaría mejor en la lista «Donde sea» o «Diversos» (si lo va a hacer a mano) o «Al ordenador», en el caso de que utilice un procesador de textos o un programa para planificar proyectos.

|                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uno de los grandes obstáculos para lograr una productividad organizada es la falta de decisión del personal ejecutivo sobre la necesidad de celebrar reuniones (y con quién) para que un asunto importante prospere. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Convocar reuniones.* A veces, para poder progresar en las ideas para el proyecto, vale la pena convocar una reunión con las personas que usted querría que tomaran parte en una lluvia de ideas. Eso implicará enviar correos electrónicos a todo el grupo, hacer que un ayudante contacte con los miembros o realizar una llamada telefónica con la primera persona para fijar una fecha.

*Recoger información.* En ocasiones, la siguiente tarea a la hora de pensar en un proyecto es recoger más datos. Tal vez tenga que hablar con alguien para conocer sus opiniones («Llamar a Bill y pedirle su opinión sobre la reunión de directivos»); echar un vistazo a los archivos de la reunión que se hizo el año anterior y que le acababan de llegar («Revisar los archivos de la conferencia de asociados»), o quizá de-see navegar por Internet para hacerse una idea de lo que se dice «por ahí» acerca de un nuevo tema que está estudiando («Empresas de búsqueda de investigación y desarrollo para ejecutivos de ventas»).

### **Ideas aleatorias para proyectos**

No deje escapar ninguna idea potencialmente útil para un proyecto. Quizá se le ocurra algo que querría poder recordar luego, cuando se encuentre en una situación y en un lugar que no tenga nada que ver con el proyecto: mientras se dirige en coche al supermercado, y se le ocurre una gran forma de comenzar la siguiente reunión de personal; mientras está echando la salsa a los espaguetis y piensa que podría estar bien regalar bolsas conmemorativas a los asistentes de la próxima reunión, o mientras está viendo las noticias por la

noche y de pronto piensa en otra persona clave que le gustaría incluir en el consejo asesor que está preparando.

Si no se trata de acciones siguientes específicas que pueda incluir directamente en alguna lista de acciones, recoja las ideas y organícelas de alguna forma coherente. Por supuesto, la mejor herramienta para asegurar que no se pierda nada es su sistema de recopilación (la bandeja de entrada, una libreta y papel —o un equivalente— en la oficina y en casa, y en una versión portátil —fichas— cuando está fuera). Ha de poder retener todas sus ideas hasta que decida lo que va a hacer con ellas.

### **HERRAMIENTAS Y ESTRUCTURAS DE APOYO PARA LAS IDEAS DE PROYECTOS**

Independientemente del nivel al que surjan las ideas de proyectos, es fantástico tener siempre a mano unas buenas herramientas que nos permitan registrar esas ideas en cuanto aparezcan. Y una vez capturadas, nos será de gran utilidad acceder a ellas siempre que las necesitemos.

### **Herramientas de pensamiento**

Uno de los grandes secretos para lograr ideas y aumentar la productividad es utilizar el principio de la función que sigue a la forma: las grandes herramientas pueden producir pensamientos de calidad. (Personalmente, las mejores ideas se me han ocurrido mientras jugaba con la agenda electrónica en un aeropuerto, esperando a coger un avión.)

*La suerte lo afecta todo. Ten siempre el anzuelo echado; en el río menos esperado puede haber un pez.*

—OVIDIO

La función suele seguir a la forma. Proporcionése un contexto para retener pensamientos y brotarán de su mente pensamientos que aún no sabe que alberga.

Si uno no está escribiendo nada, resulta extremadamente difícil concentrarse en algo durante más de unos minutos, sobre todo cuando se está solo. En cambio, si se utilizan herramientas físicas para mantener el pensamiento anclado es posible estar constructivamente implicado en algo durante muchas horas.

## Instrumentos de escritura

Tenga siempre a mano unos buenos instrumentos de escritura para que nunca se resista a pensar por no poder recoger las ideas. Cuando yo no tengo nada con qué escribir y me pongo a pensar en proyectos y situaciones, noto que no lo hago con la comodidad habitual.

Y al contrario: en ocasiones se me han ocurrido grandes ideas y he elaborado grandes planes sólo porque quería utilizar mi magnífico y radiante bolígrafo nuevo. Cabe la posibilidad de que usted no logre inspirarse usando instrumentos que le gustan, pero si le sucede como a mí, hágase un favor e invierta en instrumentos de escritura de calidad.

También le sugiero que tenga siempre bolígrafos que funcionen cerca de los lugares en los que cree que va a querer tomar notas (sobre todo cerca de los teléfonos de la casa).

## Folios y libretas

Además de las herramientas de escritura, debería tener siempre folios y libretas a mano. Las libretas de taco van bien porque siempre se puede arrancar una hoja con ideas

y notas y colocarla en la «bandeja de entrada» hasta que se presente la oportunidad de procesarla. Además, si quiere conservar algunos de sus mapas mentales espontáneos, podrá guardar esas hojas en sus correspondientes carpetas sin tener que volver a escribirlas.

## Caballetes y pizarras

Si tiene sitio, las pizarras de pared o dispuestas en un caballete son herramientas muy funcionales para pensar, ya que ofrecen mucho espacio para anotar ideas, y puede resultar muy útil tener una delante mientras se profundiza en un tema. Es magnífico disponer de una pizarra en la pared del despacho o de la sala de reuniones, y cuanto más grande mejor. Si tiene hijos, le recomiendo que instale una en su dormitorio (!¡ojalá a mí me hubieran animado a tener tantas ideas como pudiera mientras crecía!) Asegúrese de que tiene siempre a mano rotuladores que funcionen; resulta muy frustrante querer empezar a escribir en una pizarra y descubrir que todos los rotuladores están secos.

¿Cómo puedo saber lo que pienso antes de oír lo que digo?

—E. M. FORSTER

Cuando dos o más personas celebran una reunión, alguien debe escribir las cosas en algún lugar que los demás puedan ver. Y aun en el caso de que borre sus pensamientos al cabo de unos minutos, el simple acto de escribirlos fomenta como nada el proceso de pensamiento creativo. (Sé por experiencia que, cuando no se tiene a mano una libreta, resulta inmensamente útil escribir diagramas y notas informales en los manteles y salvamanteles de papel, o incluso en las servilletas de los restaurantes.)

Potencie el uso de su ordenador como una central de pensamiento.

## El ordenador

Muchas veces me gusta pensar mientras plasmo mis ideas en el procesador de textos del portátil. Siempre quiero hacer muchas cosas con ellas, y resulta increíble poderlas tener en un soporte digital para después imprimirlas, cortarlas y pegarlas y darles diversas aplicaciones. Además, en cuanto enciendo el ordenador, los pensamientos acuden automáticamente a mi mente. Ahora bien, si quiere que su relación con el ordenador sea sencilla y divertida, anímese a mejorar sus habilidades mecanográficas.

## Las estructuras de apoyo

Pero aparte de tener a mano unas buenas herramientas, también deberá disponer de formatos accesibles en los que recoger las ideas sobre proyectos. Es decir, si tener un papel y un lápiz delante fomenta la lluvia de ideas, disponer de buenos instrumentos y lugares para organizar los detalles de los proyectos facilita una planificación más ilineal, que es precisamente lo que muchos proyectos requieren.

Si no dispone de un buen sistema para archivar las malas ideas, probablemente tampoco dispondrá de uno para archivar las buenas.

## Crear tantas carpetas y páginas sueltas como sea necesario

Tener a mano un buen sistema de archivos de consulta general que sea fácil de utilizar, no sólo es fundamental para gestionar el proceso general de trabajo, sino también muy funcional para generar ideas para un proyecto. A menudo un proyecto comienza a tomar cuerpo cuando lo sustentan datos, notas y materiales diversos relevantes, y por eso resultará muy útil crear una carpeta para un tema concreto

en el preciso instante en que tenga algo para colocar en ella. Si su sistema de archivos es demasiado indeterminado (o no existe), probablemente perderá muchas oportunidades de generar atención sobre un proyecto con la suficiente antelación. En cuanto regrese de la primera reunión con sus anotaciones iniciales sobre un tema que acaba de surgir, cree una carpeta y guarde las notas en ella (después de haber tomado nota de cualquier acción siguiente, por supuesto).

Muchas veces, mientras formo a mis clientes, descubro que el mero hecho de crear una carpeta para un tema en la que poder organizar las diversas notas y el material potencialmente relevante les aporta una mejora significativa en su sensación de control. Es una forma física, visible y psicológica de abordar un tema.

Si le gusta trabajar con un carpesano o una agenda de hojas sueltas unidas por anillas, será una buena idea que disponga de papel para notas o papel cuadriculado para poder dedicar una página a un tema en cuanto éste surja. Quizá más adelante algunos proyectos merezcan una sección o incluso una libreta entera, pero eso al principio nunca sucede. Además, la mayoría de proyectos no necesitarán más de una o dos páginas para anotar unas cuantas ideas que deberá ampliar.

## Herramientas informáticas

Los programas informáticos son en cierto modo un agujero negro que hay que explorar en busca de buenas herramientas de «gestión de proyectos». Por lo general, las aplicaciones específicamente diseñadas para organizar proyectos son demasiado complejas y ofrecen tantas opciones que no resultan útiles para el noventa y ocho por ciento de

las necesidades de los usuarios; sólo para un pequeñísimo porcentaje de profesionales que realmente las necesitan. El resto suele tener bastante utilizando partes de aplicaciones menos complicadas que encajan mejor con sus proyectos. Como ya he indicado, jamás he visto dos proyectos que necesitaran el mismo volumen de detalles y la misma estructuración para poderlos controlar, por lo que considero que sería muy complicado crear una única aplicación que satisficiera a la mayoría de proyectos.

*Esquemas digitales.* Muchas de las aplicaciones que la mayoría de las personas necesitan para estructurar sus ideas sobre proyectos pueden encontrarse en cualquier tipo de aplicación que disponga de una simple función con esquemas jerarquizados. Antes, yo utilizaba un programa de Symantec llamado Grandview, pero ahora, para este tipo de planificación de proyectos, me he decantado por Microsoft Word. En la página siguiente tiene un esquema que elaboré para una de nuestras sesiones de planificación.

La gran ventaja de las aplicaciones de esquemas es que pueden ser tan complejas o simples como uno necesite. Existe un sinnúmero de programas informáticos que proporcionan este tipo de estructuración jerárquica básica. El truco está en encontrar uno con el que usted se sienta cómodo y aprenda pronto a introducir títulos y subtítulos y moverlos según sus necesidades. Mientras deba fijar su atención en cómo utilizar el programa, se resistirá a abrirlo y utilizarlo para pensar y organizar.

En realidad no importa dónde introduzca esas ideas, siempre y cuando se trate de un sistema fácilmente accesible que le permita añadir entradas y revisarlas siempre que lo necesite.



- o Salir de donde estamos
  - o Depurar y limpiar
  - o Empaquetar
    - o Mover suministros
      - o Cajas
      - o Cables
      - o Cinta
      - o Papel
    - o Listado
- o Nueva ubicación
  - o Distribución
    - o Cableado
    - o Aparcamiento
    - o Iluminación
    - o Seguridad
- o Creación nueva oficina
  - o Armarlos
  - o Situación de los escritorios
  - o Equipamiento
    - o Ordenadores
    - o Conexiones
  - o Teléfonos
  - o Fax
- o Otros cambios
  - o Suministros de papel y sobres
- o Comunicaciones

*Aplicaciones de la lluvia de ideas.* Son muchas las aplicaciones que se han desarrollado específicamente para facilitar el proceso de lluvia de ideas. «*Inspiration*» fue una de ellas, basada en las técnicas de elaboración de mapas mentales de Tony Buzan. Ahora bien, aunque incluía algunas utilidades muy prácticas, lo cierto es que yo he vuelto al lápiz y al papel para el tipo de pensamiento rápido y espontáneo que normalmente necesito poner en práctica.

El problema de las lluvias de ideas digitalizadas es que en la mayoría de los casos no tenemos necesidad de guardar todos los resultados que obtenemos con ellas tal como

surgieron, ya que lo importante son las conclusiones que desarrollamos a partir de esas ideas en bruto. Las potentes herramientas para retener todo lo que se genera en las lluvias de ideas, como las pizarras electrónicas y los aparatos digitales que copian la escritura manual, probablemente no hayan acabado de tener el éxito que sus fabricantes deseaban. No tenemos tanto la necesidad de almacenar el pensamiento creativo, como las estructuras que éste genera. Existen diferencias significativas entre recopilar, procesar y organizar, de modo que cada etapa precisa unas herramientas específicas. En último término, también se pueden introducir las ideas en un procesador de textos.

*Aplicaciones de planificación de proyectos.* Como ya he dicho más arriba, casi todos los programas de planificación de proyectos son demasiado rigurosos para la mayoría de personas que los necesitan. Con los años me he percatado de que es mucho más habitual que esos programas se abandonen después de haberlos probado una sola vez que no que se conviertan en una herramienta básica de trabajo. Cuando se utilizan con éxito, suele ser porque están muy personalizados para encajar con las necesidades específicas de una empresa o una industria concretas.

Yo vaticino que en el futuro surgirán aplicaciones menos estructuradas y más funcionales basadas en nuestra manera natural de pensar y planificar. Hasta entonces, mejor que se acostumbre a utilizar un generador de esquemas bueno y sencillo.

**Vincular notas digitales**

Si utiliza un organizador digital, podrá gestionar satisfactoriamente mediante notas vinculadas gran parte de la pla-

nificación de proyectos que necesitará almacenar fuera de su cabeza. Si el proyecto en sí consta como un elemento de una lista de la agenda electrónica, o como una tarja de Microsoft Outlook, abra la sección de «Notas» y apunte ideas, aspectos importantes y subcomponentes del proyecto. Sólo debe asegurarse de que revisa correctamente la nota vinculada para que ésta sea útil.

**¿CÓMO APLICO TODO ESTO A MI MUNDO?**

Del mismo modo que su lista de «Acciones siguientes» debe estar actualizada, también debe estarlo la de «Proyectos». Una vez hecho esto, concédase un lapso de tiempo (lo ideal es entre una y tres horas) para aplicar el máximo de pensamiento «vertical» a cada proyecto.

Como mínimo ocúpese de los proyectos que atraen su atención y, cuanto antes mejor, genere ideas, recóplelas y organícelas usando las herramientas que le parezcan más apropiadas.

Céntrese en cada proyecto individualmente, de arriba abajo, y mientras lo hace pregúntese: «¿Qué cosas quiero saber, registrar o recordar de todo esto?»

Tal vez sólo desee elaborar un mapa mental con cuatro ideas sobre un pedazo de papel, crear una carpeta y guardar el papel dentro. Puede terminar con una serie de afirmaciones sencillas y vincularlas como una «nota» en su programa organizador, o crear un archivo de Word y empezar a elaborar un esquema.

Póngase manos a la obra, cree el contexto adecuado y genere el pensamiento creativo para proyectos; habrá llegado mucho más allá que la mayoría de la gente.

*En lugar de preocuparnos por anticipado, pensemos y planifiquemos por adelantado.*

—WINSTON CHURCHILL

## ORGANIZATE CON EFICACIA

La clave está en sentirse cómodo generando y utilizando ideas; y también en adquirir el hábito de centrar la energía constructivamente en los resultados planeados y los frentes abiertos, antes de verse obligado a hacerlo por necesidad.

## TERCERA PARTE

### El poder de los principios fundamentales

## El poder del hábito de recopilar

Estas sencillas técnicas ofrecen más de lo que parece a primera vista; de hecho, constituyen un método sistemático para mantener la mente libre de distracciones y asegurar un alto nivel de productividad y eficacia en el trabajo. Ése ya sería, por sí solo, un buen argumento para ponerlas en práctica.

Sin embargo, los principios fundamentales de mi método tienen repercusiones mucho mayores. Dedico los tres capítulos siguientes a exponer lo que he podido aprender durante los últimos veinte años, sobre los efectos sutiles y a menudo más profundos que pueden derivarse de la implementación de estos principios básicos. Los resultados a largo plazo pueden tener un impacto significativo en usted en tanto que individuo y, además, también pueden afectar positivamente la cultura organizativa de cualquier empresa.

Cuando las personas con las que interactúe se percaten de que recibe, procesa y organiza sin falta y de manera impecable todos los intercambios y compromisos que tienen con usted, comenzarán a confiar en usted como nunca antes lo habrían hecho. Tal es el poder de implementar recordatorios para cualquier cosa, asunto o acción que tenga in-

completa o sin procesar. Y no sólo eso, sino que potencia su bienestar mental y mejora la calidad de sus comunicaciones y relaciones, tanto personales como profesionales.

## LOS BENEFICIOS PERSONALES

¿Qué experimentó al llevar a cabo la actividad de recopilación y descarga? Muchas personas me han dicho que se sintieron fatal y, a la vez, muy bien. ¿Cómo es posible?

Si usted es como la mayoría de las personas que llevan a cabo el proceso de recopilación al completo, probablemente experimentó algún tipo de ansiedad. Cuando les pido a los participantes de mis seminarios que describan sus emociones mientras se someten a versiones simplificadas de este proceso, suelen surgir términos tan descriptivos como «agobiado», «pánico», «frustración», «fatiga» y «asco». ¿Cree que hay alguna de las cosas recopiladas cuya ejecución ha postergado? De ser así, automáticamente habrá algo de culpa asociada a ello: «Podría», «debería», «tendría que haberlo hecho antes».

Al mismo tiempo, ¿experimentó una sensación de liberación, de alivio o de control durante el proceso de recopilación? Lo cierto es que la respuesta de la mayoría de las personas es afirmativa. ¿Cómo es posible? ¿Cómo pueden aflorar estados de ánimo opuestos mientras se realiza un mismo ejercicio? ¿Cómo se puede experimentar al mismo tiempo ansiedad y alivio, agobio y control? ¿Qué sucede?

Cuando comprenda el origen de sus sentimientos negativos hacia todas sus «cosas», descubrirá, tal como hice yo, la forma de librarse de ellos. De hecho, si ha experimentado algún sentimiento positivo mientras recopilaba sus «co-

sas» ya ha comenzado el proceso de eliminación de la negatividad que hay en usted.

## El origen de los sentimientos negativos

¿Cuál es la causa de esos sentimientos negativos? ¿Tiene demasiadas cosas por hacer? No, siempre hay demasiado por hacer. Si se siente mal simplemente porque tiene que hacer más cosas de las que puede abarcar jamás va a librarse de esa sensación. Tener demasiado que hacer no es el origen de los sentimientos negativos; la negatividad se debe a otras causas.

¿Cómo se siente cuando alguien no cumple un compromiso que había contraído con usted? ¿Qué sintió hacia aquella persona que le dijo que se encontrarían un jueves a las cuatro de la tarde y ni apareció ni llamó? ¿Cómo se sintió usted? Frustrado, supongo. El precio que las personas pagan en el mundo cuando incumplen un compromiso es la desintegración de la confianza en la relación, y esa es una consecuencia negativa.

¿Y qué son los elementos que hay en su «bandeja de entrada»? Compromisos que ha contraído consigo mismo. Sus sentimientos negativos son simplemente el resultado de haber roto esos compromisos, los síntomas de la confianza en uno mismo que se desintegra. Si se propone elaborar un plan estratégico y no lo hace, se siente mal. Se dice a sí mismo que va a organizarse, pero, cuando fracasa, abre la puerta a la culpa y la frustración. Si decide pasar más tiempo con sus hijos y no lo hace, entonces surgen la ansiedad y el agobio.

No sentimos ansiedad y culpa porque tenemos demasiadas cosas que hacer, se trata del resultado automático de romper los compromisos contraídos con uno mismo.

## ¿Cómo lograr no romper los compromisos que ha contraído consigo mismo?

Si los sentimientos negativos provienen de un compromiso roto, tiene tres opciones para enfrentarse a ellos y eliminar las consecuencias negativas:

- No contraiga el compromiso
- Cumpla el compromiso
- Renegocie el compromiso

Cualquiera de las tres opciones sirve para librarse de los sentimientos desagradables.

### No contraer el compromiso

Probablemente se sintió muy bien cuando cogió una pila de «cosas» antiguas, decidió que no podía hacer nada con ella y simplemente la tiró a la papelera. Una forma de enfrentarse a los incompletos de su mundo es decir no.

Las cosas serían mucho más sencillas si se limitara a rebajar sus estándares. Si no se preocupara tanto porque alcanzaran un determinado nivel (la educación de sus hijos, la moral de su equipo, el código de los programas informáticos...), tendría menos cosas que hacer.\*

Dudo que vaya a rebajar sus estándares, pero en cambio pienso que contraerá menos compromisos una vez que

\* En el mundo de la autoayuda ha calado muy hondo la idea de que centrarse en los valores propios simplifica la vida. Opino lo contrario: la cantidad abrumadora de cosas que la gente tiene que hacer es fruto de sus valores. Los valores son elementos fundamentales a la hora de determinar significados y direcciones, pero no se engañe: cuanto más se centre en ellos, de más cosas se sentirá responsable. Sus valores pueden ayudarle a tomar decisiones, pero no crea que le simplificarán las cosas.

comprenda lo que eso significa. Yo lo hice.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antes contraía muchísimos compromisos para ganarme la aprobación de la gente, pero cuando descubrí el precio que pagaba al no cumplir con algunos de ellos, tomé mucha más conciencia de los que contraía. Un ejecutivo del mundo de los seguros con el que trabajé describió de este modo el gran beneficio que le reportó la puesta en marcha de este sistema: «Antes le decía a todo el mundo: "Sí, lo haré, cuenta con ello", porque no sabía todas las cosas que tenía que hacer. Ahora que tengo un inventario claro y completo, para mantener mi integridad me veo obligado a decir: "No, no puedo hacerlo, lo siento". Lo más sorprendente es que en lugar de molestarse por mi rechazo, todo el mundo se muestra impresionado por mi disciplina». | Gestionar un inventario objetivo de su trabajo permite decir que no con mucha más integridad. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

Antes contraía muchísimos compromisos para ganarme la aprobación de la gente, pero cuando descubrí el precio que pagaba al no cumplir con algunos de ellos, tomé mucha más conciencia de los que contraía. Un ejecutivo del mundo de los seguros con el que trabajé describió de este modo el gran beneficio que le reportó la puesta en marcha de este sistema: «Antes le decía a todo el mundo: "Sí, lo haré, cuenta con ello", porque no sabía todas las cosas que tenía que hacer. Ahora que tengo un inventario claro y completo, para mantener mi integridad me veo obligado a decir: "No, no puedo hacerlo, lo siento". Lo más sorprendente es que en lugar de molestarse por mi rechazo, todo el mundo se muestra impresionado por mi disciplina».

Otro cliente, que se dedica a la formación personal, me contó hace poco que tras inventariar su trabajo había eliminado una gran cantidad de preocupación y estrés de su vida. La disciplina de trasladar todo lo que capturaba su atención a la «bandeja de entrada» le llevó a reconsiderar las cosas con las que realmente quería hacer *algo*. Si no estaba dispuesto a escribir una nota al respecto para meterla en el «cesto», simplemente se olvidaba del tema.

Yo creo que esa forma de pensar denota una gran madurez. Una de las mayores ventajas de este método es que cuando realmente asuma la responsabilidad de capturar y seguirle la pista a lo que invade su mente, se lo pensará dos veces a la hora de contraer consigo mismo obligaciones que no pretende o no tiene por qué cumplir. No ser consciente de todo lo que uno debe hacer es muy parecido a tener una tarjeta de crédito sin conocer el saldo o el límite: es mucho más fácil ser insolvente.

*Libérese de la tensión de lo que está haciendo y sienta la paz de lo que ha hecho.*

—Julia Louis  
WOODRUFF

### Cumplir el compromiso

Por supuesto, otro método para liberarse de los sentimientos negativos generados por sus «cosas» es simplemente cumplir con los compromisos y poderlos marcar como hechos. En realidad usted adora hacer cosas, ya que eso le proporciona la sensación de haber terminado algo. Si ya ha empezado a completar las acciones que requieren menos de dos minutos en cuanto surgen, estoy seguro de que podrá dar fe de los beneficios psicológicos. La mayoría de mis clientes se sienten de maravilla un par de horas después de haber procesado sus pilas, simplemente por haber completado un gran número de asuntos pendientes aplicando la regla de los dos minutos.

Puede pasarse un gran fin de semana realizando un montón de pequeños recados y tareas que se le han ido acumulando en casa y en el ámbito personal. Invariablemente, cuando tome nota de todos los frentes abiertos, los pequeños y los grandes, y los vea en una misma lista, una parte de usted

Es mucho más fácil cumplir un compromiso cuando sabemos de qué se trata.

se sentirá inclinada (o creativamente disgustada, o lo suficientemente intimidada como para hacerlo) a comenzar a eliminar elementos de ella.

Es como si todos anheláramos una victoria, y resulta magnífico satisfacer esa necesidad detectando tareas pendientes que puede comenzar y terminar sin mayor complicación.

¿En alguna ocasión ha completado algo que no estaba inicialmente en una lista, y que anotó para tacharlo después? En ese caso ya sabe a qué me refiero.

Ahora bien, aquí influye otro aspecto. ¿Cómo se sentiría si sus listas y sus pilas estuvieran total y satisfacto-

riamente completadas? Probablemente daría tales brinco que llegaría al techo y se sentiría lleno de energía creativa. Y ¿adivina que tendría al cabo de tres días? Correcto: ¡una nueva lista, probablemente aún más grande! Se sentirá tan bien completando sus «cosas» incompletas que probablemente emprenderá proyectos más grandes y ambiciosos.

Y no sólo eso, si tiene un jefe, ¿cuál cree que será su reacción después de comprobar el alto nivel de competencia y productividad que usted demuestra? ¡Ha acertado otra vez: ¡darle más cosas para hacer! Es el círculo vicioso del desarrollo profesional: cuanto mejor sea, más le convendrá ser *mejor*.

Por lo tanto, como no rebajará significativamente sus estándares, ni dejará de generar más cosas por hacer, lo mejor que puede hacer para dejar de estresarse es sentirse cómodo con la tercera opción, renegociar el compromiso.

### Renegociar el compromiso

Imagine que yo le hubiera dicho que nos encontraríamos el jueves a las cuatro de la tarde, pero tras concertar la cita mi mundo ha cambiado y, teniendo en cuenta mis nuevas prioridades, decido que *no* voy a reunirme con usted el jueves a las cuatro. En lugar de no aparecer, ¿qué debería hacer para mantener la integridad de la relación? Simplemente llamar y cambiar la cita. Un compromiso renegociado no es un compromiso roto.

¿Comprende ahora por qué sacar todo el material de su mente y de delante de sus ojos le hace sentirse mejor? Pues porque cuando observa, pondera y decide actuar o posponer la actuación según los compromisos que ha contraído consigo mismo, está renegociando esos compromisos. Y

*El acto de perdonar es lo que abre las puertas a la única forma posible de pensar creativamente en el futuro.*

—PADRE DESMOND  
WILSON

ahí está el problema: ¡resulta imposible re-negociar un compromiso si no recuerdas que lo contrajiste!

El hecho de que no pueda recordar un compromiso que contraje consigo mismo no significa que no pueda responder de él. Pregúntele a cualquier psicólogo qué sentido del pasado y del presente tiene la parte de su mente donde se almacenaba la lista que ha pasado a papel: ninguno. Para ella todo es presente. Eso significa que si se dice a sí mismo que debería hacer algo y lo archiva tan sólo en su memoria a corto plazo, hay una parte de su mente que cree que debe hacerlo a *todas horas*. Y eso, a su vez, significa que en cuanto decide hacer dos cosas a la vez y las archiva tan sólo en la cabeza, está generando automáticamente estrés y sensación de fracaso, ya que desde luego no puede hacerlas al mismo tiempo.

Quizás usted, como mucha gente, probablemente dispone en su casa de una zona de almacenamiento, tal vez un garaje que hace un tiempo (¡tal vez hace ya seis años!) decidió que debía limpiar y organizar. En ese caso, probablemente haya una parte de su mente que piense que debería haberse pasado veinticuatro horas al día durante todos los días de los últimos seis años limpiando ese garaje. ¡No es de extrañar que la gente esté tan cansada! Y ha oído esa vozecilla dentro de su cabeza cada vez que pasa por delante del garaje diciéndole: «¿Y por qué pasas por delante sin hacer nada? ¿No se supone que debíamos limpiarlo?» Y como no puede soportar oír esa parte quejumbrosa y regañona de su propia personalidad, evitará volver a acercarse al garaje siempre que pueda. Si quiere hacer que esa voz se calle, tiene tres opciones para abordar el compromiso contrajido consigo mismo:

1. Rebañar los estándares en relación con su garaje (tal vez ya lo haya hecho). «Tengo el garaje hecho un asco, ¿y qué?»
2. Cumplir el compromiso: limpiar el garaje.
3. O bien, introducir la tarea de «Limpiar el garaje» en una lista de «Algún día/tal vez». Entonces, cuando semanalmente revise esa lista y vea ese elemento, podrá decirse: «Esta semana no». Y la siguiente vez que pase por delante del garaje, la única voz interior que oírá será la que diga: «¡Esta semana no! ¡Ja!»

Todo lo que le he dicho es bastante veraz; es como si una parte de nuestra mente no estableciera diferencia entre el compromiso de limpiar un garaje y el de comprar una empresa, por ejemplo. Para ella, se trata simplemente de compromisos, cumplidos o rotos. Si gestiona ese tema sólo de manera interna, romperá un compromiso siempre que no se haga cargo de él al momento.

### Un distanciamiento radical de la gestión tradicional del tiempo

Este método supone una diferencia significativa respecto a lo que aconseja la gestión tradicional del tiempo. Muchos de esos modelos le dejan a uno con la impresión de que si se había comprometido consigo mismo a hacer algo pero de pronto ese algo no parece tan importante, significa que realmente no es tan importante y que, por lo tanto, no hace falta ni tomar nota de ello, ni gestionarlo, ni abordarlo. Mi experiencia, sin embargo, me dice que eso no es correcto, por lo menos teniendo en cuenta el modo en que opera una

parte dentro de nosotros, que no puede ser considerada consciente. No obstante, nuestra mente consciente sí opera así, de modo que todos los compromisos deben volverse conscientes. Eso significa que debemos capturarlos, identificarlos y revisarlos regularmente a conciencia para poderlos colocar en el lugar apropiado dentro del ámbito de su propia gestión personal. Si eso no sucede, le robarán mucha más energía mental de la que se merecen.

Según mi propia experiencia, todo lo que se gestiona sólo desde la «RAM de su cerebro» acaba requiriendo más o menos atención de la que se merecía. La razón para recopilarlo todo no es que todo sea igual de importante, sino precisamente que no lo es. Pero los elementos incompletos y no recopilados parecen todos iguales en cuanto a la presión que generan y la atención que nos roban.

### ¿Qué nivel de recopilación es necesario?

Se sentirá mucho mejor si recopila *cualquier cosa* que aún le quede por recopilar. Cuando se dice a sí mismo: «Ah, es verdad, tengo que comprar mantequilla la próxima vez que vaya a la tienda» y lo escribe en la lista de la compra, se siente mejor. Cuando piensa, «Tengo que llamar al del banco para lo del fondo del fideicomiso» y lo anota en algún sitio que sepa que verá cuando esté al teléfono, se siente mejor. Pero esa sensación está a años luz de la que sentirá cuando sepa que lo tiene *todo*.

¿Cuándo sabrá cuánto le queda en la mente por recopilar? Cuando no le quede nada. Si alguna parte de usted es consciente, aunque sea vagamente, de que no lo tiene todo, no podrá saber realmente qué porcentaje ha reco-

pilado. ¿Y cómo sabrá cuándo no queda nada más? Cuando no se le ocurra ningún recordatorio de algo que tuviera que hacer y no haya hecho.

Eso no significa que su mente vaya a quedarse en blanco; mientras esté consciente, siempre se concentrará en algo. Pero si logra que se concentre sólo en una cosa cada vez, sin distracciones, estará en su «zona».

Le sugiero que utilice la cabeza para pensar *en* las cosas en lugar de *pensarlas*. Lo que quiere es que el hecho de pensar en proyectos y personas le suponga un *valor añadido*, y no que sólo le sirva para recordar que existen. Pero si quiere experimentar ese estado más productivo deberá registrarlo todo, lo que requiere concentración y un cambio de hábitos para aprender a reconocer y descargar todos los compromisos que contraiga consigo mismo, incluso los más pequeños, tan pronto como tomen cuerpo en su mente. Llevar a cabo el proceso de recopilación tan exhaustivamente como le sea posible y, a continuación, incorporar el hábito de capturar todas las cosas nuevas que van surgiendo le proporcionará mucha energía y le resultará muy productivo.

### CUANDO LAS PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA Y LAS ORGANIZACIONES HAN ADOPTADO EL HÁBITO DE RECOPIRAR

¿Qué sucede cuando todas las personas que forman parte de un equipo (en un matrimonio, en un departamento, el personal, la familia, la empresa) confían en que nadie dejará que nada se le escape a su control? La verdad es que una vez que haya logrado eso, difícilmente se preocupará

Tener que achicar el agua de un bote de remos que hace agua desvía la energía que debería utilizarse para remar.

de si alguien no hace lo que debe: habrá cosas más importantes que captarán su atención.

Pero si los fallos de comunicación siguen siendo una cuestión irresuelta, probablemente habrá algún tipo de frustración y un nerviosismo general en el ambiente. Muchas personas sienten que si no están constantemente encima de un asunto, éste puede desaparecer engullido por el sistema y estallar en cualquier momento. No se dan cuenta de que eso les pasa porque como siempre han vivido esa situación, la ven como si se tratara de una ley universal, como la gravedad, cuando lo cierto es que no tiene por qué ser así.

Hace años que me he percatado de ello; entran en mi entorno buenas personas que no han adquirido estos hábitos y destacan como una mosca en la leche. Como llevo ya más de veinte años viviendo con estos estándares de una RAM y un disco duro mentales limpios y «bandejas de entrada» bien definidas, cuando en el «cesto» de alguien queda una nota sin procesar, o en medio de una conversación ese alguien dice «sí, lo haré», pero no toma ninguna nota, se me disparan todas las alarmas. Se trata de un comportamiento inaceptable en mi mundo; hay asuntos demasiado importantes como para tener que andar preocupándonos por si el sistema tiene goteras.

Necesito poder confiar en que cualquier petición o información relevante que deje en un buzón de voz, en un correo electrónico, en una nota o que surja en una conversación, será procesada y organizada con celeridad y que pronto estará disponible para que la persona que la ha recibido pueda revisarla como una opción para sus acciones. Si el receptor utiliza el buzón de voz, pero no hace lo mis-

mo con el correo electrónico o el correo convencional, me veo limitado a utilizar el medio en el que esa persona confía. Ese comportamiento debe ser inaceptable dentro de una organización que se preocupe porque las cosas se puedan hacer con el menor esfuerzo.

Cuando se precisa un cambio, debe haber confianza en que las acciones siguientes necesarias para ese cambio se llevarán a cabo de forma apropiada. En definitiva, un sistema sólido es tan bueno como su parte más débil, y a menudo el talón de Aquiles suele ser una persona con poca sensibilidad por las comunicaciones del sistema.

Se trata de algo de lo que me percaté especialmente cuando analizo organizaciones en las que las «bandejas de entrada» o bien no existen, o están saturadas, o resulta evidente que no han sido procesadas desde hace mucho tiempo. Normalmente, ese tipo de entornos son víctima de una severa «interrupción» porque no pueden fiarse de las comunicaciones que introducen en el sistema.

En los entornos que cuentan con sistemas sólidos, aunque sean basados en el papel, la claridad es palpable; el sistema no es una preocupación consciente y todo el mundo puede centrar más su atención. Lo mismo pasa en las familias que han introducido el uso de «bandejas de entrada» (para los padres, los hijos, la niñera, la mujer de la limpieza y cualquier otra persona con la que los miembros de la familia tengan un trato frecuente). La gente suele hacer una mueca siempre que explico que mi mujer, Kathryn, y yo ponemos cosas en las «bandejas de entrada» del otro, incluso cuando estamos sentados uno junto al otro; les pa-

rece una actitud «fría y mecánica». Pero lo cierto es que además de constituir un acto de educación destinado a no interrumpir el trabajo del otro, la práctica genera en realidad una mayor calidez y libertad en la pareja, ya que las cosas mecánicas se gestionan mediante un sistema, con lo que la relación no tiene el monopolio de nuestra atención.

Por desgracia, en los sistemas personales no hay leyes que valgan; cada persona debe encontrar el modo que mejor le funcione para abordar sus asuntos. Sin embargo, se puede hacer que las personas sean responsables de los resultados de su trabajo, y también del seguimiento y la gestión de todo lo que encuentren en su camino. Y usted puede proporcionarles la información que aparece en este libro. Así al menos no tendrán excusa cuando algo se les escape entre las grietas del sistema.

Eso no significa que todo el mundo deba hacerlo todo. Espero haber sido capaz de describir el modo de enfrentarse a este mundo relativamente nuevo basado en el conocimiento en el que todas las personas tienen más cosas que hacer de las que realmente *pueden* hacer. La cuestión fundamental será crear un proceso de renegociación consistente que lo incluya todo y que nos permita sentirnos bien respecto a lo que no hacemos. Ésa es la verdadera gestión del conocimiento a un nivel más sofisticado. Sin embargo, es muy poco probable que pueda lograrlo si no dispone de sistemas de recopilación eficientes. Recuerde que no podrá renegociar un compromiso contraído consigo mismo si no recuerda que lo contrajo, y que, por supuesto, no puede renegociar compromisos con otras personas si les ha perdido la pista.

Cuando un grupo de personas adoptan el ciento por ciento de los estándares de recopilación, tienen un barco

sin vías de agua con el que navegar. Eso no significa que naveguen en la dirección correcta, ni siquiera que estén en el barco correcto; sólo significa que su barco, vaya hacia donde vaya, avanza aprovechando al máximo la energía de que dispone.

## El poder de la decisión sobre la acción siguiente

Mi misión personal es convertir la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» en parte del proceso de pensamiento global. Veo un mundo en el que ninguna reunión ni ninguna interacción terminarán sin precisar claramente si es o no necesaria una acción determinada y, en caso de que lo sea, de qué acción se trata o, por lo menos, de quién es responsable. Veo un mundo en el que las organizaciones adoptarán un estándar según el cual cualquier cosa que caiga en el espacio de una persona deberá ser evaluada para determinar la acción que requiere, y en el que las decisiones resultantes se gestionarán de forma adecuada. Imagine la libertad que eso nos proporcionaría a la hora de concentrar la atención en cuestiones y oportunidades de más calado.

A lo largo de los años me he ido percatando de los extraordinarios cambios de energía y productividad que se producen cuando una persona o un grupo adoptan la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» como una cuestión fundamental y constante. Por muy simple que parezca, aún resul-

Cuando una cultura adopta el «¿Cuál es la acción siguiente?» como un parámetro tipificado de búsqueda, se produce un aumento automático de la energía, la productividad, la claridad y la concentración.

ta extraño ver que se aplica siempre que es necesaria. Uno de los retos más grandes a los que deberá enfrentarse una vez que se haya acostumbrado a preguntarse «¿Cuál es la acción siguiente?» en relación consigo mismo y con las personas que le rodean, será la frustración que puede experimentar al relacionarse con personas que no se formulan esa pregunta. Se trata de una manera tan rápida de aclarar las cosas que tener que tratar con personas y entornos que no la utilizan puede convertirse en una pesadilla.

Todos somos responsables de definir qué tenemos que hacer para que sucedan ciertas cosas en nuestro mundo y en la relación que tenemos con los demás. En algún momento deberemos tomar una decisión sobre la acción siguiente necesaria para obtener un resultado con el que estemos interiormente comprometidos. Sin embargo, existe una gran diferencia entre tomar esa decisión cuando las cosas surgen y hacerlo cuando *estallan*.

## EL ORIGEN DE LA TÉCNICA

Hace veinte años aprendí la sencilla pero extraordinaria técnica de la acción siguiente de mi amigo de toda la vida y mi mentor en el campo de la consultoría en dirección de empresas, Dean Acheson (evidentemente, no se trata del ex secretario de Estado). Dean se había pasado muchos años asesorando a ejecutivos e investigando lo que debían hacer para librarse del bloqueo mental que sufrían debido a los proyectos y situaciones en los que estaban involucrados. Un día comenzó a coger todas las hojas sueltas del escritorio de un ejecutivo y lo obligó a decidir qué debía hacer a continuación para que el asunto en cuestión progresara.

Los resultados fueron tan inmediatos y profundos que durante años siguió perfeccionando una metodología en la que utilizaba esa misma técnica para procesar la «bandeja de entrada». Desde entonces, tanto él como yo hemos asesorado y formado a miles de personas basándonos en ese concepto clave, y aún hoy sigue siendo una técnica a toda prueba. Siempre produce mejoras sustanciales tanto en la productividad como en la paz de espíritu de quien la aplica para determinar cuál es la acción siguiente física necesaria para que un asunto prospere.

## CREAR LA OPCIÓN DE HACER ALGO

¿Cómo es posible que algo tan simple como «Cuál es la acción siguiente» tenga tanta fuerza?

Para responder a esa pregunta, le invito a releer un momento la lista del barrido cerebral (ver páginas 168-169), o por lo menos a que piense en todos los proyectos que probablemente se amontonan en su cabeza. ¿Tiene la sensación de que no han progresado con la velocidad y productividad con que deberían haberlo hecho? Probablemente deba admitir que sí, que realmente algunos están un poco «bloqueados».

Si no ha sabido decidirse acerca de si lo siguiente que debe hacer es efectuar una llamada, enviar un correo electrónico, hacer una consulta o comprar algo en la tienda, puede estar seguro de que el proyecto no ha avanzado. Lo irónico del caso es que probablemente bastaría con pensar durante diez segundos para descubrir cuál debe ser la acción siguiente para la mayoría de los elementos de la lista. Pero se trata de diez segundos que la mayoría de la gente

no le han dedicado a la mayor parte de los asuntos de la lista.

Por ejemplo, en la lista de un cliente pone: «neumáticos».

Entonces yo le pregunto: «¿Qué es eso?»

Y él me responde: «Es que necesito unos neumáticos nuevos para el coche».

«¿Y cuál es la acción siguiente?», le pregunto yo.

En ese momento, normalmente, el cliente frunce el ceño, medita unos instantes y, finalmente, expone su conclusión:

«Bueno, tengo que llamar a una tienda de neumáticos y preguntar por los precios».

Ése es el tiempo que se necesita para decidir qué hay que hacer en la mayoría de los casos; y son esos pocos segundos de pensamiento centrado lo que la mayoría de las personas no le han dedicado a la mayor parte de sus «cosas» pendientes.

Probablemente también sea cierto que la persona que necesita comprar neumáticos nuevos para el coche haga mucho tiempo que tiene ese asunto en la cabeza. O que haya estado cerca de un teléfono cientos de veces, muchas de ellas con el tiempo y la energía necesarios para realizar la llamada y no la hiciera. ¿Por qué? Pues porque en su estado mental, la última cosa en el mundo que se planteaba era considerar todos sus proyectos, incluido comprar unos neumáticos, y cuáles eran sus próximas acciones. En aquellos momentos, no tenía la menor intención de pensar.

Lo que realmente debería haber hecho es resolver ese problema antes. Si ya ha realizado la labor de pensar en las acciones siguientes y de repente tiene quince minutos libres antes de la siguiente reunión, un teléfono a mano y su nivel de energía es de 4,2 sobre 10, echará un vistazo a las op-

ciones de la lista y comprobará encantado que debe «llamar por teléfono y preguntar precios de neumáticos». «¡Eso lo puedo hacer sin problema!», pensará. Y entonces estará realmente motivado para realizar la llamada y experimentar la «victoria» que supone llevar a cabo algo útil sirviéndose del tiempo y las energías de que dispone. En esa situación sería incapaz de ponerse a redactar el esquema de una propuesta para un cliente pero, en cambio, dispone de los recursos necesarios para marcar un número de teléfono y obtener rápidamente una información bien sencilla. Y es muy probable que un día, pronto, le eche un vistazo a sus neumáticos nuevos y se sienta en la cima del mundo.

Definir el aspecto de nuestras acciones reales a un nivel

elemental y organizar recordatorios de los que nos podamos fiar son factores clave a la hora de potenciar la productividad. Se trata de técnicas que se pueden aprender y, con la práctica, mejorar constantemente.

A menudo las cosas más simples nos bloquean porque aún no hemos tomado una decisión final acerca de la acción siguiente. Quienes asisten a mis seminarios suelen tener en sus listas de acciones cosas como: «Pasará la revisión del coche». Pero ¿«pasar una revisión» es realmente una acción? No, a menos que usted lleve un mono azul y una llave inglesa en la mano.

—Así pues, ¿cuál es la acción siguiente?

—Pues... debo llevar el coche al taller. Ah, claro, tengo que asegurarme de que en el taller pueden revisarme el coche. Supongo que tengo que llamar al taller y concertar una cita.

—¿Tiene el número?

El secreto para avanzar es comenzar. Y el secreto para comenzar es dividir las tareas abrumadoramente grandes en tareas pequeñas y manejables, y abordar la primera.

—MARK TWAIN

Si no se determina la acción siguiente habrá un abismo potencialmente infinito entre la realidad y lo que realmente debe hacer.

—Vaya, pues no... no tengo el número del taller. Fred me lo recomendó, pero no tengo el número. Sabía que faltaba algo en la ecuación.

Y eso es lo que a menudo le sucede a muchas personas con muchos asuntos. Le echamos un vistazo a un proyecto y una parte de nosotros dice:

«No tengo todas las piezas que hacen falta para ir de aquí hasta allí». Sabemos que nos falta algo, pero no estamos seguros de qué es exactamente, de modo que abandonamos.

—De modo que ¿cuál es la acción siguiente?

—Debo conseguir el número de teléfono; me imagino que Fred me lo puede dar.

—¿Tiene el número de Fred?

—¡Sí, ése sí lo tengo!

Así pues, la siguiente acción es en realidad: «Llamar a Fred para pedirle el número del taller».

¿Se ha dado cuenta de cuántos pasos han sido necesarios antes de llegar a la verdadera acción siguiente para este proyecto? Esto es lo más normal. La mayoría de las personas tienen cosas como ésa en sus listas.

## POR QUÉ LA GENTE BRILLANTE ES LA QUE MÁS APLAZA SUS DECISIONES

En realidad, la gente más inteligente es la que tiene el mayor número de elementos por decidir, tanto en su vida como en sus listas. ¿Por qué? Piense en cómo reacciona nuestro cuerpo ante las imágenes que tenemos en la mente. Es como si el sistema nervioso no notara la diferencia entre una idea bien definida y la realidad.

Para demostrarlo, imagínese entrando en un supermercado y dirigiéndose a la iluminada sección de frutas y verduras. ¿Ya ha llegado? Bien, pues ahora acérquese a los expositores de los cítricos: fíjese en el montón de limones. A su lado hay una tabla de cortar y un cuchillo. Coja uno de los limones y córtelo en dos. ¡Aspire el olor del cítrico! Es realmente jugoso y el zumo del limón gotea sobre la tabla. A continuación coja el medio limón y pártalo también por la mitad, de modo que le quede en la mano un cuarto de limón. Muy bien, ahora (¿recuerda cuando lo hacía de niño?) póngase el cuarto de limón en la boca y ¡muérdalo!

Las personas brillantes tienen la capacidad de asustarse más y más deprisa que los demás.

Si me ha seguido con atención, probablemente habrá notado cómo aumentaba ligeramente la cantidad de saliva en su boca. ¡Su cuerpo estaba intentando procesar el ácido cítrico! Y todo pasaba en su mente.

Si su cuerpo responde a las imágenes que usted le proporciona, ¿cómo se sentirá físicamente cuando piense, por ejemplo, en pagar los impuestos? ¿Le estará mandando imágenes de algo sencillo, completo y de éxito? ¿Se verá a sí mismo como un ganador? Seguro que no. Entonces, teniendo eso presente, ¿qué persona sería por lógica más rápida a recordar un proyecto como ése? En otras palabras, ¿quién pondría más empeño en aplazar la decisión? Por supuesto, las personas más creativas, sensibles e inteligentes, ya que su sensibilidad les proporciona la capacidad de crear escenarios mentales escalofriantes sobre lo que supondrá el proyecto y las consecuencias negativas que se derivarán si no lo llevan a cabo perfectamente. Por eso se asustan y abandonan.

¿Quién no aplaza decisiones? Pues, por supuesto, las

*Soy un hombre viejo y he conocido numerosos y enormes problemas, aunque la mayoría de ellos nunca han sucedido.*

—MARK TWAIN

personas más insensibles, que se limitan a actuar sin pensar, sin ser conscientes de todo lo que podría ir mal, mientras que los demás se quedarán meditando cosas de todo tipo.

¿Hacer la declaración de la renta? ¡Dios mío! No va a ser fácil y seguro que este año es distinto. He visto los formularios, parecen distintos. Seguro que hay nuevas normas y tendré que averiguarlas; tal vez tenga que leerme las instrucciones. ¿Declaración normal o simplificada? Probablemente querremos pedir devolución (formulario modelo 130), pero para ello tendremos que justificar los gastos y eso significa presentar las facturas. Oh, Dios mío, no sé si las tenemos todas... ¿Y si pedimos devolución sin tener las facturas y nos hacen una inspección? ¡Cielos, una inspección de Hacienda! ¡Iré a parar a la cárcel!

Así es como mucha gente se ve a sí misma entre rejas nada más mirar el formulario modelo 130, porque son sensibles y creativos. Durante los muchos años que llevo asesorando todo tipo de personas, he observado este patrón de conducta más veces de las que puedo recordar. Normalmente son las personas más brillantes y refinadas las que tienen las pilas más impresionantes de cosas por hacer, en la oficina, en casa y en la cabeza. La mayoría de ejecutivos con los que trabajo tienen en el mejor de los casos, varios proyectos complejos, grandes, amorfos, amontonados en carpetas o en los estantes de la cabeza. Es como si continuamente tuvieran pensamientos raros escondidos en los recodos de la mente. («¡Tal vez si no nos fijamos o no pensamos en los proyectos, estos se queden quietos!»)

*Dejar de imaginar cosas negativas supondrá siempre un aumento de la energía.*

¿Cuál es la solución? Siempre estamos a tiempo de achisarnos. De adormecer el asunto, silenciarlo. Fíjese en lo que le ocurre a mucha gente cuando les llega algo de alcohol al cerebro. En principio, debería reducir automáticamente su nivel de energía, ya que el alcohol es un depresivo; pero, en cambio, el nivel de energía aumenta, por lo menos inicialmente. ¿Por qué? El alcohol tiene que estar deprimiendo algo. Pues bien, está paralizando el discurso negativo y las imágenes mentales incómodas que les muestran como incapaces de hacer algo bien. Pero las «cosas» no desaparecen y, por desgracia, cuando nos adormecemos no podemos hacerlo selectivamente, de modo que la fuente de la inspiración y el entusiasmo personal también se adormece.

### Aligerar el esfuerzo del cerebro de forma inteligente

He aquí otra solución: aligerar el esfuerzo del cerebro de forma inteligente imaginando la acción siguiente. Cuando decida la acción siguiente física para hacer progresar algo que se haya comprometido a cambiar o a hacer, sentirá inevitablemente un alivio de la presión. En el mundo no habrá cambios esenciales, pero trasladar su atención a algo que su mente perciba como una tarea que se puede realizar y completar creará un aumento real de la energía positiva, la orientación y la motivación. Si mediante el barrido mental capturó realmente todo lo que retenía su atención, échele otro vistazo a la lista y decida la acción siguiente que debe llevar a cabo para cada elemento. Observe lo que sucede con su energía.

*Independientemente de las dimensiones y la dificultad de un problema, librese de la confusión dando un paso hacia la solución: haga algo.*

—GEORGE F. NORDENHOLT

Todo lo que figura en sus listas y en sus plias le produce atracción o repulsión; cuando se trata de sus «cosas» no existe un terreno neutral.

Puede sentirse atraído o repellido por los objetos que figuran en las listas, no existe un término medio: o se inclinará positivamente por completar la acción, o se mostrará reacio a pensar de qué se trata y a vincularse a ella. A menudo, algo tan simple como decidir la acción siguiente es lo que marca la diferencia entre ambos extremos.

Al realizar el seguimiento de personas que han acudido a mis seminarios o que han sido asesoradas por mis colegas o por mí, he descubierto que una de las cosas que hace que mucha gente se caiga del tren de la forma más sutil es dejar que las listas de acciones se conviertan en listas de tareas o subproyectos en lugar de listas de acciones siguientes. Ya han hecho más que la mayoría de las personas, porque han empezado a tomar notas, pero de pronto se bloquean e intentan aplazar sus decisiones porque han dejado que en sus listas de acciones se cuelen elementos como:

- «Reunión con el comité del banquete»
- «Cumpleaños de Johnny»
- «Recepcionista»
- «Presentación con diapositivas»

En otras palabras, los elementos se han vuelto a convertir en «cosas» en lugar de permanecer en el nivel de acción. Estas entradas no tienen una acción siguiente clara, y cualquier persona con una lista llena de notas así sufriría una sobrecarga cerebral cada vez que le echara un vistazo.

Sólo se puede currar al detalle, pero se puede prevenir al por mayor.

—BROCK CHISOLM

¿Acaso descubrir la acción siguiente de nuestros compromisos es un esfuerzo añ-

dido que no tenemos por qué hacer? ¿Se trata de trabajo extra? Por supuesto que no. Si tiene que pasar la revisión del coche, por ejemplo, en algún momento deberá tratar de ver cuál es la acción siguiente. El problema es que la mayoría de personas esperan y esperan hasta que la acción siguiente es «¡llamar al automóvil club para que mande una grúa!»

Así pues, ¿cuándo cree que decide la mayoría de la gente la acción siguiente de muchas de sus «cosas»? ¿Cuando surge por primera vez o cuando les estalla en las manos? ¿Cuál es, en su opinión, la forma más efectiva de moverse por la vida: decidir las acciones siguientes que requieren sus proyectos en cuanto estos aparecen en la pantalla de su radar para a continuación agruparlas en categorías de acciones que se puedan realizar en una situación concreta, o evitar pensar en lo que realmente debe hacer hasta que no tenga más remedio que hacerlo y entonces relegar sus actividades a un segundo plano mientras intenta ponerse al día y apagar los fuegos?

Plantado así puede parecer una exageración, pero cuando pido a grupos de personas que hagan una estimación sobre el momento en que se toman la mayoría de decisiones en sus empresas, todos dicen (con contadas excepciones) «cuando las cosas estallan». Un cliente realizó una encuesta entre los trabajadores de su empresa preguntándoles por las fuentes de estrés de su entorno, y la queja principal fue la crisis del último minuto provocada siempre por los responsables de los equipos, incapaces de tomar las decisiones apropiadas con la suficiente antelación.

## LA IMPORTANCIA DE ESTANDARIZAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA ACCIÓN SIGUIENTE

Muchos altos ejecutivos me han contado que los resultados de convertir la pregunta «¿Cuál es la acción siguiente?» en un estándar operativo en sus organizaciones eran traducibles en términos cuantificables de rendimiento. Y que la introducción de este parámetro había significado un cambio permanente para mejor en la cultura de su empresa.

¿Y eso por qué? Pues porque esa pregunta proporciona claridad, responsabilidad, productividad y la potenciación de las personas.

### Claridad

Muchas conversaciones (demasiadas, en realidad) terminan con apenas una vaga sensación de que quienes han tomado parte en ellas saben lo que han decidido y lo que van a hacer. Ahora bien, si no se llega a una conclusión clara sobre cuál debe ser la acción siguiente, y mucho menos sobre quién debe llevarla a cabo, en la mayoría de los casos habrá muchas cosas que quedarán en el aire.

A menudo mis clientes me piden que les ayude a organizar reuniones. He aprendido a las malas que, independientemente del punto de la conversación en el que estemos, veinte minutos antes del momento en que debe terminar la reunión

debo introducir la pregunta: «Así pues, ¿cuál

*Hablar no cuece el arroz.*

—PROVERBIO

CHINO

va a ser la acción siguiente?» La experiencia me dice que hacen falta unos veinte minutos de aclaraciones (y a veces de duras decisiones) antes de llegar a una respuesta.

Se trata de sentido común radical, radical porque a menudo las conversaciones llegan a niveles tan profundos que incomodan a mucha gente. «¿Estamos seguros de esto?» «¿Sabemos realmente lo que estamos haciendo en este asunto?» «¿Estamos realmente dispuestos a dedicar tiempo y recursos a esto?» Evitar estos niveles de conversación más relevantes es muy sencillo. Pero lo que de verdad evita que los temas se conviertan en material amorfo es forzar una decisión acerca de la acción siguiente. Generalmente se necesita algo más de conversación, exploración, deliberación y negociación antes de enterrar un tema. Hoy, el mundo es demasiado impredecible como para dar por sentados unos resultados: debemos asumir la responsabilidad de llevar las cosas al campo de la claridad.

Pero seguro que usted ya debe tener alguna experiencia al respecto para saber de qué estoy hablando. Si ya la tiene, probablemente esté pensando: «¡Sí señor!» Ahora bien, si no está seguro de qué estoy hablando, le sugiero que al final de la siguiente reunión a la que asista formule la pregunta: «Así pues, ¿cuál es la acción siguiente?» Y vea lo que pasa.

### Responsabilidad

La cara oculta de la «cultura de la colaboración» es la alerta que produce la idea de que alguien tenga que responsabilizarse de las cosas. «¿Mío o tuyo?» no es, por desgracia, una pregunta que se encuentre en el vocabulario más frecuente de muchas de las organizaciones que practican esa cultura. Existe una cierta conciencia de que esa pregunta sería descortés. «Estamos en esto juntos», en cambio, es un sentimiento muy respetable, aunque poco común

en la realidad del duro mundo laboral. Y así muchas reuniones terminan con la vaga sensación por parte de los asistentes de que alguien debe hacer algo, pero también con la esperanza de que no les toque a ellos.

A mi parecer, lo que es realmente descortés es permitir que la gente salga de las reuniones sin tener las cosas claras. La verdadera unión de un grupo se demuestra en las responsabilidades que sus miembros asumen a la hora de definir las cosas que hay que hacer y las personas que deben encargarse de ellas, liberando así a todo el mundo de la angustia que provocan las acciones por decidir.

Una vez más, si se ha encontrado en esa situación sabrá de qué le estoy hablando. Si no, pruébelo: asuma un pequeño riesgo y pregunte: «Así pues, ¿cuál es la acción siguiente que esto requiere?», al final de cada uno de los puntos de discusión en la siguiente reunión de personal, o en la próxima «conversación familiar» en la mesa del comedor.

## Productividad

Las organizaciones se vuelven naturalmente más productivas cuando potencian y fomentan la pronta toma de decisiones orientada a establecer la acción siguiente. Por todas las razones que he mencionado antes, determinar la asignación física de los recursos necesarios para que algo se lleve a cabo en cuanto esté claro el resultado que se persigue permitirá obtener mejores resultados con menos tiempo e invirtiendo menos esfuerzo.

Aprender a superar las barreras del pensamiento creativo que pueden bloquear la actividad (es decir, las enmarañadas redes mentales que vamos tejendo) es una habilidad superior. Durante décadas se ha dicho que la «productividad» es un aspecto susceptible de mejora en cualquier organización; todo lo que pueda ayudar a aumentar la producción será bienvenida. Pero en la esfera de la gestión del conocimiento, todos los ordenadores y los progresos en el terreno de las telecomunicaciones y todos los seminarios de dirección del mundo no servirán para nada a no ser que las personas involucradas mejoren su capacidad de dar respuestas operativas. Y eso requiere pensar en todo lo que aterriza en nuestro mundo *antes* de que sea absolutamente necesario hacerlo.

Uno de los mayores defectos de productividad que he visto en algunas organizaciones es la falta de acciones siguientes fijadas para proyectos a largo plazo. Un proyecto «A largo plazo» no es un proyecto de los de «Algún día/tal vez». Los proyectos con objetivos distantes también deben ejecutarse lo antes posible; «A largo plazo» significa simplemente «más acciones para terminarlo», pero no significa «no hay necesidad de decidir acciones siguientes porque el plazo de entrega aún está lejos». Cuando los miembros de una organización realicen un seguimiento de todos los proyectos y todos los frentes abiertos, estarán jugando a un juego nuevo.

*Cualquier programa o acción conlleva riesgos y costes, pero son mucho menores que los enormes riesgos y costes que provoca la cómoda inactividad.*

—JOHN F. KENNEDY

La productividad sólo mejorará cuando las personas mejoren su capacidad de respuesta operativa. Y en gestión del conocimiento eso equivale a clarificar las acciones al principio en lugar de hacerlo al final.

## Potenciación de las personas

Tal vez el mayor beneficio de adoptar el enfoque basado en buscar la siguiente acción sea el aumento radical de su capacidad de hacer que sucedan cosas, con el correspondiente aumento de su autoestima y de su enfoque constructivo de la vida.

Las personas hacen cosas constantemente, pero sólo cuando no tienen más remedio, presionadas por sí mismas o por los demás. No tienen ninguna sensación de triunfo, ni de control sobre la situación, como tampoco de cooperar con los demás y con el mundo en general. Y la gente anhela experimentar todo eso.

Debe producirse un cambio en los comportamientos diarios que definen aquello que está incompleto y los movimientos que se necesitan para completarlo. Hacer que las cosas avancen según su propia voluntad, sin verse forzado por presiones externas o por el estrés que lleva en su interior, supone poner una base sólida para fomentar la confianza en uno mismo y es algo que se contagiará a todos los aspectos de su vida. Usted es el capitán de su propio barco; cuanto más se guíe por ese punto de vista, mejor le irán las cosas.

Preguntar «¿Cuál es la acción siguiente?» es algo que mina la mentalidad victimista. Presupone que existe una posibilidad de que las cosas cambien y que se puede hacer algo para que eso ocurra. Ésa es la afirmación subyacente a esta actitud. Y a menudo ese tipo de «afirmaciones subyacentes» son más eficaces a la hora de erigir una imagen propia positiva que repetir mil veces «¡Soy una persona potente y productiva, soy capaz de hacer que en mi vida pasen cosas!»

## El poder de la decisión sobre la acción siguiente

¿Cree que en su entorno la gente se queja demasiado? La próxima vez que alguien llorique por algo, intente preguntarle: «Así pues, ¿cuál es la acción siguiente?» La gente sólo se queja por algo que asume que podría ser mejor de lo que es. Preguntar por la acción fuerza la solución del problema. Si algo se puede cambiar, habrá alguna acción que genere el cambio. Y si no, deberá considerarse parte de la situación e incorporarlo a las estrategias y las tácticas. Cuando alguien se queja, lo que en realidad está demostrando es que no está dispuesto a asumir el riesgo de ponerse en una tesitura sujeta a cambios, o que no contempla en sus planes la circunstancia inmutable. Se trata de una forma de autoafirmación superficial y poco duradera.

Aunque mis colegas y yo raras veces utilizamos este argumento para anunciar nuestro trabajo en este sentido, he notado que las personas se cargan de energía cada día mientras les asesoramos sobre cómo aplicar la técnica de la acción siguiente. Aumenta el brillo de su mirada y la ligereza de sus pasos, y se observa una chispa positiva en sus pensamientos y en su conducta. Todos somos potentes, pero parece que decidir y gestionar con eficacia las acciones físicas que se necesitan para que las cosas avancen hace que esa potencia se manifieste de formas que sacan a relucir los aspectos más positivos de nuestra naturaleza.

Cuando comience a hacer que sucedan cosas, realmente empezará a creer que puede hacer que ocurran. Y eso es lo que hace que las cosas sucedan.

Las personas siempre  
culpan a las  
circunstancias de ser  
como son. Yo no creo  
en las circunstancias;  
las personas que  
progresan en este  
mundo son las que se  
levantan, buscan las  
circunstancias que  
desean y, en caso de  
no encontrarlas, las  
crean.

—GEORGE  
BERNARD SHAW

## 13

### El poder de centrarse en los resultados

El poder de dirigir nuestros procesos mentales para que generen cambios es algo que se ha estudiado y se ha observado en miles de contextos, desde los libros pioneros sobre el «pensamiento positivo» hasta los descubrimientos más recientes en el campo de la neurofisiología.

Yo me he interesado más en aplicar el principio en términos de realidad práctica: ¿Ayuda a hacer las cosas? Y si es así, ¿cuál es la mejor forma de emplearlo para gestionar el trabajo? ¿Podemos realmente utilizar esta información para que nos permita hacer que suceda lo que queremos con menos esfuerzo? La respuesta ha sido un sí rotundo.

### LA ATENCIÓN Y LA VÍA RÁPIDA

A lo largo de los años he visto cómo la aplicación del método que propone este libro generaba resultados profundos en el mundo cotidiano de la gente. En cuanto usted comienza a utilizarlo habitualmente como medio primario para abordar las cosas (desde procesar el correo electrónico hasta comprar una casa o una empresa, pasando por es-

tructurar reuniones o tener conversaciones con sus hijos), su productividad personal se disparará.

Muchos de los profesionales con los que he trabajado y que han integrado este método en su sistema, realizan su trabajo con más energía o incluso han cambiado de empleo o de profesión. Estos procesos son realmente efectivos en el ámbito de las cosas cotidianas con las que debemos enfrentarnos, como por ejemplo las «cosas» de nuestro trabajo. En cuanto se demuestre a sí mismo y a los demás que ha aumentado su capacidad de hacer las cosas «desde la trincheira», probablemente no permanezca en esa misma trincheira durante mucho tiempo. \* Para mí es muy gratificante hacer mi propio aprendizaje, y luego enseñar a los demás a enfrentarse a las realidades inmediatas del día a día y a relacionar el poder del trabajo con imágenes mentales \*\* y con las experiencias prácticas de sus vidas cotidianas.

El término «vía rápida» al que se hace referencia en el título de este apartado es, en realidad, una denominación errónea. Para algunos, el hecho de reducir la marcha, salir de la jaula en la que vivían y preocuparse por ellos mismos es el cambio principal que produce esta práctica. Lo fundamental es que este método le convertirá en una persona más consciente, centrada y capaz de producir los cambios y los resultados que anhela, sean cuales sean.

\* Por supuesto, las personas más interesadas en poner en práctica las técnicas que presenta *Organízate con eficacia* ya han comenzado a recorrer la senda del desarrollo personal y sus planes no incluyen la posibilidad de estar dentro de un año haciendo lo mismo que hacen ahora. Sin embargo, aprecian enormemente el hecho de que este método les proporcione un modo más rápido y sencillo de llegar allí.

\*\* Sobre este particular ver también la obra de Dina Glouberman, *El poder de la imaginación*, Ediciones Urano, Barcelona, 1999. (N. del E.)

«Crear una forma de pasar regularmente más tiempo con mi hija» es un proyecto tan específico como cualquier otro, que exige igualmente que se determine una acción siguiente. Tener la vaga pero punzante sensación de que «debería» hacer algo con respecto a la relación que tiene con su hija pero no hacerlo puede ser fatal. A menudo trabajo con clientes dispuestos a reconocer que las cosas verdaderamente importantes de sus vidas a este nivel están «incompletas» (y por lo tanto están dispuestos a escribirlas, definir proyectos reales relacionados con ellas y asegurarse de que han decidido cuál va a ser la acción siguiente) hasta cruzar la línea de llegada. Eso es auténtica productividad, tal vez en su manifestación más asombrosa.

## LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO APLICADO A LOS RESULTADOS

|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lo que desearía destacar ahora es hasta qué punto el hecho de aprender a procesar los detalles de nuestro trabajo y de nuestras vidas mediante este sistema claro y sólido puede afectar a los demás y a nosotros mismos de una forma que tal vez no esperá- | Definir proyectos y las acciones siguientes relacionadas con asuntos que afectan su calidad de vida es la mejor manifestación de productividad. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

bamos.

Como ya he dicho, aplicar el sistema de tomar decisiones vinculadas a la acción siguiente genera claridad, productividad y responsabilidad, y potencia las capacidades personales. Esos mismos resultados los obtiene cuando se somete a la disciplina de identificar los resultados reales que desea y, más específicamente, los proyectos que debe definir para producirlos.

Crearnos y completarnos constantemente

Todo está relacionado; no puede definir realmente la acción correcta hasta que sepa qué resultado quiere obtener, y su resultado

estará desconectado de la realidad si no tiene claro cuál es la acción física que debe hacer para lograrlo. Puede abordar sus proyectos con cualquiera de estos dos puntos de vista, pero si lo que quiere es hacer cosas, deberá elegir uno.

Tal como dijo el experto en aprendizaje y buen amigo mío Steven Zinder: «En la vida hay dos problemas: el primero, saber lo que se quiere pero no saber cómo conseguirlo. El segundo, no saber lo que se quiere». Si eso es cierto (y yo creo que lo es), sólo hay dos soluciones:

- Crearlo
- Hacer que suceda

Podemos analizar estas dos soluciones basándonos en los modelos del yin y el yang, del lado derecho y del lado izquierdo del cerebro, del creador y el destructor, o cualquier equivalente que usted desee. En cualquier caso, lo cierto es que nuestra energía como seres humanos parece tener una realidad dualista y teleológica: creamos y nos

*La vida no proporciona ningún placer mayor que superar dificultades, avanzando paso a paso hacia el éxito, formulando nuevos deseos y viéndolos realizados.*

—DR. SAMUEL JOHNSON

identificamos con cosas que aún no son reales a todos los niveles que experimentamos; eso hace que reconozcamos el modo de reestructurar nuestro mundo actual para transformarlo en uno nuevo y nos sintamos impulsados a hacerlo.

Las cosas que atraen su atención necesitan además su intención. «¿Qué significa eso para mí?» «¿Por qué está aquí?» «¿Qué quiero que se haga realidad de todo esto?»

(«¿Cuál es el mejor resultado?») Todo lo que percibe como incompleto debe tener un punto de referencia para estar «completo».

Una vez que haya decidido que hay algo que cambiar y un molde que llenar, pregúntese: «¿Cómo puedo hacer que esto suceda?» y/o «¿Qué recursos debo dedicar para que esto suceda?» («¿Cuál es la acción siguiente?»)

Su vida y su trabajo están hechos de acciones y resultados; cuando su comportamiento operativo esté acostumbrado a organizar todo lo que le caiga en las manos, a todos los niveles y basándose en esa dinámica, se producirá una conjunción y surgirán cosas maravillosas. Será cada vez más productivo, creará cosas y hará que sucedan.

## LA MAGIA DE DOMINAR LO COTIDIANO

A menudo mis clientes me preguntan cómo puedo permanecer sentado en sus despachos, normalmente durante horas y horas, mientras ellos vacían los cajones de sus escritorios y examinan laboriosamente el material que han dejado acumular allí y en su cabeza. Aparte de la vergüenza que suelen sentir ante el volumen de material que con tanta irresponsabilidad han dejado acumular, asumen que yo debería aburrirme hasta la médula. Pero en realidad me sucede todo lo contrario; para mi sorpresa, he descubierto que se trata del trabajo más atractivo que llevo a cabo con ellos. Conozco la sensación de liberación y de libertad que les espera al final del proceso, y sé que todos necesitamos un poco de práctica y apoyo, y algo sólido y claro en lo que concentramos hasta haber interiorizado los estándares y los hábitos necesarios para abordarlos de la forma adecuada. Sé hasta qué punto

El reto es aplicar la atención ideal de alto nivel a las actividades cotidianas de la vida. En el fondo, esas actividades también requieren pensar de ese modo.

esas personas pueden experimentar un cambio profundo en la relación con sus jefes, sus socios, sus parejas, sus hijos y consigo mismos durante las siguientes horas y (esperemos) días y años.

No es en absoluto aburrido; es uno de los mejores trabajos que hacemos.

## GESTIÓN DE LOS RESULTADOS A VARIOS NIVELES

El mío es un trabajo de enfoques. Como asesor y formador, planteo preguntas sencillas que a menudo suscitan respuestas muy creativas e inteligentes por parte de los demás (e incluso de mí mismo) que, a su vez, pueden añadir valor a la situación y al trabajo que nos ocupa. No es que después de trabajar conmigo las personas sean más inteligentes que antes; simplemente dirigen y utilizan su inteligencia de forma más productiva.

Los idealistas creen que las cosas a corto plazo no cuentan. Los cínicos creen que las cosas a largo plazo no importan. Los realistas, en cambio, creen que las cosas que uno hace o deja de hacer a corto plazo determinan lo que sucede a largo plazo.

—SIDNEY HARRIS

Lo innovador del enfoque práctico de *Organízate con eficacia* es la combinación de productividad y eficacia que los métodos presentados pueden aportar a todos los niveles de su realidad. Existen un sinnúmero de fuentes de inspiración para el pensamiento de alto nivel centrado en «objetivos, valores y visiones», y también herramientas más cotidianas para retener detalles más pequeños como pueden ser números de teléfono, citas y listas de la compra. Sin embargo, el mundo está desprovisto de prácticas que abarquén ambos niveles y los unan.

«¿Qué significa esto para mí?» «¿Qué quiero que se haga realidad de todo esto?» «¿Cuál es el siguiente paso para que eso suceda?» Todas estas son preguntas cruciales que, en algún momento, deberemos responder en relación con todo lo que nos rodea. Ni se imagina hasta qué punto sacará rendimiento de esta forma de pensar y de las herramientas que la sustentan.

## EL PODER DE LA PLANIFICACIÓN NATURAL

El valor de la planificación natural de los proyectos es que proporciona un método integrado, flexible y cohesionado para pensar en cualquier situación.

Sentirse a gusto con los retos y con el propósito de cualquier tarea que lleve a cabo es algo muy sano y maduro. Ser capaz de «crear» visiones e imágenes de éxito antes de que los métodos estén claros es una capacidad que hay que potenciar. Estar dispuesto a tener ideas, buenas o malas, y a expresarlas y recogerlas sin juzgarlas es fundamental para acceder a la inteligencia creativa. Transformar múltiples ideas y distintos tipos de información en componentes, secuencias y prioridades destinadas a obtener un resultado específico es una disciplina mental necesaria. Y tomar decisiones y poner en marcha acciones reales (actuar realmente en relación con alguna cosa del mundo real) es la esencia de la productividad.

Estar dispuesto a combinar todos esos ingredientes, con el ritmo y el equilibrio necesarios, es tal vez el principal componente de las habilidades profesionales de este nuevo milenio. No obstante, aún no constituye en absoluto una norma del comportamiento profesional; aplicar esta con-

ciencia a todos los aspectos de la vida personal y profesional sigue siendo una ardua tarea. Pero aun en el caso de que sólo se incorporen partes del modelo, se producen unos beneficios tremendos.

La información que he ido recogiendo a lo largo de años de asesorar, enseñar y preparar con este método, me ha demostrado constantemente que incluso el menor aumento en el uso de una planificación natural puede traducirse en una mejora significativa. Ver que mucha gente aplica la lluvia de ideas a cualquier aspecto de su vida como una herramienta estándar es algo maravilloso. Oír que los ejecutivos utilizan el método para definir mejor las reuniones y discusiones clave, y que eso les proporciona grandes beneficios, es muy gratificante. Todo ello redunda en la teoría de que el método para hacer que las cosas sucedan en el mundo real tiene que ser el mismo en que trabaja nuestra mente de forma natural.

El método se basa simplemente en el principio de que debemos fijar resultados y acciones para todo lo que consideremos parte de nuestro trabajo. Cuando esos dos elementos clave se convierten en la norma de nuestra vida cotidiana, el listón de la productividad se mueve a otro nivel. La incorporación de la lluvia de ideas (el método más creativo para expresar y recoger ideas, perspectivas y detalles para los proyectos) contribuye a establecer una serie de comportamientos para que las personas se mantengan relajadas y las tareas se lleven a cabo.

## **EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE ORGANIZACIÓN POSITIVA**

No hace falta un gran cambio para que los estándares de productividad de un grupo aumenten. Yo continuamente recibo información que pone de manifiesto que, con una aplicación mínima, este método hace de inmediato que las cosas ocurran más fácil y rápidamente.

La evaluación constructiva de actividades, asignación de recursos, comunicación, políticas y procedimientos a la luz de propósitos y resultados definidos se ha convertido en una actividad cada vez más importante para cualquier organización. Los retos a los que hacen frente nuestras empresas continúan creciendo, con presiones fruto de la globalización, la competitividad, la tecnología, los mercados en constante evolución y unos estándares de producción cada vez más exigentes.

«¿Qué queremos que suceda en esta reunión?» «¿Cuál es el objetivo de este formulario?» «¿Quién sería la persona ideal para llevar a cabo este trabajo?» «¿Qué queremos lograr con este programa?» Estas preguntas y un sinnúmero de otras parecidas aún hoy son escasas en muchas entidades. En las grandes reuniones se dicen muchas cosas que suenan bien, pero lo que realmente producirá resultados profundos será aprender a preguntar: «¿Por qué hacemos esto?», «¿Qué aspecto tendrá cuando lo hagamos bien?», y aplicar las respuestas a nivel operativo de lo cotidiano.

La potenciación surge naturalmente de las personas en cuanto pasan de la modalidad de la queja y el victimismo a la de los resultados y las acciones definidas. Cuando eso se convierte en un estándar dentro de un grupo, se produce una mejora significativa tanto en el ambiente como en

*Una visión sin una tarea es sólo un sueño. Una tarea sin una visión es un trabajo fatigoso. Pero cuando la visión y la tarea van de la mano con la esperanza del mundo.*

—INSCRIPCIÓN EN  
UNA IGLESIA  
DE SUSSEX,  
INGLATERRA,  
HACIA 1730

los resultados. Ya hay bastantes problemas de los que preocuparse; la negatividad y la resistencia deben dejar paso lentamente a prestar mayor atención a unas perspectivas más apropiadas.

El microcósmos en el que la gente gestiona sus «bandejas de entrada», sus correos electrónicos y sus conversaciones con los demás se reflejará en la macrorealidad de su cultura y su organización. Si las tareas no se llevan a cabo, si las decisiones sobre lo que hay que hacer no se toman hasta que no hay más remedio, y si no se gestionan los frentes abiertos de forma responsable, todo eso se magnificará dentro del grupo, que deberá cargar con la mentalidad estresante de poner cerco a las crisis. Si, por el contrario, todos los miembros del grupo ponen en práctica los principios de *Organízate con eficacia*, experimentarán un nuevo estándar basado en un alto nivel de productividad. Los problemas y los conflictos no desaparecerán, seguirán siendo una parte inherente a los intentos de cambiar (o mantener) cualquier cosa en este mundo. Sin embargo, las pautas operativas que propone este libro le proporcionarán el marco y el modo para abordarlos de la forma más productiva.

## Conclusión

Espero que este libro le haya resultado útil y que ya haya comenzado a recoger los frutos de hacer más cosas con menos esfuerzo y estrés. Y, también, *realmente* espero que haya experimentado la libertad que proporciona tener una «mente como el agua» y la liberación de energías creativas que puede suponer aplicar estas técnicas. Las personas que comienzan a aplicar estos métodos siempre acaban descubriendo que dan para mucho más de lo que parece; tal vez usted ya lo haya empezado a experimentar.

Apostaría que *Organízate con eficacia* le habrá ratificado muchas de las cosas que ya sabía y que en cierta medida ya aplicaba desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, tal vez ahora le resulte mucho más sencillo poner en práctica su sentido común de forma sistemática en un mundo que, por su intensidad y complejidad, parece confundirnos cada día más.

Mi propósito no es añadir un sistema más a la pléthora de teorías y métodos modernos para lograr el éxito. Al contrario, he intentado definir los métodos fundamentales que no cambian con el paso de los años y que, al aplicarlos, siempre tienen éxito. Como pasa con la gravedad, una vez que se ha comprendido el principio uno puede ser más pro-

ductivo, haga lo que haga. ¡Tal vez estemos en la antesala de una vuelta a lo elemental!

*Organízate con eficacia* es un mapa de carreteras que le llevará hasta el enfoque positivo y relajado que le hace ser más productivo. Le invito a usarlo así, como un mapa de carreteras, como una herramienta de consulta a la que puede recurrir siempre que lo necesite.

Ahora bien, para que los resultados se mantengan deberá hacer una serie de cosas que tal vez no haya adoptado aún como hábitos: mantenga todo fuera de su cabeza; decida las acciones y los resultados la primera vez que las cosas aparezcan en su radar en lugar de esperar; revise y actualice regularmente el inventario completo de los frentes abiertos en su trabajo y en su vida. Espero que a estas alturas ya haya marcado un punto de referencia para el valor que generan estas pautas. Sin embargo, no se sorprenda si tarda un poco en automatizarlas. Sea paciente y disfrute del proceso.

Aquí le ofrezco una serie de pistas finales para avanzar:

- Prepare su hardware de organización personal. Organice su lugar de trabajo, adquiriera «bandejas de entrada», cree un sistema de archivo personal para su trabajo y su casa, y consiga un buen sistema de organización de listas con el que se sienta cómodo. Le recomiendo también que se dé permiso para realizar los cambios que considere oportunos para mejorar su entorno de trabajo: cuelgue cuadros, compre bolígrafos, deshágase de lo que no necesite, redistribuya su espacio de trabajo. Haga lo posible por empezar bien.
- Reserve tiempo para dedicarse a todas las zonas de su oficina y luego a las de su casa. Captúrelo todo en su

sistema y complete los procesos descritos en *Organízate con eficacia*.

- Comparta todas las experiencias valiosas que haya extraído de este libro con otra persona; es la forma más rápida de aprender.
- Relea *Organízate con eficacia* dentro de seis meses. Descubrirá cosas que tal vez le hayan pasado por alto en la primera lectura, y le garantizaré que le parecerá un libro completamente nuevo.
- Manténgase en contacto con las personas que reflexionan sobre estas pautas y estándares y las divulgan. (Estamos a su disposición. Vísitenos a cualquier hora en <http://www.davidco.com>, donde encontrará toneladas de material de apoyo gratuito, información sobre los ejercicios, información actualizada sobre productos y servicios de apoyo, y acceso a nuestra red global de personas que comparten el mejor método de productividad. Para cualquier cosa puede contactar con David Allen & Co. en [info@davidco.com](mailto:info@davidco.com).)

¡Que sea muy feliz el resto de su vida!