

Tic Tac

María Jesús Pareja
Borja Ormazabal

Tic Tac

Claves para gestionar
su tiempo

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

TIC TAC

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-244-1

Depósito Legal: C-972-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores



María Jesús Pareja

Socia Directora de Reevoluciona C&F es experta en Consultoría y Formación vinculada a las áreas de Management y Comercial, y coach ejecutivo certificado. Su experiencia profesional se ha desarrollado en una reconocida entidad financiera, así como Consultora y Directora en empresas de consultoría de ámbito nacional e internacional.

Borja Ormazabal

Socio Director de Reevoluciona C&F, es experto en Consultoría y Formación vinculada a las áreas de Management y Comercial. También posee experiencia profesional como Responsable de Marketing en una reconocida entidad aseguradora y como Consultor y Gerente en una consultora de ámbito nacional e internacional.

*Queremos dedicar este libro a nuestras familias,
especialmente a Ana y Maxi por su comprensión y aliento.
Sin ellos, esta historia no habría visto la luz.*

Contenido

	El valor del tiempo	11
	Los objetivos	19
	Importante vs. urgente	27
	La agrupación de tareas y su clasificación	37
	La conciliación	45
	Las reuniones	51
	La delegación	57
	El estrés	65
	Las herramientas de gestión	73
	Situación actual	83
	Bibliografía	89

El valor del tiempo

Probablemente nunca fui tan consciente como hoy del valor e importancia de algunas de las decisiones que tomé en mi vida y, siendo sincero, tampoco puedo asegurar que me equivocara o lo que es lo mismo, que acertara. Lo que sí se, es que me hubiera gustado haber elegido otras alternativas.

Aunque todo lo anterior pueda parecer absurdo, e incluso quizás lo sea, ahora que me hago mayor y observo el pasado con la perspectiva que me permite la edad, empiezo a pensar que son muchas las circunstancias en las que decidí utilizar ese bien escaso, limitado, veloz e implacable que es el tiempo, de manera racional.

Es correcto, no me equivoqué al escribir, quise decir racional, es decir, difícilmente cuestionable de manera objetiva, pero... ¿y los sentimientos? Me refiero a los de mis amigos, los compañeros de trabajo, la familia y, particularmente, los de mis hijos.

Esos sentimientos contrariados por no haber pasado más tiempo juntos, por esa cena que no llegamos a celebrar, ese cumpleaños al que no pude ir, esos fines de semana que al final acabamos no quedando para vernos o, simplemente, ese rato que no tuvimos para escucharnos sin la presión de las prisas. Y todo por no haber descubierto la manera de alargar las jornadas, de estirar las horas, o simplemente de utilizarlas de manera diferente.

Lo cierto es que cuando alguno de estos pensamientos me ha reprochado algo durante estos años me he dicho a mí mismo, ¡hice lo que tenía que hacer! Esa respuesta que emana directamente del valor de la responsabilidad, y que ha sido acuñada con



el sudor y sacrificio de tantas personas a lo largo de la historia, fue durante años un jarabe mágico para las jaquecas de la ansiedad.

Hoy por fin tengo mi propia respuesta, y tras haberla descubierto, no quería dejar de compartirla, razón esta por la que ahora te encuentras leyendo este libro.

Ahora sé (o quizás sólo es otro error) que probablemente hice lo que tenía que hacer, pero quizás no cómo lo tenía o cuándo lo tenía que hacer.

Mi nombre es Ignacio, aunque la mayoría de gente me conoce como Iñaki. Nací en Madrid y aunque es verdad que los continuos cambios de residencia por motivo del trabajo me han permitido conocer otros lugares repletos de gente maravillosa, cuando llegó el momento de elegir, decidí volver cerca de mis padres.

Dedico estas reflexiones a mis padres, a quienes siempre quise devolver aunque fuera una pequeña parte, una porción de todo lo que ellos me dieron y me permitieron ser.

Actualmente soy Director del Departamento Comercial de una reconocida empresa de soluciones y productos de carácter industrial.

Anteriormente, y después de haber ocupado casi todos los puestos disponibles, desempeñé el puesto de delegado comercial de la zona centro (Madrid, parte de Castilla la Mancha y parte de Castilla León). Por aquel entonces llevaba en la empresa unos 12 años (ahora son casi 25).

Siendo delegado me sentía cómodo e importante, no en vano llegué a gestionar las cuentas más grandes de la empresa. Al fin y al cabo, la zona centro era donde mayor penetración tenía la empresa y donde estaban nuestros clientes más antiguos e importantes.

En aquella época estaba también tremendamente agobiado por mi trabajo. Necesitaba días de 30 horas para poder cumplir con todas mis tareas. Bien es verdad que además tenía (y aún tengo algo) una gran tendencia a hacer también las tareas de los demás.



Una amiga a la que tengo mucho cariño, me decía siempre que mi problema era no ser capaz de delegar por no confiar en que los demás pudieran resolver las cosas igual de bien que yo. Puede ser.

Después de unos años en el puesto, probablemente fue mi dedicación a los clientes y su reconocimiento lo que me encaminó a la posición que ahora tengo en la empresa.

Desempeñando el puesto de Director Comercial fue cuando mis problemas se agravaron y la ausencia de tiempo me obligó a llevarme trabajo a casa de manera recurrente. Tenía un lema, “la responsabilidad no conoce horarios”, y este me servía para recriminar a quienes decían ser capaces de desconectar del trabajo nada más salir por la puerta.

Además, estaba la responsabilidad pocas veces tenida en cuenta cuando se asume la promoción profesional, de gestionar eficientemente el tiempo de los antes compañeros y ahora subordinados del equipo.

Casi diez años después de aceptar el cargo y después de no pocos momentos en los que dudé de mi capacidad para ejercerlo, creo estar en disposición de contar muchas de las circunstancias que vivimos, padecemos y también resolvimos en el seno del equipo comercial de la empresa.

El equipo comercial estaba compuesto desde sus inicios por cinco delegados comerciales que se repartían España geográficamente (Zona Norte, Zona Centro, Zona Sur, Zona Levante y la Zona Noreste), el Director Comercial, y el personal de apoyo administrativo, o sea, Mari Carmen, quien ya estaba en la empresa antes de que nadie de los presentes hubiera entrado.

En el momento en el que me llegó la promoción a Director, se jubilaban no sólo el Director, sino también dos de los delegados (todos ellos tras aproximadamente cuarenta años en la empresa). Este hecho, por otro lado natural aunque poco y mal previsto, obligó a la empresa a sustituir a tres veteranos delegados sobre un total de cinco.



En un sector terriblemente técnico donde la confianza es muy relevante, nos encontramos con la obligación de promocionar a dos “chavales” de la oficina técnica y a buscar fuera a un tercer delegado a quien fichar para equilibrar la balanza. A los primeros les faltaba referente comercial, y al segundo, manejarse con las soluciones y productos técnicos de la empresa, además de aprender a moverse entre sus líneas (saber a quién hay que pedir cada cosa, de qué manera... en definitiva, pasar la prueba del algodón emocional como en cualquier otra empresa).

Nos planteamos que ambas circunstancias exigirían tiempo, dedicación, paciencia esfuerzo y algo de suerte. Durante dos o tres años, yo me mantendría vinculado a la gestión comercial diaria para que los mejores clientes no se vieran resentidos por los cambios, y los tres nuevos delegados se verían inmersos en un programa de formación que lideraríamos también desde el equipo comercial.

Dicho así puede parecer la bomba, pero lo cierto es que este plan consistía básicamente en la traslación informal de conocimientos (pregunta lo que quieras), el acompañamiento en el día a día (vamos a ver juntos a los clientes), y la necesaria autoformación complementaria (ve leyendo estos argumentarios y lo comentamos después).

Decidimos también para este periodo de transición, analizar las cuentas regionales vinculadas a las zonas de los nuevos delegados, y reasignarlas entre los veteranos (Ramón, Alejandro y yo mismo). Esto era por supuesto temporal.

Y es cierto que fue temporal, pero más vinculado a la meteorología que al concepto del que hablaremos en este libro. Lo cierto es que hubo tempestades y tormentas generadas por la falta de una planificación que hiciera factible la evolución del área comercial. Pero, ¿qué pasó?

De los dos jóvenes promocionados, uno no pudo con la responsabilidad, o con el caos como bien describió hace unos



meses Javier (el otro técnico promocionado) recordando aquellos tiempos en el transcurso de una celebración de empresa.

Por otro lado, Alejandro otro de los veteranos que estaba próximo a la jubilación, acabó abandonando la empresa con la sensación de no haber podido transmitir a nadie sus conocimientos y experiencias. Otro desperdicio que afortunadamente para la mayoría de empresas (o por desgracia) no se contabiliza junto con el resto del patrimonio.

Hoy que disponemos de un área comercial estable, reconocemos el valor de la predisposición, la voluntad y las ganas de salir adelante. Pero también nos arrepentimos de haber tenido que abusar de todo lo anterior, por no haber dispuesto de un método de trabajo y relación que no hubiera demandado tal esfuerzo. Todo esto de lo que se ha beneficiado la empresa, también lo han aportado nuestras familias, amigos y proyectos personales.

En concreto, ¿qué hemos aprendido que podría interesar a otros?

Nuestras experiencias, aprendizajes y conocimientos al respecto de la gestión del tiempo, la planificación y la conciliación, nos lleva a estar deseosos por compartirlos con todos aquellos que no quieren anteponerlo todo a un único resultado. No cuando éste se puede probablemente conseguir sin perder de vista otros elementos tanto o más relevantes en nuestras vidas.

Antes de entrar en harina, una de las primeras apreciaciones, de las primeras enseñanzas que nos mostró la torpe gestión del tiempo que hacíamos, estaba vinculada con la equivocada lucha que mantenemos habitualmente con los síntomas de la ineficiencia, la tensión, la ansiedad, el mal humor...

Nos dejamos en ocasiones invadir por el mal humor que genera no llegar, no cumplir, dejarnos temas importantes por hacer, o ser conscientes de la baja calidad con la que acabamos cerrando muchas tareas. Ese mal humor que acabamos demostrando a las personas más cercanas y queridas.

Reconocemos la sensación del exceso de tensión, de los nervios, o de la ansiedad que provoca en algunas personas la aparición de dolores de espalda o incluso la erupción de eccemas reveladores de los síntomas anteriores. O quizás tengamos dolores de tripa o de cabeza que el experto médico diagnostica como psicósomáticos, eso sí, mientras nos dirige una mirada de lástima por la difícil cura que él pronostica.

Y entonces, ¿qué nos aconsejan los expertos y las revistas?

Apuntarse a yoga o tai-chi, respirar profundo y contar hasta diez, una pomada estupenda, o el analgésico de turno. Todo lo anterior rebajará la intensidad del síntoma, no obstante, ninguno de los tratamientos anteriores hará que la gestión del tiempo sea más eficaz evitando así la aparición de los síntomas antes descritos.

Con el paso de los años he redactado en una doble lista todo aquello que relacionado con el tiempo podía clasificarse como una causa (razón que provoca la ineficiencia) o un síntoma (efecto directo de la ineficiencia).

Fruto de este ejercicio y de no pocas discusiones hemos recogido lo siguiente:

Tabla 1.1. Diagnóstico de la gestión del tiempo.

Síntomas	Causas
Ansiedad. Enfado y mal humor. Nerviosismo. Errores por falta de precisión. Incumplimiento de plazos. Largas jornadas laborales.	Falta de planificación. Ausencia de programación. Carencia de rigurosidad a la hora de cumplir lo programado. Exceso de tareas. Complacer todas las demandas de los demás.

Fuente: Elaboración propia.



Especialmente interesante durante la recogida de datos, ha sido darnos cuenta de la facilidad que tenemos para descubrir a los culpables de nuestra falta de tiempo, no echando en falta en esa particular “rueda de reconocimiento” nuestra propia ausencia. Este factor es lo que más polémica despierta, pues la autocrítica no es una actitud ni común ni en general compartida.

Del cuadro de causas hemos obtenido planes o compromisos de acción dirigidos a mitigar su efecto, o incluso su presencia. Sabemos fehacientemente que el resultado será la desaparición paulatina de lo que figura en el cuadro de síntomas.

¿Tienes tu propio cuadro? Piénsalo, es una buena forma de empezar.

Los objetivos

Llegado a este punto siempre me acuerdo de un gran amigo que el día que me promocionaron a Director Comercial me regaló un libro muy especial. Él me dijo que era el mejor libro de *management* oculto que se había escrito nunca, y antes de explicarme lo que eso significaba, prefirió esperar a que abriera el paquete. Mi expresión de sorpresa fue el detonante de su sonrisa inicial, tras esa pequeña pausa procedió a explicármelo. *Alicia en el País de las Maravillas* es según él (y hoy corroboro que es una opinión compartida) un gran libro lleno de metáforas directamente aplicables al día a día de la gestión.

No obstante, él me había señalado utilizando uno de los marcadores promocionales de la tienda en la que lo compró, una página del libro dónde decía lo siguiente:

“¡Si supiéramos la manera de transformarlos!”, se estaba diciendo, cuando tuvo un ligero sobresalto al ver que el Gato de Cheshire estaba sentado en la rama de un árbol muy próximo a ella.

El Gato, cuando vio a Alicia, se limitó a sonreír. Parecía tener buen carácter, pero también tenía unas uñas muy largas y muchísimos dientes, de modo que sería mejor tratarlo con respeto.

— *Minino de Cheshire —empezó Alicia tímidamente, pues no estaba del todo segura de si le gustaría este tratamiento: pero el Gato no hizo más que ensanchar su sonrisa, por lo que Alicia decidió que sí le gustaba—. Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?*



- *Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar —dijo el Gato.*
- *No me importa mucho el sitio... —dijo Alicia.*
- *Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes —dijo el Gato.*
- *... siempre que llegue a alguna parte —añadió Alicia como explicación.*
- *¡Oh, siempre llegarás a alguna parte —aseguró el Gato—, si caminas lo suficiente!”*

Lo cierto es que siempre había recordado el cuento de Alicia como una historia rara, fea, quizás incluso cruel en muchos momentos. Pero en ningún caso había tenido la percepción de que pudiera llegar a aprender a dirigir utilizando su lectura como herramienta.

En realidad y para ser honestos, leyendo con calma son muchas las conclusiones a las que Lewis Carrol nos lleva utilizando enrevesadas metáforas, pero también puedes acabar dedicando mucho tiempo a buscar respuestas en partes del cuento dónde probablemente no las hay.

Antes de acabar perdiendo el norte (expresión por cierto muy bien traída dado el tema sobre el que estamos hablando), ¿qué quería decirme mi gran amigo a través de este extracto de nuestra amiga Alicia?

Lo primero que me venía a la mente era que el gato es un listo (no sólo habla, sino que además razona rápido y bien), Alicia es bastante simple (lo cual sería por otro lado normal tratándose de una niña), y menudo invento los GPS que te evitan charlas poco fructíferas con gatos subidos de tono...

Tenía que haber otra conclusión, pero me había pillado tan de sorpresa el regalo que no me sentía capaz de encontrarla. Entonces me lo explicó (algo que era además evidente que le apetecía mucho hacer).



Cuando esperaba impaciente su análisis, me preguntó por la manera en la que creía haber afrontado las decisiones en mi vida. En concreto, quería saber si, por ejemplo, el nuevo puesto que desempeñaba era fruto de una elección (meta o destino) o una consecuencia (día a día o camino).

Ambas, ¿no? Los jefes han decidido promocionarme porque han visto en mis resultados y actitudes, algo que les ha motivado a tomar esa decisión, le dije. Y por mi parte, la posibilidad de llegar más lejos profesionalmente siempre había sido una motivación añadida para el día a día.

Para mi amigo, y no sólo vinculado a ese momento del ascenso, si la respuesta a esta pregunta a lo largo de la vida está vinculada a una elección, eso significa que invertimos el tiempo en aquello que nos acerca a la meta. En cambio, si la respuesta tiene más que ver con una consecuencia, eso da una visión reactiva del uso del tiempo. Es decir, no lo invertimos, sino que lo empleamos dando respuesta a los acontecimientos según se presentan. O lo que es lo mismo, ¿Qué sería de nosotros si se hubieran presentado otros acontecimientos?

En aquel momento esta reflexión despertó en mí un interés francamente poco duradero. Seguramente mis pensamientos se concentraban en alguno de los proyectos que teníamos pendiente de aprobación, y que resultaba esencial para la marcha de los objetivos del área.

Cuando llegó el momento de revisar los objetivos y desarrollar el plan, me acordé de Alicia y entonces lo vi más nítido. Sólo me faltaba hacérselo entender al resto del equipo (como si eso fuera fácil).

Debíamos determinar los objetivos para luego poder definir el mejor camino posible (plan) y los recursos necesarios. En este punto y cuando hay que describir los objetivos, o sus elementos, los eruditos en la materia lo tiene claro. Los objetivos deben ser retadores, realistas, fácilmente medibles y asignados para un periodo de tiempo limitado.



¿Qué es un objetivo retador aunque realista? Si realista significara que todos acabarán alcanzando el resultado deseado, ¿serían entonces valorados como un reto?

Cuando descubrieron el efecto positivo de asignar metas a las personas, que reuniendo las características anteriores tendrían la denominación de objetivos, lo hicieron porque confiaban en el efecto motivador que ello podría tener sobre los trabajadores.

Expertos como Peter Drucker estaban seguros de que son muchas las personas que rinden más asignándoles objetivos. De hecho, confrontan este modelo de dirección por objetivos (también conocido como dirección centrada en resultados) con aquel en el que a cada persona se le asignan una serie de tareas previamente definidas (modelo de dirección centrado en la tarea).

Tras comparar ambos modelos, despertar la responsabilidad, la creatividad, la ilusión o el afán de superación, eran beneficios atribuibles a la dirección por objetivos.

Pero, ¿por qué retadores? La clave está en el efecto motivador que deben provocar los objetivos. Lo que fácilmente conseguimos, lo que no tiene excesivo mérito, lo accesible a la mayoría, eso no produce satisfacción. Esa misma satisfacción a la que sí accedemos a través de lo complicado, de lo que una vez logrado despierta admiración alrededor, de lo que sólo algunos alcanzan.

Siendo así, la regla retadores y realistas tiene un equilibrio complicado de sostener pero cuya responsabilidad recae sobre quienes dirigen al equipo. Objetivos suficientemente retadores como para que la motivación aflore, pero cuidando de no convertirlos en irreales o inaccesibles para la mayoría. ¡Ufff!

Con la intención de respetar escrupulosamente esta circunstancia, decidí emprender el camino y definir y asignar los objetivos del área. Lo primero que hice fue equivocarme, aunque pasó tiempo hasta que fui consciente de ese error. Pensé que la mejor manera de asignar objetivos realistas pero con nociones de reto, era solicitar a los propios delegados comerciales sus propias impresiones al respecto.



Les hice entrega de los resultados por zona (los suyos) del año que estábamos a punto de cerrar, y les pedí que me trasladaran sus previsiones acerca del ejercicio que empezábamos en breve.

Mi sensación era que conscientes de la repercusión que los objetivos tienen sobre su remuneración variable, buscarían ser bastante conservadores e intentar además convencerme de lo difícil que sería alcanzarlos (menudos teatreros son cuando quieren).

Una vez tuviera en mis manos las previsiones de todos, y dando por cierto lo anterior, yo los subiría hasta convertirlos en un reto, sin alejarme eso sí, de lo que los convertía en realistas o incluso seguros.

Me las prometía muy felices, hasta que llegaron los primeros reproches, enfados y "morros" dentro del equipo. Algunos de ellos os los enumero a continuación por si son compartidos:

- *Si al final ibas a poner los objetivos que querías, ¿para qué mi opinión sobre los mismos?*
- *Al final lo de siempre, todo el año pendiente de conseguir lo inalcanzable, para acabar cobrando sólo una parte del variable.*
- *Cuando acabe el año volveremos a tener el síndrome de la selección nacional de fútbol, "habremos trabajado como nunca, para haber perdido como siempre".*

Este fue uno de esos errores de los que se aprende a palos y de los que cuesta salir. Pero hoy sigo aquí, el sistema ha mejorado y esto ha quedado en una anécdota.

Hoy en día los objetivos de la empresa son determinados en el comité de negocio. Un órgano donde están representados todos los departamentos directamente vinculados a la generación de resultado: el área comercial, el área industrial y la oficina técnica.

En este comité se analiza la previsible situación del mercado en particular y de la economía en general (algo muy relevante

para una empresa suministradora de servicios y productos en el mercado industrial), por otro lado y desde el punto de vista técnico y de recursos, se valora la posibilidad de mejorar o abaratar los productos y servicios (valores diferenciales) para poder aspirar a una cuota de mercado mayor.

De estas diatribas nace el objetivo de resultado deseable.

Asignar estos objetivos entre las distintas zonas es un ejercicio propio de un experto en el inconfundible arte del Sudoku. Cada zona tiene un histórico diferente, y eso significa que sus posibilidades también son diferentes.

¿Es equitativo asignar objetivos más altos a unas zonas frente a otras porque su potencial basado en el pasado es mayor?

Pero también, y por ser más justo con todos (iguales objetivos) podría convertir en inalcanzables los objetivos en algunas zonas, o en demasiado fáciles en otras.

Para no cometer el error anterior (otro más), pero recompensar mejores resultados a los comerciales que los consiguieran, establecimos dos compensaciones variables. La primera estaba referenciada al grado de cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta que estos objetivos estarían referenciados a los hitos pasados, la segunda al resultado concreto, valorando en este caso que a más ventas, mayor sería el beneficio acumulado.

De esta manera, conseguir un determinado nivel de objetivos tenía para todos la misma compensación (se premia la eficacia). Pero el beneficio final alcanzado, determinaba diferentes compensaciones vinculadas a la rentabilidad (se premia la eficiencia).

Además optamos por medir y compensar dos veces durante el ejercicio. De esta manera los comerciales tenían acceso a una recompensa pronta a sus esfuerzos.

El sistema funciona bastante bien, aunque podréis intuir que no siempre al gusto de todos. Curiosamente, por fin los que se quejan son los que menos aportan, y no al revés.



A modo de resumen

La dirección por objetivos

La dirección por objetivos podría ser la herramienta que permitiría a las organizaciones optar por lo importante (eliminando evidentemente lo superfluo).

Ventajas

- **Integra el factor humano:** los individuos son los que establecen los objetivos de un modo negociado y los planes para alcanzarlos.
- **Se concentran esfuerzos** en lo más importante: se establece un orden de las acciones.
- Ayuda a **definir las responsabilidades:** un único responsable para cada objetivo.
- **Permite determinar las prioridades** a corto, medio o largo plazo y permite ejercer el autocontrol.
- **Ayudan a mantener la eficacia** y a generar ajustes cuando se producen desvíos: la comunicación superior-colaborador es decisiva.
- Los retos realistas **generan motivación y compromiso** en el ámbito de un equipo.

Modelos de dirección

Centrada en la tarea	Centrada en los resultados
Objetivos poco claros. Reactividad. Coordinación. Dispersión.	Objetivos claros y definidos. Proactividad. Cooperación. Prioridades claras.

Importante vs. urgente

Esta es la eterna disyuntiva. Y no hablo sólo del terreno profesional sino también del personal.

Pero os voy a contar cómo aprendí a entender el origen de mis problemas a la hora de gestionar mi tiempo y las insatisfacciones que su uso me conllevaba.

Mi primer problema era no saber diferenciar entre urgente e importante. La primera vez que me lo preguntaron lo tomé como un acertijo trampa y dije ah no!!! yo no voy a caer... son términos sinónimos sin duda alguna.

Y así era para mí en aquel entonces. ¿Y para ti?, ¿sabes dónde te mueves?

Pero vayamos paso a paso. Como ya he comentado, necesitaba días de los que no disponía, fines de semana, vacaciones... y aún así seguía sin poder resolver todos los temas pendientes.

Mi situación llegó a ser crítica y en una ocasión durante una acción formativa para el equipo comercial en la que yo era un participante más, no dejé de atender mi teléfono móvil, salir de la sala, ausentarme durante varias horas... el consultor con una paciencia que ahora valoro como infinita me dijo: ¡ñaki necesitas trabajar con un *coach*.

¿Yo? le dije con aire de autosuficiencia y casi casi ofendido. ¿Qué es lo que me había dicho? Un *coach*?

No tenía ni idea de lo que me decía, pero no me sonaba nada bien. ¿Ayuda yo que había llegado a ser el Director del Departamento Comercial gracias a mis méritos?



Debió interpretar lo que no decía pero pensaba (seguro que mi semblante me delató) y con gran sabiduría me dijo: cuando quieras te lo cuento.

No había cosa que me molestase más en este mundo que quedarme a medias y sin información. Desde luego que Juan, así se llamaba el consultor, me había calado y estaba utilizándolo.

Nunca he sabido quedarme sin saciar mi curiosidad por lo que esa misma noche aproveché la ocasión y le dije a Juan que, sin tener ninguna intención por seguir sus consejos sí que me interesaba saber de qué me hablaba. Al final es cierto el dicho de que *"no te acostarás sin saber una cosa más"*.

Me relató el trabajo que realiza un *coach* a nivel ejecutivo y sonaba bien: algo tan fácil y tan difícil como acompañarte en tu propio proceso de conocimiento y desarrollo. Nada de decirte qué es lo que tienes que hacer y cómo debes hacerlo...

Y me hizo un ofrecimiento difícil de rechazar: Iñaki te propongo que lo pruebes sin ningún compromiso. Te presentaré a una compañera especialista y certificada para que se reúna contigo.

Y así fue como Helena, que así se llama la *coach*, entró en mi vida. Ahora me doy cuenta que no le hicieron falta más de cinco minutos para ver lo que me pasaba a pesar de que yo me resistía a abordarlo directamente y lo que era más difícil: afrontar y reconocer mi situación.

Empecé diciéndole que mi estado se debía a la inexperiencia de algunos delegados, la rotación en el departamento, el exceso de funciones...

Quería arreglar el mundo sin arreglarme yo, veía a todos pero no me veía a mí mismo.

Pero Helena con una gran paciencia y un arte inigualable a la hora de preguntar me puso ante el que iba a ser mi gran reto y mi gran camino: ser consecuente con mis actos, con el objetivo de vivir mejor. Quiero ser consecuente con mi tiempo, le dije, y



no sentir insatisfacción: disfrutar de lo que hago cuando lo estoy haciendo y ser feliz.

Cuando estoy trabajando y disfrutando con él, acabo pensando en mi familia y en que no estoy haciendo lo que debiera y cuando estoy en casa el fin de semana, no paro de pensar en que debería estar preparando la reunión del lunes...

Tras declarar que quería cambiar la situación, Helena, a través de sus preguntas, me acompañó a que, por primera vez en muchos años me viera a mí mismo, el que era en ese momento, el que había soñado ser y el que quería ser. ¿Dónde había perdido mis sueños y mis ilusiones?

Fue una experiencia muy dolorosa para mí, hasta el punto de que me puse a llorar como un niño ¿qué estaba haciendo con mi vida?

Entendí que “si quieres, puedes” y esta frase se convirtió en el motor de mi nueva vida. Pero ¿cómo podía hacerlo?, una cosa era la voluntad y la otra las capacidades y conocimientos para ser capaz de hacerlo. Si de algo estaba seguro es de que si lo intentaba y no funcionaba o si no veía cambios a corto plazo, me desmotivaría y volvería a mis hábitos y rutinas de siempre.

Al final, el día a día te arrastra y acabas volviendo a ser una víctima que autojustifica su situación.

Con Helena aprendí a ver que yo era mi principal enemigo y que me autosaboteaba constantemente. ¿Y cómo?, te preguntarás. Por ejemplo, haciendo las tareas que me gustaban sin ni siquiera plantearme si eran importantes o no y, lo que es peor, si entre las que también se agolpaban en mi interminable lista había otras más importantes e incluso urgentes. Ahora, eso sí, siempre encontraba una justificación a mi modo de actuar.

Como he dicho, además de fuerza de voluntad y un objetivo claro en mi vida necesitaba saber cómo hacerlo. Necesitaba una metodología, técnicas o lo que fuese que me marcara el camino. Necesitaba construir una autopista y desterrar el camino lleno de baches y piedras por el que deambulaba en ese momento.



Helena me dijo: Ñaki ¿qué vas a hacer?

Qué pregunta. ¿Qué iba a hacer? El fin lo tenía claro pero ¿cómo? Helena volvió a preguntar ¿cómo te organizas?, descríbeme un día de tu trabajo y ve apuntándolo por favor (me tendió papel y bolígrafo).

Yo hablaba y hablaba sobre una jornada laboral tipo mientras apuntaba y apuntaba sin ningún orden. En ese momento recuerdo que al finalizar miré mis dos hojas con el orgullo del que se siente satisfecho y se cree una persona eficiente y resolutiva.

Estoy seguro de que incluso esboqué una amplia sonrisa.

¿Has hecho lo que tenías que hacer Ñaki? Otra vez con las preguntitas, pensé, ¿a qué se refería con eso?, está claro que he hecho menos incluso de lo que tenía que hacer porque si te cuento todo lo que me ha quedado pendiente...

Ñaki, ¿todas esas tareas las debías realizar tú?, ¿qué criterios has seguido para resolverlas?

Empecé a ver por dónde iba y empecé a percibir mi error. Pero claro, eso era muy duro para mí y volví a buscar justificaciones. Pero eso no valía con Helena, era capaz de que volviera a mí una y otra vez.

Me venía a la cabeza una frase que siempre me ha parecido genial: “Lo que haces es lo que eres” y en ese momento la frase se volvió contra mí. No me gustaba nada lo que hacía y por lo tanto lo que era, en lo que me había convertido.

Helena, que percibió la frustración en mi rostro, me preguntó: Ñaki ¿qué necesitas para conseguir tu objetivo? De momento, reflexionar sobre lo que hoy he descubierto, le dije. Y su pregunta quedó en mi cabeza ¿qué necesito?...

Al día siguiente Helena pasó por el despacho y me dijo: Ñaki te he traído unos libros para que los mires, si te apetece.

Están escritos por expertos en gestión y organización, que han establecido diferentes métodos y sistemas para saber priorizar y ser altamente efectivos.

En ese momento ya había comprendido el papel de Helena y sabía que ella también era copartícipe de mi objetivo.

Al verlos, descubrí al instante que eso es lo que necesitaba. “Eres la mejor”, le dije a Helena emocionado.

En esos quince días que transcurrieron entre sesión y sesión, leí ávidamente esos libros y os extracto la enseñanza que más me impactó:

Importante y urgente no es lo mismo y no se actúa del mismo modo ante una tarea importante que ante una tarea urgente.

Un gurú en estos temas del *management*, Stephen Covey establece un cuadrante para diferenciarlos:

Tabla 3.1. Lo primero es lo primero.

	Urgente	No urgente
Importante	Crisis. Problemas graves. Proyectos con fecha de vencimiento.	Preparar. Planificar. Crear relaciones.
No importante	Interrupciones. Informes, e-mails... Reuniones. Muchos asuntos inmediatos. Actividades populares.	Publicidad. Algunas llamadas. Actividades de “escape o evasión”.

Fuente: Stephen Covey (1999).

El cuadrante **Importante/Urgente** es un cuadrante en el que se produce, en el que emitimos juicios y hacemos uso de



nuestra experiencia. No obstante cabe señalar que en este cuadrante acaban muchas tareas que no siendo urgentes acaban siéndolo por no haberlas abordado en su momento y con el tiempo que precisaban.

Este es un error frecuente con consecuencias graves: una tarea importante, es decir crítica para nuestras metas u objetivos, acaba siendo urgente y su ejecución inadecuada.

Ahora entendía mi error al interpretar ambos conceptos. Yo estaba habitualmente situado en este cuadrante!!! Me muevo en él como pez en el agua, pensaba... es más, me siento cómodo, sube mi adrenalina y me siento eficaz.

¡Cuántos asuntos a afrontar de forma inmediata porque no les había prestado atención! y de repente, eran urgentísimos...

Y cuántos aciertos y cuántos errores derivados de esta actuación que se había convertido en la habitual. Y cuántos desencuentros con colaboradores, clientes, amigos...

El cuadrante **Importante/No urgente** es el cuadrante de la calidad, donde se planifica a largo plazo y se pueden prever las dificultades y reaccionar ante las desviaciones. Si incrementamos el tiempo en este cuadrante, crece nuestra capacidad para ejecutar.

En este cuadrante se tiene el control y, consecuentemente, se reducen las tareas del cuadrante anterior.

Desgraciadamente poco tiempo pasaba en esa época en este cuadrante, la situación me controlaba y no a la inversa (como me sucede hoy en día). En esos momentos decía que estaba sobrepasado, que era una situación temporal, coyuntural...

¡Cómo me engañaba! e intentaba engañar a los demás, que me miraban con esa cara de haber oído la misma cantinela tantas y tantas veces, ahora veo claramente que su expresión era de lástima.

Yo no lo percibía pero cada día estaba más ofuscado, cada día perdía más el norte, me alejaba de los que me apreciaban y

querían, me buscaba enfrentamientos y desencuentros, sin ser consciente de haberlos provocado...

Pero pasemos al siguiente cuadrante: **No Importante/Urgente** se corresponde al “engaño”, y en él se crean importancias ficticias. Pasamos mucho tiempo en este cuadrante para satisfacer las expectativas y las prioridades de los demás (no sabemos/queremos decir “NO”).

Es el cuadrante de la adicción a lo urgente.

Este también era de mis lugares preferidos. Como ya habéis visto durante mi relato era capaz de absorber lo mío y lo de los demás, inmiscuirme... Si alguien pasaba por el despacho y me pedía un favor, nunca era capaz de decir que No; entendiendo de forma equivocada que así sería más popular, se me consideraría mejor profesionalmente y, además, me querían más.

¿Por qué era tan poco asertivo? Y no sólo aceptaba cualquier cosa que me pidiesen sino que, además, la pasaba por delante de cualquier otro tema pendiente. En ese momento se convertían en mi prioridad número uno. Cuánto tenía que aprender si quería ser más efectivo, mejorar mi gestión, mis relaciones y sentirme satisfecho.

Por último, analicé el cuadrante correspondiente a lo **No importante/No urgente**: el de la pérdida de tiempo. Tenemos que controlar el tiempo que pasamos en él ya que, a pesar de ser necesario como respuesta a determinados momentos en los que escapamos de los dos primeros cuadrantes con el objetivo de reponer fuerzas y sobrevivir, es tremendamente perjudicial para nuestros resultados.

Estaba tan desanimado por mis análisis anteriores que, después de observar los contenidos de este cuadrante, me alegré al observar que no tenía demasiados elementos en él ¡menos mal!, algunos correos simpáticos que necesitaba de vez en cuando para sonreír y poco más.



Lo cierto, es que no tenía más actividades aquí porque no tenía tiempo ni para comer, que si no...

La decisión inmediata que tomé, para saber si una tarea era importante fue hacerme siempre la siguiente pregunta antes de iniciar una nueva tarea: ¿esta tarea contribuye a lograr mis objetivos?

Aprendí que la urgencia es necesaria, y no es un problema, a no ser que se convierta en el factor dominante de nuestra vida. En ese caso, la importancia pierde valor y consideramos que lo primero es lo "urgente": "Cuanta más urgencia tenemos, menor es la importancia de lo que hacemos".

La de veces que he actuado sólo movido por la urgencia o los llamados "marrones", en todas sus categorías...

Después de reflexionar sobre estos nuevos aprendizajes, busqué entre mis papeles la lista que había cumplimentado a petición de Helena sobre mis tareas en el día de nuestra reunión.

Dibujé los cuatro cuadrantes y fui poniendo cada tarea en su correspondiente lugar. Cuando acabé, mi visión fue desoladora, pero no podía castigarme, tenía que avanzar y, para ello, ideé el que debiera ser mi cuadrante a partir de ese día.

Mi próxima reunión con Helena fue espectacular. Nada más verme intuyó que algo me pasaba, estaba sonriente y mi mirada chispeaba. "Ten Helena, te devuelvo tus libros, muchas gracias, no sabes cuánto me han ayudado".

Helena entonces me dijo: "los libros por sí solos no te han ayudado, tú has decidido ayudarte y avanzar para conseguir tu objetivo". Y era así, nada de lo que había leído se apartaba del sentido común pero nunca, hasta ese momento, había estado comprometido con mi cambio.

Le enseñé a Helena cómo iba a ser mi cuadrante, pero faltaba lo más importante: qué tareas debían ir dentro de cada uno de ellos. Helena, viendo mi semblante algo preocupado, me preguntó:



“¿Cuáles son tus objetivos Iñaki?, ¿qué espera la organización de ti?, ¿cuál es tu rol? Respóndete a estas preguntas...”.

De nuevo Helena había dado en el clavo, mis problemas en la mayoría de los casos, derivaban de no tener claras las respuestas a las preguntas que me había hecho.

Ahora, todo estaba mucho más claro.

A modo de resumen

Importante vs. urgente

El día a día nos lleva a perder de vista en numerosas ocasiones el porqué de lo que estamos realizando en cada momento.

Es fácil caer en la vorágine de las urgencias en todas sus modalidades e igualmente fácil es perder de vista la importancia de las tareas y de sus resultados.

En la medida en que seamos conscientes de por qué estamos realizando una cosa y no otra en su lugar, querrá decir que estamos siendo conscientes de su priorización y su resultado. Esta elección consciente es la que nos da el “control” de la situación y, por lo tanto, la elección del resultado.

Trabajar así nos dará seguridad y autoconfianza (estar haciendo lo correcto) y, además, nos ayudará a conseguir nuestros objetivos (trabajar en la dirección correcta).

A tener en cuenta

- ¿Cuál es mi rol en mi organización?, ¿qué esperan de mí?, ¿qué debo conseguir? RESULTADOS.
- Analizar las tareas que realizo a diario y su repercusión en los resultados que debo obtener. DIRECCIÓN.
- ¿Qué me impide conseguir mis resultados? BARRERAS.

La agrupación de tareas y su clasificación

Mari Carmen, nuestra administrativa comercial, era un encanto de mujer. Lo cierto es que tenía una enorme facilidad para acercarse a la gente, reconocer su estado de ánimo, y condicionar de manera positiva los comportamientos de la mayoría. Pero trabajando...

Le podía la voluntad de satisfacer, de agradar, negándole valor a la productividad de su tiempo y a la capacidad resolutive de sus acciones.

Todo lo empezaba, mucho lo acababa y otro tanto quedaba pendiente y casi siempre oculto tras un melancólico "lo siento, lo olvidé".

Esto que era excesivamente común afectaba igual a lo importante y a lo secundario (como se nota todo lo que aprendía gracias a Helena). Lo cierto es que en ocasiones y gracias a Mari Carmen descubríamos la poca importancia de muchas tareas por la poca repercusión negativa que tenía el hecho de no haberlas afrontado.

Otras veces, en cambio, sólo el carácter, la cara amable y la sincera preocupación y malestar de Mari Carmen aplacaban la ira que determinados retrasos o incumplimientos generaban dentro del equipo.

Nadie se atrevía a pedir el despido de Mari Carmen (sería como echar a una madre, a una hermana o a una gran amiga)



pero era evidente el clamor que pedía soluciones a sus frecuentes tropiezos.

Cuanto mejores eran los resultados de la actividad comercial, mayores eran las posibilidades de error derivado de una mayor carga de trabajo.

Decidí por tanto que la solución debía buscarla en la forma en la que Mari Carmen afrontaba las tareas. Observar con detalle y durante una semana completa la manera en la que desarrollaba su trabajo, podía aportar luces sobre las alternativas de mejora.

Es verdad que a grandes rasgos sabía lo que me iba a encontrar. Voluntad, respuestas agradables, sonrisa, complacencia, animosidad... pero también desorganización, falta de previsión y una importante dosis de caos.

Mari Carmen empezaba su jornada laboral alrededor de las 8:30 de la mañana. Venía de un municipio periférico de Madrid adonde se había trasladado hacía ya muchos años. Cada día decía costarle más entender el bullicio de una gran urbe como Madrid.

Era una gran defensora del transporte público, al fin y al cabo no sólo le permitía desplazarse, también se había convertido en un lugar de evasión en el que daba rienda suelta a su imaginación a través de la lectura. Le gustaban especialmente los relatos de intriga, historias enrevesadas donde siempre había un hueco para algún que otro episodio romántico. Espías, conspiraciones, atracos perfectos...

Pensé en esos personajes, con vidas y trabajos que requerían de un alto nivel de organización y entonces lo vi claro. Ellos con su ejemplo me ayudarían a reconducir la manera de trabajar de Mari Carmen.

Apunté en una lista referencias de libros y películas que suponía habría visto, y posteriormente los utilice como ejemplos de conductas que quería transmitir a Mari Carmen como positivas y deseables. Con sus limitaciones, pero funcionó.

Antes de nada me imagino que es importante compartir las prácticas del día a día de nuestra querida amiga Mari Carmen.



En su mesa tenía una bandeja donde depositaba los asuntos pendientes de resolver. En esa bandeja se acumulaban las demandas de todo el equipo comercial (documentos a revisar, propuestas a elaborar, facturas a emitir o complementar, viajes a organizar, documentos que había que archivar, notificaciones a remitir a clientes, relación de gestiones telefónicas...).

Mari Carmen complementaba la ejecución de las tareas pendientes con todo lo que acontecía mientras avanzaba el día (llamadas de teléfono entrantes, peticiones del momento...).

En realidad, le gustaba más dar respuesta a peticiones del momento que a aquellas que se agolpaban en la bandeja. Probablemente porque ante todo le encantaba la cháchara y departir con todo el que se aproximaba a su mesa con solicitudes varias.

Eso, que era notorio dentro del equipo, tenía grandes beneficiarios. Todos aquellos que encandilaban a Mari Carmen frecuentemente sacaban provecho personal de la situación "colando" sus demandas por delante de agendas, bandejas de asuntos pendientes o procedimientos internos.

Especialmente sangrante fue el enfrentamiento entre dos comerciales del equipo que derivó en un deterioro flagrante del ambiente dentro de la oficina. Cada uno de ellos tenía sus defensores y detractores, y como al fin y al cabo ninguno tenía razón suficiente, eran las relaciones personales y no motivos racionales lo que incidía en el lado que cada uno se ponía.

Ramón, uno de los veteranos del equipo, buen vendedor y un gran conocedor del mercado y de las peculiaridades de nuestros clientes, era en cambio poco previsor y carente de organización. Habitualmente reclamaba la atención y el tiempo de Mari Carmen con el escaso margen de tiempo que denota la expresión "es para ya".

Le respaldaba también el frecuente argumento de la importancia del cliente. No en vano en el reparto que realizamos años atrás de las cuentas que gestionaría cada delegado comercial, Ramón se había hecho cargo de muchas de las más relevantes.

La idea era reasignarlos en un plazo de dos o tres años, cuando otros componentes del equipo hubieran adquirido madurez y conocimiento comercial suficiente.

Javier uno de los nuevos delegados, uno de los jóvenes técnicos promocionados, se había convertido en muy poco tiempo en el referente del equipo. Dinámico, organizado, eficiente, descarado pero formal, y desde la óptica de algunos, algo vago aunque con resultados envidiables.

Poco a poco había conseguido determinados hitos hasta entonces reservados a los intocables veteranos (entre los que me encontraba, por supuesto). Cerraba operaciones de gran volumen, alto valor añadido y casi siempre por encima de la media de rentabilidad de la empresa.

Si esto era de por sí interesante, lo llamativo era su forma de trabajar. Era quien menos viajaba, menos noches pasaba fuera de casa (aunque tuvieran asignación geográfica, todos tenían su mesa y centro de operaciones en Madrid), y sobre quien menos quejas tenían en la oficina técnica.

Tenía muy claro el concepto de eficiencia y el valor del tiempo. Lo cierto es que conector de su significado “forzaba” en sus reuniones, acuerdos y decisiones que en otros casos se dilataban en exceso, requiriendo nuevas reuniones y nuevos viajes.

La oficina técnica era la encargada de hacer realidad mediante un proyecto lo que el cliente había trasladado como inquietudes a los delegados comerciales. Realizar un proyecto suponía no sólo mucho tiempo, sino también una gran dosis de conocimiento al alcance de no tantos en la empresa.

Esto que con perspectiva hemos reconocido al cabo de los años como recurso escaso y limitado, para Javier era un hecho indiscutible. No en vano él venía de allí.

Respetar esta circunstancia le generaba varias obligaciones. Sólo trasladaba a la oficina técnica aquellos proyectos que hubieran adquirido madurez comercial, es decir, no cualquier



petición del cliente, sino sólo aquellas con grandes posibilidades de ser consideradas por estos.

Además, conociendo la carga de trabajo y la importancia de un proyecto bien hecho, no dudaba en “vender” a los clientes plazos algo más largos que sus compañeros, quienes habitualmente adquirirían compromisos de plazo difícilmente asumibles.

Era por ello que normalmente sus proyectos, los de sus clientes, no rivalizaban en urgencia con los de sus compañeros, algo que la oficina técnica recompensaba cumpliendo los plazos establecidos por Javier.

No fue debido a esta circunstancia, o eso alegó Ramón, la discusión que degeneró en un ambiente enrarecido durante un periodo de tiempo afortunadamente breve pero intenso. A pesar de eso, todos conocían en la empresa que el diferente tratamiento de las propuestas de Javier había desembocado en más de una queja por parte de Ramón.

En realidad y fundamentado en la mayor flexibilidad de Javier, sus propuestas o proyectos tenían un plazo medio de elaboración superior a las del resto (tardaban más en terminarlas contando la fecha de entrada y salida), pero esto no parecía ser argumento suficiente para Ramón. Él llevaba más tiempo y sus clientes eran en general más relevantes, ¿no bastaba con eso?

Ramón acabó perdiendo los papeles cuando comprobó que Mari Carmen había preparado como otra semana cualquiera el viaje de Javier, mientras él tendría que buscar un hotel diferente al habitual por haber dejado para última hora su reserva. La feria que se celebraba en la ciudad tenía copadas las reservas.

Esto que no era un hecho suficientemente relevante, Ramón lo había convertido en un desaire hacia él.

Es cierto que esta vez la falta de organización de Mari Carmen había vuelto a hacer de las suyas, pero no era algo personal, ni tan importante como para que esa fuera la actitud de Ramón. Había algo más que tuvo que resolver y que aunque influenciado

por la diferente manera de trabajar de ambos, estaba más relacionado con sus actitudes.

Era evidente que detrás de multitud de errores se encuentra la desorganización, pero en numerosas ocasiones también, una actitud correcta resuelve a corto plazo lo que en un futuro deberemos evitar que vuelva a suceder.

Una de las primeras medidas que había que tomar era reducir los errores que provocaron la situación anterior, reduciendo además la indignación que dentro del equipo empezaba a generar la conducta de alguno de los miembros del equipo (curiosamente no acusaban a Mari Carmen, sino a quién le utilizaba).

Establecimos (Mari Carmen y yo mismo) la relación de tareas habituales y periódicas que ella realizaba en la oficina, y le asignamos a cada una de ellas una bandeja. Ya no había una bandeja de asuntos pendientes, sino una serie de bandejas que ayudaban a clasificar las diferentes tareas.

Por otro lado, era importante designar los momentos en los que cada bandeja debía encontrar respuesta.

Le demostré a Mari Carmen que agrupar las tareas tenía enormes beneficios para ella. Prácticamente todos eran beneficios relacionados con la eficiencia: realizar más tareas en el mismo tiempo, aprovechar el tiempo que requiere concentrarse en cada tarea diferente para realizarlas correctamente, aprovechar en ocasiones el contacto con terceros (por ejemplo la agencia de viajes) para solventar todo de una atacada...

Fue entonces cuando Mari Carmen empezó a darse cuenta de que existen diferentes maneras de enfocar las mismas tareas, y que aunque ella era consciente de que todo se puede mejorar, ver el resultado negativo de determinadas prácticas le había abierto los ojos.

En ese momento se debatía entre la frustración por la sensación de haberlo hecho mal durante mucho tiempo, y el alivio e

ilusión por poder mejorar un trabajo que acababa repercutiendo, y mucho, en los demás.

Entre las decisiones que tomamos estaban las de cerrar los viajes de los comerciales los martes y jueves de cada semana, archivar los documentos pendientes los viernes, realizar las llamadas pendientes a partir de las 10 de cada mañana, y así sucesivamente hasta programar con detalle todas las tareas que anteriormente habíamos relacionado y detallado con esmero.

Fue importante en este paso estimar la cantidad de tiempo que dedicaba a cada una de esas tareas para establecer un reparto temporal equilibrado. De alguna manera sabíamos que eran muchas las tareas que surgían en el día a día a las que también había que prestar atención.

Por otro lado, queríamos cambiar la forma de trabajar de Mari Carmen, pero no a ella o su dedicación a los demás. De hecho, el reto suponía organizar el trabajo de manera que determinadas tareas no sufrieran más que otras la caótica aunque cariñosa manera de Mari Carmen de decidir qué hacer en cada momento.

Resultó también muy relevante en el cambio establecer unas pautas dentro del equipo sobre las tareas que se debían y no trasladar a Mari Carmen, obligarles a respetar en la medida de lo posible los plazos y tiempos antes relatados para cada tarea y, en todo caso, ser facilitadores además de beneficiarios del cambio en la gestión de Mari Carmen.

Con el ánimo de lograr un primer éxito parcial en la mejora de eficiencia del área, decidí llevar a cabo un control y seguimiento exhaustivo del cumplimiento de las nuevas pautas de trabajo.

Para ello elaboré un pequeño cuadro de mando, donde recogía con el formato de un planning semanal las tareas que Mari Carmen debía resolver. Ese mismo cuadro impreso con colores que diferenciaban las tareas se lo trasladé también a Mari Carmen y al resto del equipo para que la primera respetara los tiempos y los segundos respetaran a Mari Carmen.



No fue coser y cantar, pero es verdad que al aumentar la rigurosidad en la definición de las tareas y los tiempos estimados, repartirlos de manera equitativa a lo largo de la semana y por supuesto, al mantener un seguimiento férreo en las primeras semanas, pusimos las bases a un resultado inesperado meses atrás.

Mari Carmen era una persona que a todas luces se enfrentaba de manera organizada al día a día.

A modo de resumen

La agrupación de tareas

La agrupación de tareas consiste en realizar juntas en el tiempo las tareas que sean de una misma naturaleza: ordenar documentos, organizar recibos, realizar propuestas...

Ventajas

- Mayor productividad en la ejecución de cada tarea. Al fin y al cabo al agruparlas hemos buscado también el que pensamos es el mejor momento para realizarlas. Por otro lado, realizar juntas tareas de una misma naturaleza nos permitirá mantener un mayor grado de concentración y eficiencia.
- Facilidad para evitar los ladrones de tiempo: en la medida en que tengamos las tareas agrupadas y organizadas en el tiempo nos será más fácil protegernos de los "ladrones" del tiempo (interrupciones cada seis u ocho minutos). La mayoría de las interrupciones forman parte de alguna de las nuevas agrupaciones, situarla en su bandeja correspondiente y poder comunicar al solicitante el momento de su ejecución, mejorarán el resultado de dichas tareas. La sensación transmitida y una nueva forma de relación laboral (con plazos) serán otros de los beneficios indirectos.
- Reducción de los errores provocados por tomar decisiones precipitadas y sin criterio. Ordenadas todas las tareas por categorías, resulta más sencillo seleccionar entre ellas las que son prioritarias.

La conciliación

Es difícil de olvidar. Dos grandes ojos marrones y algo llorosos, propiedad de un pequeño de tres años que te mira fijamente, una mirada dura, que no duda ni pierde vigor, y que sólo quiere que seas consciente de lo decepcionado que está.

¿Cómo le explicas que la reunión era importante?, ¿podrás convencerle de que lo era más que su fiesta de carnaval?

Algo podía haber intuido, y quizás eso le hubiera permitido rebajar la desilusión que la ausencia de su padre le había provocado. Pero claro, a esa edad no juegan con posibilidades ni manejan un histórico con el que comparar su situación actual. Simplemente estaba seguro de que iría y no entiende por qué no lo hice.

Lo cierto es que me comprometí a estar en la fiesta que preparaba el colegio para padres e hijos aprovechando el carnaval. Los padres y los hijos debían disfrazarse igual para acudir a la fiesta.

De manera equivocada (hoy lo tengo claro y entonces es evidente que no) pensé que el compromiso adquirido teniendo una agenda muy ocupada, me convertía en un padre modelo. Menudo error, es obvio que eso era lo que tenía que hacer, y lo que además debería haberme apetecido mucho hacer.

Un mes antes David manifestó su ilusión por disfrazarse con su padre, y en aquel momento recuerdo que llegamos incluso a acordar el disfraz. Decidimos que fuera algo sencillo, bueno, lo decidió mi mujer que tenía claro que yo acabaría delegando en ella tanto su diseño como su elaboración. De no ser por mi mujer, yo nunca habría llegado a tener el disfraz.

Llegó el día de la fiesta, un viernes de carnaval por la tarde, y mi mujer se vio de nuevo en la obligación de disculpar mi ausencia en otro acto de convivencia familiar del colegio. Me imagino



que en el colegio estarían acostumbrados, pues quiero pensar que no era el único que tenía compromisos que le alejaban de esos eventos. Para mi hijo David en cambio, mi ausencia no se compensaba en ningún caso con la de otros.

Esta no fue la primera ni la última vez (que ahora recuerde por supuesto) en la que probablemente acabé defraudando a David. De hecho debieron ser muchas aunque no todas de igual entidad.

No estar nunca a la puerta del colegio, no reñirle por bajar de lado en el tobogán, no enseñarle a patinar o no recogerle de los cumpleaños de sus compañeros de colegio también hicieron mella en la manera en la que me requería.

Por supuesto que él me quería, y sin duda que yo le adoraba, pero cuando tenía un percance, se caía, se despertaba asustado y llorando por una pesadilla, nunca me reclamaba a mí y sí en cambio a mi mujer. Esa era probablemente la forma más sincera que él tenía de demostrarme sus preferencias, y a la vez, de castigar de manera inocente mis constantes ausencias en su día a día.

Solucionar este apartado de la organización y gestión de mi tiempo fue el que más satisfacción personal me produjo. Probablemente porque el premio tenía la cara de mi hijo, su sonrisa, y los cimientos de lo que hoy es una gran relación entre padre e hijo preadolescente.

Decidí incorporar en mi agenda, hasta entonces reservada al estricto ámbito profesional, todas aquellas parcelas personales dignas de ocupar el mismo o superior nivel de importancia en mi vida. De esta manera me comprometí con David y mi mujer a llevar al primero al colegio por lo menos un día a la semana (si podían ser más mejor) y a recogerlo la misma cantidad de veces.

Además, los días de sus actividades extraescolares como la natación o el kárate, si no podía acompañarle, intentaría estar para recogerle y observar sus progresos. Todas esas actividades que antes ni siquiera sabía situar en un calendario, ahora condicionaban las horas en las que fijaba las reuniones, e incluso los días.



Por último, pero no menos importante, los fines de semana debían ser suyos. Se acabó lo de llevarme trabajo a casa, y si no quedaba más remedio, debía reservarlo para los momentos en los que él echaba la siesta, o una vez que se había acostado.

Todo cambió a mejor con David, él estaba encantado y muchas eran las ocasiones en las que corría acercándose al bedel del colegio, para orgulloso anunciarle que aquel día había ido con su padre.

Pero como habréis imaginado David no era el único perjudicado de mi exceso de dedicación al trabajo. Mi mujer Pilar también lo era. Es verdad que ella nunca me reprochó nada, o por lo menos no lo hizo verbalmente. No pasar suficiente tiempo juntos nos fue quitando conversación, espacios comunes y propios de la pareja se convirtieron en inexistentes, y nuestras cada vez más escasas conversaciones se limitaban a resolver las gestiones de intendencia propias de cualquier hogar.

Pilar se centró en David y en el trabajo que desarrollaba por las mañanas en un centro de investigación de la Comunidad de Madrid. Por suerte su horario le permitía encargarse de recoger a David del colegio y estar con él el resto del día.

Entiendo que eso le tenía tan ocupada que quizás no echaba de menos lo que éramos y cómo vivíamos antes del nacimiento de David o de mi promoción profesional.

Pilar es, y siempre ha sido, una mujer maravillosa, dedicada a los que le rodean, y aspirante a esposa, mujer y madre del año. A pesar de ser consciente de ello, fueron muchos los años en los que esa dedicación no obtuvo de mis labios un reconocimiento suficiente.

Supongo que daba por hecho que todo debía funcionar así y que cada uno debía cumplir con su parcela de manera satisfactoria. En aquel momento yo me tenía por un gran trabajador, y un estupendo "jefe" de unidad familiar.

Si dedicar más tiempo a David no me obligó a cambiar mi vida ni a renunciar al trabajo, que por otro lado tanto me

llenaba también, recuperar el espacio antes disfrutado con mi mujer, debía suponer como con David otra reorganización del uso del tiempo.

Sin embargo, y después de plantearme el cambio, me di cuenta de que no todo era intercambiar actividades, ni tampoco probablemente lo que más falta nos hacía. Pasábamos menos tiempo juntos de lo que seguro nos apetecía a ambos, pero es igualmente cierto que eran muchas las responsabilidades que habíamos adquirido con el tiempo. Nuestros trabajos, David, la familia, los amigos...

Utilizar mejor el tiempo y no disponer de más podía ser la clave en nuestro caso. Suponía un cambio de mentalidad, pues era importante para ambos entender que debíamos esforzarnos (parece una incongruencia hablando de tu pareja pero no lo es) por no descargar el cansancio, el enfado o la frustración de cada día sobre el otro.

Sólo con esa medida a corto plazo, y una serie de veladas acompañadas de un buen vino, empezamos a revivir mucho de lo que el tiempo y nuestra actitud nos habían robado.

Como ya he dicho antes, son muchas las circunstancias en las que no es el tiempo o su carencia el culpable. La calidad del tiempo que normalmente dedicamos a las personas más cercanas, es en general más importante que la cantidad.

Pero la conciliación no sólo es un problema de compatibilizar la vida privada y profesional, hoy en día también es un capítulo mal resuelto en muchas empresas.

Mónica era una de las mejores delegadas que teníamos. No os lo he dicho, pero a día de hoy el equipo comercial está compuesto por diez delegados, de los cuales cuatro son mujeres.

Sin aplicar modelo de cuota alguno, en las selecciones de los últimos años hemos observado cómo el número de chicas que escogen carreras técnicas con resultados brillantes (medias muy superiores a las de los chicos), había aumentado significativamente.



Eso obligó a una empresa familiar que empezó siendo un taller, a replantearse las contrataciones (eran otros tiempos y la mentalidad algo machista).

Hasta ese momento no hubo duda, ni razón para tenerla, pues los candidatos habían sido siempre hombres.

Mónica fue la primera, un expediente brillante, una madurez sorprendente y la apariencia de tenerlo todo muy claro. Menudo acierto. Desde el principio obtuvo resultados dignos de un delegado comercial experto y a los clientes les encantaba Mónica (es verdad que también generaba rechazo en clientes con una mentalidad más retrógrada, que preferían cerrar los negocios importantes con otro hombre).

Entonces llegó uno de los días más temidos por la mayoría de las empresas, Mónica se había quedado embarazada. Ahora que lo pienso, hasta la propia expresión “se había quedado” da sensación de enfermedad. Bueno, al grano, Mónica estaba embarazada.

Esto suponía un nuevo reto en la vida de Mónica, y por ende, en su relación con el trabajo.

Lo que hasta ahora eran jornadas en ocasiones inacabables, o la sola sensación de absoluta disponibilidad, pasarían a formar parte del pasado.

Es por otro lado cierto, que ese esfuerzo adicional demostrado durante años por Mónica exigían también madurez y responsabilidad por parte de la empresa, y que probablemente la respuesta se encontraba en una mayor flexibilidad para que ella pudiera afrontar con facilidad ambas tareas (su hijo y su trabajo).

Y probablemente, es igualmente cierto que en aquel momento pecamos de inmadurez y miedo. Inmadurez por no corresponder a Mónica y su dedicación, y miedo por no enfrentarnos a los problemas que una discriminación positiva (política flexible de horarios) podía provocar en el resto de la plantilla.

Cometimos de nuevo el error de valorar más la cantidad del tiempo que la calidad. Dimos más importancia a la suma de horas

que podría estar disponible para la empresa, que al beneficio que la calidad profesional de Mónica podía aportar a los resultados de la empresa.

Con el transcurso del tiempo y viendo la manera y naturalidad con la que hoy se tratan estos temas, sé que perdimos a una gran profesional, me avergüenza no haber respondido de otra manera a sus sacrificios pasados, y casi seguro que hoy habríamos actuado de otra manera.

Mónica es hoy una mujer feliz, tiene dos hijos, y encontró una empresa que entendió mejor que nosotros que la gestión del tiempo no significa tener más horas o más tiempo, sino el provecho que su uso aporta. Y en eso Mónica es una artista.

A modo de resumen

La conciliación en materia de horarios

El acelerado estilo de vida actual exige mucho tiempo a las personas. En un entorno económico tan diverso y en rápida evolución, tanto las empresas como los trabajadores necesitan flexibilidad. Los acuerdos sobre el horario de trabajo pueden influir de forma significativa en la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas, y no digamos en la salud, el bienestar y la motivación de sus empleados. Es evidente que los acuerdos sobre el horario de trabajo han de tener en cuenta las necesidades individuales para atraer a las personas al puesto de trabajo y lograr que permanezcan en el mismo.

Ventajas

- Adaptación de la carga de trabajo al tiempo disponible.
- Menos absentismo provocado por poder manejar la agenda con mayor soltura.
- Mayor satisfacción en el trabajo por poder conciliar en cierta medida la vida personal con la profesional.

Las reuniones

Creo que fue de un curso de liderazgo o de gestión de equipos de donde el Director General Comercial extrajo la idea de utilizar las reuniones como eje de comunicación y relación dentro de los equipos.

Supongo que de manera equivocada, tenía la percepción de que los mensajes no calaban de forma eficaz en la organización, y que la información no fluía correctamente desde las bases hacia arriba.

Nunca el “jefe” se enterará de todo, ni al padre le cuentan sus hijos todo, pero ninguno de los dos se queda al margen si no quiere. Siendo así, ¿solventan las reuniones la carencia de determinada información?

No quisiera parecer un “ateo” en lo que a reuniones se refiere, pero en aquella época el exceso me tenía consumido. Pasamos de no practicar el ejercicio de la reunión, a convertirlo en el medio por excelencia para comunicarlo todo. Entonces era evidente que padecíamos lo que años después describían en un libro de gestión, como la enfermedad de la “reunionitis”.

Existían las reuniones formales y planificadas de antemano, las reuniones formales pero programables con flexibilidad y por último las inagotables reuniones informales y, por tanto, no programadas.

Respecto a la primera categoría (reuniones formales y planificadas), la más relevante y que afectaba al área comercial, era la reunión semanal de análisis de situación y propuestas de trabajo.

Es cierto que el viernes era un día que difícilmente resultaba rentable a nivel comercial. Siempre se ha dicho que es un día

poco válido para vender, motivado en gran parte por la falta de atención de quien ya piensa en el fin de semana.

Mirando atrás y siguiendo esa regla no escrita, recuerdo haber históricamente reservado ese día para multitud de visitas cuyo objetivo era solamente profundizar en la relación (un argumento comercial que genera pocas o ninguna objeción).

Respecto a la reunión comercial, recuerdo siendo vendedor que la reunión acabábamos celebrándola como fin de jornada y cierre de semana, es decir, el viernes a última hora. Eso nos mataba. Analizar las situaciones vividas durante la semana y buscar líneas de mejora, encajaba muy poco con las ganas que todos teníamos de empezar nuestro merecido fin de semana.

Además, el último punto de todas las reuniones, proponer alternativas comerciales, debía alimentarse de la capacidad que el cansancio acumulado de una semana muy dura dejaba como resto. En cualquier caso escaso y de dudosa rentabilidad.

Por eso y encontrado muy valioso el hecho de compartir las experiencias, tanto éxitos como fracasos, decidí desde mi nombramiento trasladar esta reunión al inicio de la jornada de los viernes.

Eso le daba entidad suficiente, y no tenía los obstáculos que antes enumeré.

Por otro lado y con el fin de aumentar la eficiencia de esas reuniones, establecí un orden del día donde se limitaba a cinco minutos la participación de cada comercial para narrar lo acontecido durante la semana.

Tras esa exposición inicial, introducía todos aquellos aspectos que habitualmente generaban un debate más profundo. Con esta medida evitábamos que cuando llegara el último en exponer, todos estuviéramos agotados de debatir y discutir.

En las primeras reuniones observé que los delegados comerciales no tenían preparadas sus breves exposiciones, lo que degeneraba en un pequeño cachondeo poco útil para obtener conclusiones.



En ese momento trasladé a los delegados un pequeño documento con una serie de puntos a tratar, este documento se acababa de convertir en el guión de su presentación de cinco minutos. Además les advertí de la diferencia entre prepararlo y no hacerlo.

Previo a la tercera reunión, había tomado la decisión de suspenderla si no percibía mejora. Dicho y hecho, tras las dos primeras exposiciones de los delegados di por terminada la reunión, utilice el término “respeto” para reprochar su conducta con respecto no sólo a mí, sino también a sus compañeros, y les emplacé a la siguiente semana para solventarlo.

“Mano de santo” que diría mi madre. Desde ese momento nuestras reuniones semanales de cerca de una hora se han convertido en una importante fuente de información, y herramienta para tomar decisiones comercialmente estratégicas.

Cada uno de los delegados desde entonces y durante cinco minutos, relata los resultados de sus gestiones comerciales durante la semana, novedades, curiosidades y compromisos para la semana siguiente.

Para el primer apartado (resultado de las gestiones) utilizan las cifras relativas a las propuestas emitidas, las propuestas aceptadas y las propuestas rechazadas. De mutuo acuerdo decidimos que cada delegado me haría llegar el jueves sus datos referentes a los indicadores anteriores. De esa manera yo los ubicaría en una tabla común a todos que sirviera de elemento de exposición y, por qué no, también de comparación.

Una vez comentado lo referente a estos resultados, cada delegado comparte con el resto sus impresiones sobre alguna de las novedades o curiosidades que le hayan sucedido a lo largo de la semana. Habitualmente este apartado tiene menos entidad, pues no todas las semanas suceden novedades o curiosidades dignas de mención durante la reunión y sí en cambio en el café.

En cuanto a las reuniones formales pero programables (segunda categoría de reuniones), eran obligatorias pero flexibles sobre



el momento en el que se podían llevar a cabo. De este elenco formaban parte entre otras todas las reuniones que estaban vinculadas con un proyecto concreto.

Por ejemplo, los proyectos relevantes una vez aceptados tenían como inicio una reunión donde participaban la oficina técnica, el área comercial y compras. En esa reunión establecían el calendario de trabajo.

Para mejorar la utilidad de estas reuniones, un miembro de cada departamento participó en lo que llamamos el comité de reuniones. Este comité asumía el reto de simplificar las reuniones y aumentar su eficiencia (reduciendo el tiempo destinado para obtener los mismos resultados).

El primer paso fue detallar las reuniones que eran necesarias en el desarrollo natural de la empresa. Cada reunión que aparecía en la "lista" disponía de una descripción donde se aclaraban objetivos, participantes (departamentos y no personas), y un orden de temas a tratar. Para todas ellas se realizó una estimación de duración que luego se perfeccionó con la experiencia.

Posteriormente, creamos también un modelo homogéneo de acta donde se recogían los temas y compromisos más relevantes de cada una de las reuniones. Estas actas estaban archivadas al alcance de todos los interesados y, en cualquier caso, los asistentes a cada reunión recibían su copia.

La experiencia ha sido también muy satisfactoria en este tipo de reuniones. El hecho de que no sean programables con tiempo dificulta en ocasiones encontrar el hueco suficiente para su realización, pero el mayor nivel de organización que se alcanzó con ellas las convirtió a todas luces y desde la perspectiva de todos los afectados, en mucho más rentables.

¿Y las reuniones informales?

Aunque pueda parecer increíble, ya casi no las hacemos. En general decidimos ser muy rigurosos con esto. Teniendo en cuenta que las reuniones informales las generábamos nosotros, y que



éramos nosotros mismos los principales perjudicados, tomamos la siguiente decisión:

Si el asunto que podía llegar a provocar una reunión informal “cabía” en cualquiera de las reuniones ahora planificadas, deberíamos reservarlo para ese momento. En realidad era una medida de sentido común, muy pareja a otras que asumimos con absoluta normalidad en nuestras vidas con respecto a otros bienes escasos. No poner la lavadora o el lavavajillas a funcionar hasta no llenarlo (o casi), no aparcar utilizando dos plazas aunque resulte más cómodo...

En el momento en el que empezamos a realizar ese esfuerzo, creamos una sensación de obligación y respeto que permitió dar continuidad a esta práctica hasta convertirla en un hábito dentro del área comercial que dirijo.

A modo de resumen

La reuniones

Principio 1: todas las reuniones pueden ser útiles.

El concepto de utilidad revela el hecho de que las reuniones no se constituyen como un fin, sino como una herramienta para alcanzar determinados hitos. Como tal, cada reunión deberá tener una motivación particular y una estructura (incluso estrategia) adecuada al objetivo.

- a. Motivo y objetivos de la reunión.
- b. Atribuciones, responsabilidades o personas concretas que deben estar representadas en esa reunión.
- c. Orden o temas a tratar dentro de la reunión (asignados de antemano si fuera el caso a los asistentes previstos).
- d. Estimación (lo más certera posible) sobre la duración de la reunión.
- e. Logística del acto: lugar, día y hora.

Continúa



Principio 2: todas las reuniones deben ser útiles.

Durante el transcurso de la reunión se ha transmitido, compartido y discutido mucha información que deberá recogerse de cara al futuro y posteriores reuniones.

Además, es muy probable que de la reunión hayan nacido múltiples compromisos (tareas a realizar, asuntos a resolver, dudas a aclarar, información a transmitir a terceros...) que deberán disponer de un seguimiento que garantice su cumplimiento.

Ambas circunstancias podrán quedar reflejadas en una acta a la que todos los asistentes deberán tener acceso en un plazo no demasiado largo (dos semanas).

La delegación

Tuya, mía, tuya, mía...

Y al final... mía, mía, mía.

Eso me explicó uno de mis primeros jefes que es lo que sucede habitualmente cuando empiezas a intentar delegar entre los componentes de tu equipo.

Sus experiencias al respecto está claro que no habían sido especialmente positivas. Estas le habían mostrado la cara oculta de la delegación, la dejadez de aquel al que delegas.

Conseguir que tu trabajo lo hagan otros, era para otro de mis compañeros en el aquel entonces, lo que trataban de conseguir los jefes cuando decían estar delegando.

Cualquiera de ambas acepciones de la delegación no hacen sino dificultar el éxito de su ejercicio. Está claro que trabajar con jefes que piensan que al delegar el resultado de la tarea en general empeora, o que al final, entre enseñar y controlar dedican más tiempo que el que ellos necesitan para realizar dicha tarea, disminuye las posibilidades de desarrollo, aprendizaje y promoción.

Por el contrario, delegar a integrantes del equipo que contemplan esta acción como una treta del jefe para librarse de trabajo, sólo facilita que el resultado corrobore la experiencia antes descrita.

¿Y entonces?

Como en el resto de situaciones, no tengo ni la varita mágica, ni siquiera la seguridad de haber acertado. Pero igualmente quiero compartir una forma de hacer de la que, a pesar de todo, me siento muy orgulloso.



La ventaja de haber trabajado para muchos jefes durante una dilatada etapa profesional antes de ejercer como uno de ellos, es la posibilidad de haber aprendido de lo bueno y de lo malo (eso dando por hecho que lo sabemos distinguir, lo cual observando a muchos y sus conductas, tampoco tengo tan claro).

Además de quien entendía que delegar le suponía dedicar demasiado tiempo, no habiendo encontrado a ese esfuerzo un resultado que lo recompensara, también conocí a quien encontraba en la delegación una manera de facilitar a sus equipos la oportunidad de progresar y obtener otras alternativas de promoción.

Aunque es de bien nacido ser agradecido, no es cierto que éste de quien os hablo y a quien con especial cariño recuerdo, obtuviera en general la gratitud de sus subordinados. Un gran jefe, pero con un estilo algo tosco.

Lejos de dejar que sus equipos se acomodaran, tenía especial habilidad para, forzándolos, sacar lo mejor de cada uno. Esto último era curiosamente lo que permitía a éstos promocionar y alejarse de él.

¿Habrían llegado allí sin él?, ¿habría dedicado alguien tanto esfuerzo a obtener lo que ellos mismos no eran capaces de poner sobre la mesa?, ¿habrían dado una serie de pasos profesionales de no ser empujados?...

Saber las respuestas resulta imposible, aunque la alternativa de apostar e intentar adivinar nos permite dar nuestra opinión.

La mía es que quizás sí, probablemente no y casi seguro que no. Contestando en riguroso orden por supuesto.

Es difícil plantearse que quizás puedes convertirte en un pequeño demonio, el maligno para algunos, y a su vez plantearte lo bueno que eso puede ser para el resultado del día a día. Una buena manera de favorecer el buen ambiente en el equipo es facilitarles un “enemigo” común, evitando así que lo puedan encontrar entre ellos.



No quisiera con todo esto hacer pensar a nadie que hay que ser malo, a veces basta con no ser bueno. Ser transigente, comprensible o empático es necesario, serlo en exceso es peligroso. ¿Cómo reconocer dónde está el límite?

En una ocasión me atreví a preguntárselo. Él me dijo que el límite es la injusticia, la falta de equidad. Las normas y la obligación de cumplirlas debe ser igual para todos, de lo contrario el ambiente se enreace.

Si permites que uno llegue tarde, o que otro no traiga preparada la reunión, mientras a otro no le llamas la atención por los excesos... al final dejas de ser un buen tipo para convertirte en un mal jefe.

Si ser estricto conlleva mala fama, pero el grupo humano trabaja como un equipo y a quien puede progresar se la allana el camino, el sacrificio de la imagen resulta una justa y rentable inversión.

¿Y esto que tiene que ver con la delegación?

En realidad mucho más de lo que parece.

En uno de mis primeros destinos profesionales me topé con un jefe singular. Una mente privilegiada, inteligencia innata y una capacidad de sacrificio y esfuerzo encomiable. ¿Y lo malo? La dificultad que tenía para evitar pedir lo mismo a los demás, des-terrando poco a poco a quien no podía o no quería ofrecérselo.

Yo era joven, tenía muchas ganas de demostrar, y sobre todo me gustaba mucho el trabajo. Fui presa fácil para él. Mis idas y venidas a su despacho eran frecuentes. Al principio, lejos de molestarme me aportaba un punto de orgullo, el alimento base del ego y la posibilidad de aprender. Con el tiempo se fue convirtiendo en un martirio.

Su dificultad para contar con quién no tenía absoluta disponibilidad, y mi facilidad desde el principio para decir que sí, nos convirtió en la pareja perfecta de baile. Él no tenía horarios y yo empecé a no tener vida después del trabajo.

Lo cierto es que aprendí dos cosas muy importantes, la primera es a tener cuidado a quién le muestras tu disponibilidad, y la segunda a no abusar del bien más preciado para quien dirige un equipo. Que conste que cumplir con la primera enseñanza no resulta difícil, mientras cumplir con la segunda supone todo un reto.

Este es realmente el reto de la delegación, llevarla a cabo con quién no resulta fácil comprometer, y empezar a hacerlo con quién no dispone aún de todo el conocimiento necesario.

Dando por hecho que la delegación debe garantizar que el resultado de la tarea delegada no sufre merma, el primer requisito para delegar es asegurarse de que quien realizará la tarea a partir de ahora dispone de capacidad para realizarla. Cuando hemos verificado que el conocimiento y las habilidades sobre la materia en cuestión son suficientes para cubrir el requisito anterior, estamos listos para guardar distancias.

No me he olvidado de lo importante que resulta también el hecho de que a quien delegamos, además de poder hacerlo, también quiera.

No obstante y aunque no sea éste un libro de motivación o gestión de personas, recordaremos que manejar con equilibrio los halagos personales, los beneficios generados, el sentido de la obligación o la petición de ayuda será determinante para este otro éxito parcial.

Pero, ¿qué hemos conseguido con respecto a la gestión del tiempo?

Hemos logrado tanto y tanto, que es difícil relatarlo sin derramar una pequeña lágrima de emoción por el premio ahora a nuestro alcance.

En mi caso, Javier se ha convertido en mi premio. Os hablé de él. Fue uno de los dos técnicos promocionados a delegado comercial. En concreto el único que quedó después del caos organizativo que supuso aquella época.

Elegí a Javier para ir sucediéndome en muchas de las tareas que absorbían mi tiempo.

Javier es despierto, superó un momento complicado de la organización comercial y conoce el negocio perfectamente.

En contra tenía su juventud y la falta de experiencia. Algo que los demás podían valorar para cuestionar su incursión en tareas de dirección.

Procuré en cualquier caso tener mucho cuidado.

Desde que Javier fue progresivamente asumiendo parte de mis tareas se produjeron dos hechos singulares. Me ayudó por un lado a comprender a través de una visión distinta, que muchas de esas tareas eran mejorables.

Y por otro, me permitió centrar mi atención en el resto de tareas que considerándolas muy relevantes, entendí merecían toda mi atención.

No voy a negar que al principio me costara renunciar a realizar muchas de las tareas que ahora hace Javier. Se me daban muy bien y me gustaban, pero al realizarlas no disponía de tiempo suficiente para valorar y tomar decisiones en otros ámbitos de mi responsabilidad.

Todo habría sido más sencillo si como hacen muchos, le hubiera delegado a Javier lo que más me molestaba hacer, pero la eficiencia de tal acción habría sido muy cuestionable.

Cuando tenía dudas de cómo obrar, recordaba aquella frase que tan bien describe la dificultad de la delegación...

"Delegar supone entregar lo que nos gustaría mantener (la autoridad) y mantener lo que nos gustaría entregar (la responsabilidad)."

Lo cierto es que son muchos los que creen que junto a la tarea se traslada también la responsabilidad, y eso es un terrible error.



Javier podía realizar una parte importante del trabajo que hasta entonces realizaba yo, incluso sentirse responsable del mismo hacia mí, pero ambos sabíamos que si algo no salía bien, sería a mí a quien pedirían cuentas.

Eso sí, cuando el volumen e importancia de las tareas delegadas fue relevante, tuve que pedir para él una promoción que propiciara que las tareas hasta entonces delegadas formaran parte de sus funciones. Entonces sí, la responsabilidad le correspondería también a él.

A modo de resumen

La delegación

Ventajas:

- a. Promueve la eficiencia al facilitar un mejor reparto de las tareas y la posibilidad de priorizar. El tiempo “ganado” tras la delegación de ciertas tareas, lo podremos dedicar a las tareas más importantes y vinculadas a nuestra responsabilidad.
- b. Desarrolla las capacidades dentro del equipo, exigiéndoles aumentar los conocimientos y mejorar las habilidades para afrontar las nuevas tareas.

Pasos para delegar:

1. Seleccionar a las personas a quienes asignar las tareas a delegar:
 - a. Capacidad: deben disponer del conocimiento y las habilidades necesarias para asumir la delegación. De no ser así, en el proceso debe existir espacio para la formación o transmisión de capacidades.
 - b. Actitud: que la persona que recibe la tarea este dispuesta a asumirla.
 - c. Carga de trabajo: no formando parte de sus tareas habituales, debemos asegurarnos la disponibilidad de tiempo de aquel a quien trasladamos nuestras tareas.

Continúa



2. Transmitir toda la información necesaria para que la tarea delegada se pueda realizar con garantías.
3. No siendo posible trasladar la responsabilidad junto a la tarea, el seguimiento o la tutorización mantendrán a quien delega cerca de la tarea.

Creo que lo que os contaré a continuación ni os sorprenderá ni os ha sido totalmente ajeno durante vuestra vida.

Como consecuencia de todo lo que os he ido contando de mi evolución, tanto personal como profesional, habréis identificado una etapa especialmente crítica: cuando fui nombrado Director Comercial y se produjeron los relevos de los delegados.

Fueron unos años que ahora y, a toro pasado, se me antojan surrealistas y desde luego no le deseo a nadie algo semejante. Es por ello que estamos aquí.

A todo lo que ya os he descrito, se sumaban jornadas interminables, reuniones interminables y a horas intempestivas, comidas frugales, inexistentes o, lo que es peor, día tras día un bocadillo en la oficina.

Hemos de añadir falta de ejercicio (¿cuándo?) y ni siquiera interrumpía la jornada para despejarme y caminar un rato. Mis hobbies dejaron de existir, ya no tenía tiempo ni para leer, ni ir al cine, ni apenas estar con mi familia... Y por si fuera poco, tenía que viajar.

Todo esto, junto con las tensiones, mi pésima organización y la falta de habilidades directivas, me llevaron a una situación muy complicada.

Recuerdo que empecé con dolores abdominales, iban y venían. No seguían ningún patrón pero me molestaban día y noche. Fui al médico de cabecera, que me prescribió unas pastillas para dormir mejor y otras para evitar las digestiones molestas.

No me sirvieron de nada por lo que me derivó a un especialista del aparato digestivo y, os he de reconocer, que me hicieron



todas las pruebas existentes, empezando por las menos invasivas y acabando por todo lo demás... Nada de nada. Diagnóstico: venga dentro de un año para hacerle un seguimiento.

A continuación, aparecieron los problemas cutáneos y tras visitar a unos cuantos especialistas que no daban con la solución, un médico, al que le estoy muy agradecido, me dibujó un gráfico y me dijo con voz y semblante muy serio: este eres tú y este tu sistema nervioso central.

Te lo estás cargando y la manera de avisarte ha sido esta. Voy a tratarte los síntomas pero no la causa, necesitas cambiar si quieres que esto desaparezca.

Y el panorama que me planteó fue descorazonador: agradece que en esta ocasión haya sido esto pero, si no quieres acabar con una cardiopatía o un cáncer, cambia la manera de tomarte tu trabajo.

Eso sólo lo puedes hacer tú.

Le agradecí sus consejos y, al principio, pensé que era un catastrofista, total, que por unos granitos de nada...

A estos síntomas siguieron los mareos, pérdidas de equilibrio, sensación de estar flotando, dolor en las cervicales, cefaleas, taquicardias... Todo apuntaba a lo mismo, estaba sobrecargando mi organismo y éste estaba pidiendo desesperadamente ¡auxilio!

En esta situación me encontraba cuando un día me llamó Julián, un amigo de toda la vida, para decirme que Andrés, otro de los amigos comunes, estaba muy grave en el hospital porque le había dado un infarto. ¿Un infarto, dije yo incrédulo?, ¡pero si tiene 40 años! No ha podido ser eso, Julián.

Esa tarde avisé a Pilar, mi mujer, de lo sucedido y, antes de regresar a casa, pasé por el hospital, allí estaba Carmen, la mujer de Andrés, desesperada porque los médicos todavía no sabían si saldría de esta.



Su evolución las próximas horas es crítica, le dijeron. En ese momento sus hijos tenían: Pablo, catorce años, Miriam, diez y el pequeño Álvaro, cuatro.

Carmen sólo repetía que ya se lo habían avisado, que no podía seguir trabajando a ese ritmo... y ahora ¿qué?, ahora ¿qué vamos a hacer?, sollozaba...

Lo que Carmen explicaba no me era nada ajeno, pero fue en ese momento cuando por primera vez, pensé que, en lugar de Andrés, ahí podía estar yo y en lugar de Carmen, estar Pilar diciendo exactamente lo mismo... Mi cabeza lo veía una y otra vez y esa noche me costó dormir más de lo habitual.

Recordé que el especialista de la piel me recomendó una doctora dietista para que me aconsejara una dieta equilibrada y acorde con mi ritmo de vida y, lo más importante, me enseñara a comer. Si, lo estás leyendo bien, a comer.

La dietista que se llamaba Dolores sólo necesitó una hora para explicarme qué alimentos convenía tomar para un tipo de trabajo sedentario como el mío pero de gran esfuerzo intelectual, qué alimentos tenía prohibidos y cuales con restricciones.

Me enseñó cómo debía hacer cinco comidas al día si quería sentirme bien, rendir adecuadamente y no engordar!!!!

Mientras me hablaba, iba visualizando los cambios que debía realizar: nada de diez cafés al día (el de la mañana y como mucho, otro), nada de bebidas refrescantes y menos excitantes (cafeína, té...), no abusar del azúcar (adiós a los pasteles y bollos que tanto me gustaban), no abusar de comidas fritas, ni de los picantes, reducir el consumo de sal (con lo que me gusta todo lo sabrosito), evitar el exceso de grasas animales ¿de qué? le dije sin saber a lo que se refería.

Hablaba de las carnes rojas, los embutidos y los lácteos enteros. ¡Qué barbaridad!, dije saliéndome del alma. Siempre le he dicho a mi mujer que no compre nada desnatado ni light que eso son inventos del marketing, y, ahora esto.



Muy importante tomar más fruta y verdura además de alimentos ricos en fibra (cereales integrales...), comer pescado de tres a cuatro veces por semana y beber entre un litro y medio y dos litros de agua al día.

Conforme la escuchaba, veía que tenía que cambiar mucho mis hábitos alimenticios si quería sentirme mejor.

Pero había asumido un compromiso conmigo y con Pilar, a la que había embarcado en esta nueva vida, junto con David. Si todos lo hacíamos juntos sería más fácil.

Otro de los cambios que tenía que realizar, era que la comida debía hacerla sentado y sin prisas (masticando adecuadamente) y a poder ser, acompañado y sin hablar de temas laborales.

Algo importante que me enfatizó la doctora: no realizar nada más mientras se come (nada de leer el periódico, ni los informes, ni preparar la reunión de la tarde...) y descansar unos minutos después de comer.

Además de la comida también era importante el ejercicio, eso ya era más complicado: no podía saber cuáles iban a ser mis horarios y además, con los viajes...

Me recomendó andar cada día como una buena alternativa a no poder ir al gimnasio. Cogí la costumbre de darme una vuelta tras la comida y ahora ya no puedo estar sin esa media hora de paseo diario.

Dentro de la adquisición de nuevos hábitos estaba el dormir lo suficiente.

Y en este apartado yo tampoco andaba bien. Como consecuencia de mi ritmo de vida era habitual que intentara robar horas de sueño para preparar cosas del día siguiente o hacer cosas que me habían quedado pendientes, como responder a correos electrónicos.

Mis compañeros ya estaban acostumbrados a recibir mis e-mails a la una o las dos de la madrugada. En aquel tiempo me



jactaba de lo buen profesional y trabajador que era. El trabajo, lo primero.

Y los demás, ya me habían dejado por imposible. No era capaz de desconectar...

El especialista en sueño (llegaron a hacerme un estudio en la Unidad del Sueño de un gran hospital por mis problemas de insomnio), me habló de la diferencia entre la calidad y la cantidad de horas de sueño.

Dormimos para vivir y el sueño es necesario para poder tener energía para afrontar la jornada siguiente, me dijo.

¿Sabes que en España dormimos una media de cuarenta minutos menos que en el resto de Europa? Somos el país más trasnochador ya que un 45% de la población se va a dormir entre las doce y la una de la madrugada y un 20%, pasada la una de la madrugada.

¿Qué te parece? ¿Cómo podemos rendir con calidad y eficiencia al día siguiente? No me atreví a decirle que yo estaba fuera de todas las estadísticas.

Algo que me pareció muy interesante y que hasta entonces nunca había tenido en cuenta eran los ritmos fisiológicos. No rendimos de igual manera durante el día y eso no depende de nosotros y nuestra cabezonería o empeño en trabajar más y más; depende de nuestro organismo.

El médico me explicó que nuestros relojes biológicos son el fruto de millones de años de evolución, se le denomina el ritmo circadiano (aproximadamente 24 horas).

Por la noche disminuyen nuestras capacidades físicas y mentales, incluso disminuye nuestra memoria a largo plazo. Esta memoria se recupera durante el día de forma paulatina, durante el día hay momentos de gran rapidez de respuesta y otros de más lentitud.

Y no sólo eso, incluso el tono muscular, el ritmo respiratorio, la frecuencia cardíaca y la temperatura corporal oscilan durante



el día. Nuestro cuerpo está biológicamente programado y yo empeñado en ir contracorriente.

Decidí que debía aprovechar esos ritmos de la manera más eficiente posible y en mi propio beneficio.

Otra de las creencias erróneas que tenía era que el estrés siempre es negativo y lo asociaba a todos los síntomas que yo había padecido. Mi principal temor en ese momento era que mi situación llegase a explotar y enfermase de uno u otro modo.

Me aterraba acabar padeciendo una depresión. Había tenido cerca experiencias muy complicadas de resolver... y con resultados descorazonadores, tanto en la faceta profesional, como personal.

Mi médico se encargó de explicarme que nuestro cuerpo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo, que ante determinadas circunstancias se puede incrementar y dar como resultado un efecto, beneficioso o negativo, dependiendo si la reacción que da nuestro cuerpo es asumible o nos supera.

Un poco de estrés nos estimula, pero cuando se mantiene en el tiempo, se empieza a tener una sensación de discomfort (mis taquicardias, dolores cervicales...).

El médico me aconsejó diversos modos de afrontar mi estrés. Lo ideal, me dijo, sería evitar/eliminar las causas que te provocan el estrés negativo pero, entiendo que forman parte de tu trabajo Iñaki. Pero lo que sí puedes cambiar es cómo te afectan.

Ante ello, te recomiendo:

- Técnicas de relajación: la relajación muscular conlleva la relajación del sistema nervioso.
- Técnicas de respiración.
- Técnicas de meditación.

Haz la prueba y ya me contarás...

Reconozco que, hasta ese momento, nunca había tomado en serio estas disciplinas. Era, como se suele decir, un escéptico;



pero llegados a la situación en que me encontraba me dije: “¿y, por qué NO?”.

Hoy os he de decir que soy un promotor y defensor de sus beneficios. No hay día en que no las practique.

Todo lo vivido en esta faceta relativa a mi estado anímico y mi salud me llevó a replantearme otras facetas de mi vida y mi trabajo.

Sin duda, ésta fue una de las etapas más difíciles de mi vida, pero ahora también me doy cuenta de que en ella aprendí a conocerme a mí mismo y a mi cuerpo. Una gran lección, sí señor.

A modo de resumen

El estrés

El estrés forma parte de nuestra vida. Un estrés positivo nos hace sentir bien y un estrés negativo, con poca intensidad o puntual, puede convertirse en una fuente de energía (sube nuestra adrenalina).

El estrés negativo mantenido en el tiempo puede desembocar en diferentes síntomas: cefaleas, taquicardias, dolores abdominales, cambios de humor, insomnio...

Habitualmente, se tratan los síntomas pero no el origen, por lo que lejos de desaparecer, estos síntomas se agravan.

Buenas prácticas

- Dieta equilibrada y acorde al esfuerzo físico e intelectual.
- Comer cinco veces al día y despacio.
- Ejercicio o, en su defecto, caminar cada día.
- Dormir lo que nuestro cuerpo necesite.
- Aprovechar nuestro ritmo biológico (adaptar las tareas a realizar en función de los mismos).
- Escuchar a nuestro cuerpo: cualquier alteración merece nuestra atención.

Las herramientas de gestión

Ya había llegado a tener claro qué es lo que quería conseguir y cuál era mi rol en la organización pero ¿cómo hacerlo?

Ahí entraban en juego las herramientas de gestión. Debían facilitarme ese tránsito entre lo que teníamos hoy y lo que queríamos alcanzar.

Necesitaba no perder de vista los objetivos, lo importante. Las herramientas me servirían para ello, para que el día a día no volviera a comerme y me llevase a la ineficiencia y la ansiedad...

Las herramientas eran necesarias para la gestión de los resultados y del equipo comercial.

En la época de los cambios que os he comentado, disponíamos de muy pocos medios, también es cierto que la informática era algo que avanzaba poco a poco y, por qué negarlo, en el departamento comercial nos resistíamos a utilizar.

Algo que estaba totalmente asumido por el departamento técnico como algo esencial en su trabajo, era visto por el área comercial como métodos y sistemas de control.

Así, el departamento técnico tenía controlados sus procesos, sus planificaciones, tiempos, responsables... Tenían unas tablas fantásticas donde te podían decir el estado de tu pedido, su desarrollo y la fecha en la que estaría disponible.

Esto, en lugar de ser beneficioso para nosotros era nuestro mayor quebradero de cabeza ya que lo único que conseguíamos



era que nos dejasen en evidencia una y otra vez. Si algo se retrasaba en el proyecto, seguro que habíamos estado implicados, no habíamos facilitado unos datos en los plazos acordados...

La situación generaba continuos enfrentamientos entre las áreas. Nos acusaban, y no sin razón, de no poder cumplir con sus objetivos y de causarles desviaciones en sus presupuestos (no podían calcular de una forma eficiente los recursos necesarios a asignar a cada proyecto).

Con todo lo expuesto hasta el momento, decidí investigar y asesorarme sobre cómo trabajar de una manera similar a la del departamento técnico, pero aplicado al ámbito comercial.

Lo cierto es que la empresa no escatimó recursos en el objetivo y como resultado obtuvimos una aplicación comercial de la que estamos muy orgullosos.

Evidentemente, hoy poco tiene que ver con la que fue el embrión de la misma.

Necesitábamos una aplicación sencilla, intuitiva y clara. Preferimos en ese momento lo práctico a lo ambicioso.

Queríamos ir paso a paso, probando y mejorando la herramienta.

La primera aplicación recogía las fichas de los clientes. Se tuvieron que rescatar los datos de fichas en papel (en el mejor de los casos), de la cabeza de más de uno, o hacerlas de nuevo como se pudo ya que los delegados que se habían ido se habían llevado la información con ellos...

Tardamos varias reuniones en definir los campos que se debían incluir, su utilidad y cómo cumplimentarlos, quienes tendrían responsabilidad para hacer cambios y quienes sólo podrían hacer consultas...

Aquello se convirtió en una guerra, pero, finalmente, se definió el contenido de la ficha:

- Nombre y número de cliente.
- Gestor.



- Datos del cliente (domicilio, teléfonos, página web e información de interés), persona/s de contacto y cargos en la empresa.
- Histórico de pedidos.
- Histórico de proyectos con tasas de aprobación y rechazo y los motivos en este último caso.
- Contactos: informes de visitas y llamadas.

Puede parecer una tontería, o algo de perogrullo, pero la información sistematizada de nuestros clientes nos ha dado muchas ventajas a la hora de gestionarlos con un criterio de globalidad.

No es fácil conseguir tener información veraz y actualizada de los clientes.

Ahora, si consigues sistematizar la actualización de las fichas de cliente y que estén al día... prepárate para disfrutar de todas las ventajas que ello te proporciona:

- Una gestión personal.
- La identificación de necesidades.
- La identificación de posibles desvinculaciones.
- La identificación de posibles productos alternativos.
- La oportunidad de venta cruzada.
- Las posibilidades de obtener referencias en el sector.
- El conocimiento del sector...

Si alguien del equipo comercial cambia de puesto o incluso de empresa, los efectos colaterales son mínimos (los iniciales derivados de la relación y el vínculo personal que se hubiese establecido).

Además de la ficha de los clientes con todos los datos relevantes sobre los mismos y, en la que cada responsable tenía potestad para anotar y modificar datos, se incluyó un aplicativo para dar de alta nuevos pedidos que estaba a su vez vinculado al programa de gestión de stocks de los productos en almacén (podíamos saber la disponibilidad y el plazo aproximado de entrega).



Al poco tiempo conseguimos incluir la consulta del estado de los proyectos (veíamos la planificación del departamento técnico).

Una información valiosísima que hasta el momento era difícil de conseguir y que además estaba supeditada a que los demás nos la facilitasen cuando podían/querían, se convirtió en algo accesible.

Ganamos en rapidez y calidad de respuesta ante nuestros clientes.

Y, además, las relaciones con nuestros compañeros del departamento técnico y de almacén también se vieron beneficiadas, ya no les llamábamos con urgencias a cada momento. Ahora sólo lo hacíamos si se producía alguna incidencia.

El nuevo aplicativo hizo que estrenáramos una nueva era comercial. Pero no todo fue, como suele decirse, coser y cantar...

Menuda locura. De no ser por la ingente cantidad de dinero que había invertido la empresa en la nueva aplicación, además de lo pesado que me puse defendiendo la necesidad de la misma, creo que habríamos cejado en el empeño por su utilización a las primeras de cambio.

Una vez en marcha la aplicación, era imprescindible que todo el departamento la utilizase y la fuera nutriendo de información veraz.

La nueva aplicación daba por hecho que el control del tiempo no era el fuerte de sus futuros usuarios, y yo presumía que la bondad de su uso sería rápidamente perceptible por todos.

Qué lejos estaba esa percepción de la realidad.

No sólo no conseguí que inicialmente lo concibieran como una oportunidad, sino que rápidamente la tildaron de herramienta de control sobre su trabajo.

Era cierto que a partir de entonces quedarían registradas y susceptibles de análisis sus pretensiones de trabajo (agenda) y sus



resultados. No obstante, no era menos cierto que antes también se efectuaba un control sobre su trabajo. El cuál, no por ser menos riguroso era más beneficioso para ellos. No por lo menos, para quién de verdad desarrollaba su labor de manera eficiente.

El planteamiento de la nueva herramienta comercial era garantizar que aunque la gestión del tiempo no fuera brillante, eso no afectara a la parte más relevante de su trabajo o a los clientes prioritarios de la empresa.

Buscarle fecha a esas gestiones más importantes a las que la empresa quería dar prioridad, y matizar su resultado no era una nueva obligación. Lograr que quedara registrado en la nueva aplicación se convirtió en cambio en el nuevo reto de la dirección.

Tuvimos que trabajar con muchas personas codo con codo para que perdieran el miedo y el recelo inicial a la aplicación y comprobasen los beneficios que aportaba.

La obligatoriedad, sentir el aliento del jefe y su repercusión en los objetivos, fueron a la postre los mejores y más convincentes argumentos que encontramos para salvar el rechazo inicial a los cambios y la dificultad de adoptar nuevos hábitos.

Poco a poco la aplicación se utilizó por todo el departamento. Y pronto fuimos proponiendo e introduciendo mejoras al sistema.

Pasamos por diferentes procesos de formación con el objetivo de conocer y optimizar las diferentes herramientas de gestión.

Una cosa es utilizar una herramienta y otra muy diferente es hacerlo bien. Y, en nuestro caso, utilizábamos desde herramientas sencillas a otras algo más complejas (principalmente por su componente técnico).

Durante la formación descubrimos con asombro que no sabíamos ni manejar la clásica agenda de papel. En la práctica la utilizábamos como si de una lista de tareas por hacer o pendientes se tratase. Un mal uso que con frecuencia nos hace habituarnos a la frustración de no llegar a cumplir.



Desconocíamos que el objetivo de la agenda es anotar cuestiones planificadas con día y hora de ejecución. Cosas que deben realizarse en ese momento (visitas, reuniones, entrevistas, viajes, comidas...) y que no pueden aplazarse a nuestro antojo. ¿Sabéis a lo que me refiero, verdad?

Yo mismo llevo tiempo ordenando mi vida y prioridades a través de una agenda electrónica (pda —*personal digital assistant*— para los expertos más habituados).

Equilibrar la vida personal y profesional, la tan ansiada y ya comentada conciliación, sólo es posible cuando ambas comparten espacio en la misma agenda.

La reunión con un cliente y las representaciones teatrales o actividades deportivas de mis hijos tenían que repartirse un tiempo por otro lado indivisible.

No volví a cometer el error de programar una reunión a última hora de la tarde por haber olvidado la obra de teatro del colegio. Probablemente casi siempre puede ser otro día.

Si esto nos sucedía con la agenda no queráis ni imaginar lo que sucedía con los correos electrónicos!!! No sabíamos ni gestionarlos ni utilizar adecuadamente la herramienta y, como consecuencia, nos generaban una pérdida importante de tiempo.

En la empresa se había convertido en habitual enviar un correo al destinatario de la información con copia a media empresa (para que lo sepan los jefes, para que quede constancia...).

¿Os imagináis el volumen de correos que se podían generar cada día?

Poco a poco entendimos cuál debía ser su uso razonable y fuimos reconduciendo este hábito tan arraigado...

Con el tiempo, además de dotar de teléfonos móviles a todos los comerciales, les proporcionamos agendas electrónicas y portátiles. Las nuevas tecnologías hacían posible que se pudieran resolver muchos asuntos fuera de la oficina.



De hecho, los comerciales llevaban la oficina a cuestas. No en vano, pasaban la mayoría de su tiempo visitando clientes.

Podían gestionar sus correos electrónicos, hacer pedidos, informar a los clientes del estado de sus envíos...

La imagen y percepción que hasta entonces habían tenido nuestros clientes de la compañía cambió drásticamente.

Nos habíamos convertido en gestores de clientes...

Gracias a las diferentes herramientas de gestión, podía planificar las tareas entre los diferentes comerciales. Analizaba los resultados obtenidos frente a las previsiones realizadas.

Ahora sí que éramos ágiles a la hora de reaccionar ante desviaciones no previstas y, en más de una ocasión, cambiamos nuestros objetivos para adecuarnos al mercado.

En el Comité de Dirección las decisiones también se volvieron más ágiles. Se fundamentaban en datos proporcionados por todos los departamentos. Con las diferentes herramientas se disponía de mucha información que permitía cruzar datos y obtener ratios.

En el área comercial, mi función ahora sí que era la correspondiente a Director del Departamento Comercial, gestionaba a mi equipo, analizaba las operaciones realizadas por los comerciales y valoraba las rentabilidades obtenidas. Tenía un acumulativo de rentabilidades medias y rentabilidades por clientes.

Así, era fácil tener una foto rápida de nuestra actividad. Los datos me proporcionaron la información necesaria para elaborar y establecer la política comercial: rápeles, descuentos, campañas...

Las herramientas de gestión también implicaban a Mari Carmen. Cada vez que un comercial cerraba un viaje comercial, a Mari Carmen le aparecía una alerta para que gestionase toda la logística.

Además, esa información pasaba a estar en el planning general del departamento comercial.

Todos podíamos saber dónde estaban el resto de compañeros, además del planning de sus visitas.

Mari Carmen, a la finalización del correspondiente viaje, recibía otra alerta que le avisaba del control de gastos necesario para llevar al día el control del presupuesto asignado al departamento.

Ella sacaba los gráficos y las medias de días de viaje, la media de las visitas realizadas por cada uno de los comerciales, kilómetros realizados, ratio de efectividad comercial por comercial y por departamento, ratios de coste medio de la actividad comercial...

Nunca habíamos tenido tanta información útil. Y como decía Peter Drucker, "lo que no se mide, no existe".

Nosotros ya empezábamos a existir y teníamos muchas cosas que decir.

El control de la gestión estaba cada vez más a nuestro alcance.

Tareas hasta el momento engorrosas y que consumían mucho tiempo (encontrar la información no era nada fácil), se resolvían rápida y eficientemente.

Pudimos empezar a racionalizar el uso de nuestro tiempo. Toda la información que obteníamos la analizábamos teniendo en cuenta las tareas realizadas, los tiempos empleados y los resultados obtenidos. Podíamos a su vez contrastar si estábamos trabajando alineados con nuestros objetivos y si estábamos enfocados hacia lo importante.

Empezamos a trabajar en las urgencias que eran recurrentes dentro del departamento para valorar su origen y si era posible trabajar en ellas en las fases previas con el objetivo de eliminar su "urgencia".

En algunos casos fue posible pero, en los que no se pudo, analizamos la forma de contemplar las alternativas a barajar cada vez que se planteasen de manera que estuviesen “bajo control”.

El objetivo era conseguir que nuestras decisiones, en cualquier caso, fueran las mejores decisiones posibles en esa situación, en ese momento y en ese lugar.

El miedo inicial a lo desconocido y los recelos al posible control, se despejaron en poco tiempo y, todos sin excepción, brindamos por las bondades del sistema.

¿Pero cómo habíamos podido sobrevivir durante tanto tiempo? Ahora nos parece imposible... Pero supongo que en ese momento no éramos muy diferentes de los demás, y con los demás, me estoy refiriendo a nuestra competencia.

Nuestra apuesta por las tecnologías además de otros muchos cambios en la gestión de la compañía empezó a marcar las diferencias y hoy, podemos decir orgullosos, que hemos llegado hasta aquí y escalado puestos gracias a nuestra apuesta por la diferenciación.

Es prácticamente seguro que a pesar del uso de la nueva aplicación, la cantidad de tareas que cada delegado dejaba como pendiente cada día al acabar la jornada fuera la misma, pero es igualmente cierto que ahora esas se corresponderán en general con las menos importantes.

Todo un logro para quienes tenemos claro que gestionar mejor el tiempo no es hacer más cosas, sino asegurarnos de hacer bien lo más importante.

Nos gusta cuestionarnos si lo que hacemos es lo mejor que se puede hacer o si se podría hacer de otro modo. Nos hemos convertido en verdaderos *partners* de nuestros clientes.

Y por si fuera poco, puedo decir con orgullo, que confían en nosotros y en nuestro criterio a la hora de ofrecerles la mejor solución.



A modo de resumen

Las herramientas de gestión

La gestión orientada a resultados hace necesaria la optimización de los recursos. Dentro de esta optimización, las herramientas de gestión nos ayudan a una planificación y gestión eficientes.

Las herramientas de gestión están al servicio del cumplimiento de los objetivos y de los resultados. Son un medio para su consecución y no un fin en sí mismas.

Ventajas

- Facilitan la gestión a corto, medio y largo plazo.
- Nos permiten tener una visión global (nos facilitan ver el “bosque”).
- Nos permiten detectar desviaciones.
- Nos permiten barajar diferentes escenarios posibles.
- Nos ayudan a gestionar el tiempo.
- Nos proporcionan agilidad.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Proporcionan seguridad.
- Son fiables si se alimentan de datos útiles y veraces.

Situación actual

No quería despedirme sin decir que mi situación actual es fruto de mi elección. De todas aquellas decisiones que he ido tomando y tomo a diario y que hacen que hoy me sienta satisfecho de mi vida.

Seguramente tú como observador o cualquier otra persona podrá opinar que es mejorable en todos los ámbitos. Pero para mí es la que yo he elegido y la que dirijo y eso me enorgullece.

Como se recoge en la película *La leyenda de Bagger Vance*: he recuperado mi swin. Y cito textualmente algunas de las frases de la película que recogen fielmente lo que quiero expresar:

“Dentro de todos y cada uno de nosotros hay un auténtico y verdadero swin. Algo con lo que nacemos, algo que es nuestro, algo que no se puede enseñar ni aprender. Debemos mantenerlo vivo.

Con el paso del tiempo, el mundo puede robarnos ese swin, y queda enterrado en nuestro interior bajo todos nuestros habría, podría, debería, hay quien llega a olvidar cuál era su swin.”

Y en cierto modo y tal y como os he relatado en este libro, yo llegué a perder mi swin.

Ahora estoy donde quiero estar. Gracias al trabajo que realicé con Helena, he sido fiel a la meta que me propuse en su día y



no he dejado que nada ni nadie (yo el primero) se interpusiese. Disfruto y soy feliz de cada momento y de cada situación, esté donde esté.

Helena se ha convertido con el tiempo en una gran amiga y con ella aprendí a ver y percibir con otras miradas. Todas esas aportaciones y descubrimientos me han hecho crecer y mejorar como persona y como profesional.

Soy una persona llena de inquietudes que vive cada día como un nuevo y maravilloso reto: ¿qué aprenderé?, ¿qué me sorprenderá?, ¿a quién conoceré?...

Cada día es un regalo lleno de oportunidades por el que doy las gracias al despertarme. Recuerda que disfrutar de cada día depende sólo de ti.

Como dice Joan Manuel Serrat en una de sus canciones: *"Hoy puede ser un gran día: date una oportunidad. Hoy puede ser un gran día imposible de recuperar, un ejemplar único, no lo dejes escapar. Que todo cuanto te rodea lo han puesto para ti. No lo mires desde la ventana y siéntate al festín. Pelea por lo que quieres y no desesperes si algo no anda bien. Hoy puede ser un gran día y mañana también."*

Sentir y vivir el momento, tener conciencia plena de lo que en él sucede es lo que hace que lo valoremos y disfrutemos. El sello que quedará de él en nuestra memoria y en nuestro recuerdo.

Cada momento es irrepetible y único. Puede que vivamos situaciones similares pero la que vivimos en cada momento es única e insustituible.

Como decía Tagore: *"La vida fluye como los ríos y nadie puede bañarse dos veces en la misma agua"*.

Ver a mi hijo ya casi adolescente chateando con sus amigos, observar su rubor cuando le hablo de esa chica especial, la complicidad con Pilar que hace que en numerosas ocasiones con mirarnos ya nos lo hayamos dicho todo, las reuniones con los



amigos, el trabajo y la colaboración con el equipo en la oficina y mil cosas más, llenan mi vida de orgullo y satisfacción.

No quiero con todo esto, que creas que estoy idealizando mi existencia. No es eso, me suceden cosas buenas y no tan buenas, como a todo el mundo.

Pero es en cómo las afronto donde creo que he encontrado la diferencia a mi existencia de hace unos años con la que disfruto ahora.

He optado por ver el vaso medio lleno y en situarme en la banda de las soluciones y no en la de los problemas/culpables. Siempre hacia delante y con actitud constructiva y de mejora.

Esta manera de actuar me ha resultado vital para poder mostrarme como soy y para relacionarme de una manera eficaz con los demás.

Y ahora sí, quiero despedirme compartiendo contigo, a través de diferentes citas, algunas enseñanzas y reflexiones que han sido clarificadoras en diferentes momentos de mi vida. Espero que te sean de tanta utilidad como a mí.

- *“Todo fluye, nada permanece.”*

Heráclito

- *“Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto.”*

Henry Ford

- *“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo.”*

Walt Disney

- *“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



- *“En lugar de preocuparnos por anticipado, pensemos y planifiquemos por avanzado.”*
Winston Churchill
- *“El mejor lugar para triunfar es el que ocupa ahora con aquello de lo que dispone.”*
Charles Schwab
- *“Hay que pensar en las grandes cosas mientras se hacen las pequeñas para que éstas vayan en la dirección correcta.”*
Alvin Toffler
- *“Esta preocupación constante e improductiva que experimentamos por todo lo que hemos de hacer, es lo que más tiempo y energía consume.”*
Kerry Glesson
- *“La ansiedad es consecuencia de la falta de control, organización, preparación y acción.”*
David Kekich
- *“Saber escoger el tiempo es ahorrar tiempo.”*
Francis Bacon
- *“Miremos más que somos padres de nuestro porvenir que no hijos de nuestro pasado.”*
Unamuno
- *“La sabiduría suprema es tener sueños lo bastante grandes para no perderlos de vista mientras los persigues.”*
William Faulkner
- *“Decide lo que quieres, decide lo que estás dispuesto a dar a cambio. Establece tus prioridades y ponte a trabajar.”*
H. L. Hunt



- “Nunca es tarde para ser lo que deberías haber sido.”
George Eliot
- “Se le preguntó al viejo rabino: ¿Cuál ha sido el día más especial de su vida? Y ¿quién fue la persona más importante?. El día más especial de mi vida es Hoy, respondió. Y la persona más importante es con la que ahora estoy hablando.”
Relato tradicional judío
- *“No es posible asegurar el futuro. Sólo es posible perder el presente.”*
Ivan Klima

Bibliografía

Allen, David (2002), *Organízate con eficacia*. Ediciones Urano, Barcelona.

Bayés, Ramón (2007), *El reloj emocional*. Planeta Agostini profesional y formación, Barcelona.

Buqueras y Bach, Ignacio (2006), *Tiempo al Tiempo*. Planeta prácticos, Madrid.

Carroll, Lewis (2002), *Alicia en el país de las maravillas*. Alianza editorial, Madrid.

Covey, Stephen (1999), *Primero lo Primero*. Paidós, Buenos Aires.

Drucker, Peter y Joseph Maciariello (2006), *El ejecutivo eficaz en acción*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Rovira Celma, Álex (2003), *La brújula interior*. Empresa activa. Ediciones Urano, Madrid.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y benefíciense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-231-1

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-230-4

Marketin directo para gran consumo

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-277-4

Patentes

Cómo proteger los resultados de la innovación en la empresa



ISBN 978-84-9745-228-1

Redacción productiva

Escriba con eficacia en la empresa

Visítenos en nuestro blog
www.bpocket.com

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

