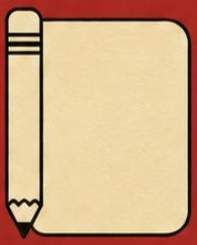
Resuelve tu problema con un guiño

Se suponía que iba a trabajar según mis propias reglas. ¿Dónde las apunté?

Cómo establecer tus horarios de disponibilidad y definir el alcance de los encargos cuando trabajas por cuenta propia



Max Paradox

Se suponía que iba a trabajar según mis propias reglas. ¿Dónde las apunté?

Cómo establecer tus horarios de disponibilidad y definir el alcance de los encargos cuando trabajas por cuenta propia

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384907030

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Libertad profesional, o ¿por qué mi calendario tiene más jefes que yo? 11

Capítulo 2 - El cliente escribe y yo contesto. ¿De dónde viene la necesidad de estar disponible inmediatamente? 20

Capítulo 3 - «Es solo un pequeño cambio», o cómo un encargo crece sin tu consentimiento 30

Capítulo 4 - «Voy a organizarme mejor» y otros hechizos que no solucionan el problema 40

Capítulo 5 - Los horarios de trabajo existen, pero nadie los ha visto. Ni siquiera tú 49

Capítulo 6 - El miedo a decir «no», o cómo dejar de aceptar todos los encargos con una sonrisa desesperada 58

Capítulo 7 - Cinco aplicaciones de mensajería, tres teléfonos y una persona al borde de la locura digital 68

Capítulo 8 - El descanso con factura, o por qué un día libre parece una pérdida de dinero 78

Capítulo 9 - Tu semana tiene dueño. Ya va siendo hora de anotarlo en el calendario 88

Capítulo 10 - ¿Qué compra exactamente el cliente? Manual de instrucciones para un encargo sin tener que adivinar 98

Capítulo 11 - ¿Urgente para ayer? Cómo gestionar encargos exprés sin vender tu propio fin de semana 110

Capítulo 12 - El cliente no lee la mente. ¿Cómo gestionar una colaboración sin obligarlo a adivinar qué está pasando? 121

Capítulo 13 - ¿Cuánto cuesta tu disponibilidad? Porque «estoy pendiente del teléfono» no es una obra de caridad.....133

Capítulo 14 - Una página de reglas que puede salvarte media vida profesional 143

Capítulo 15 - El cliente que no respeta los límites. ¿Qué hacer cuando la amabilidad deja de funcionar?.....154

Capítulo 16 - Cuando falta dinero y el calendario está a punto de estallar. ¿Cómo establecer límites en tiempos difíciles? 164

Capítulo 17 - He vuelto a romper mis propias reglas. ¿Cómo recuperar el orden sin tirar el calendario por la ventana? 174

Capítulo 18 - Las primeras señales del regreso del caos. ¿Cómo detectar el problema antes de volver a vivir en el trabajo?.....184

Capítulo 19 - La empresa cambia y las reglas también. ¿Cómo mantener el orden cuando la vida deja de encajar en el horario? 193

Capítulo 20 - Por fin trabajo según mis propias reglas. Y hasta sé dónde las he apuntado 204

INTRO

Son las 21:47. Estás sentado en el sofá, en teoría descansando, o al menos eso parecería en una fotografía tomada por alguien que no pudiera ver tu teléfono. En la pantalla aparece un mensaje de un cliente: «Hola, perdona que te escriba tan tarde, pero solo tengo una preguntita rápida». Conoces esa frase. También sabes que «una preguntita rápida» puede ser el comienzo de una conversación que perfectamente merecería su propio número de proyecto, un calendario de ejecución y un presupuesto. Aun así, respondes. Al fin y al cabo, eres autónomo. Tú decides cuándo trabajas. Y acabas de decidir que vas a trabajar mientras ves una serie cuya trama llevas tres episodios sin entender.

Cuando decidiste emprender o empezaste a trabajar por cuenta propia, todo parecía muy diferente. Te imaginabas libertad, flexibilidad y la ausencia de un jefe que vigilara si, por casualidad, habías salido a comer siete minutos antes de lo permitido. Ibas a elegir tus encargos, establecer tus horarios y organizar el día según tus propias necesidades. Sin embargo, has descubierto un fenómeno sorprendente: es posible no tener jefe y, al mismo tiempo, contar con una docena de personas que se comportan como si hubieran contratado entre todas una suscripción a tu disponibilidad permanente.

Un cliente te escribe un domingo. Otro espera que hagas unas modificaciones «para ya», aunque te envió los materiales con tres semanas de retraso. Un tercero comienza la conversación diciendo «es una tontería, de verdad», y acto seguido presenta una lista de requisitos que

parece la documentación necesaria para construir un pequeño aeropuerto. ¿Y tú? Intentas ser profesional, servicial y flexible. Tan flexible que, si los autónomos se fabricaran con caucho, tú ya tendrías un certificado de calidad.

El problema no es que te guste tu trabajo ni que te importen tus clientes. Son motivos perfectamente razonables para llevar un negocio. La dificultad comienza cuando la flexibilidad deja de ser una elección tuya y se convierte en una expectativa de todos los que te rodean. Ya no decides cuándo estás disponible. Simplemente reaccionas cuando alguien decide utilizar tu tiempo. Tampoco defines el alcance de un encargo. Permites que vaya creciendo poco a poco, como una masa de levadura abandonada en una cocina demasiado caliente.

Lo más traicionero de esta situación es que rara vez se produce una gran catástrofe. Normalmente todo empieza de manera inocente. Una vez respondes fuera de tu horario porque el asunto es realmente urgente. Otra vez haces una modificación adicional sin cobrar porque el cliente te cae bien. Después aceptas un trabajo para el sábado porque precisamente necesitas dinero. Cada decisión, considerada por separado, parece justificada. Solo al cabo de unos meses descubres que tu calendario se parece al aparcamiento de un centro comercial el último sábado antes de Navidad. Todas las plazas están ocupadas, nadie sabe quién manda allí y tú sigues dando vueltas en busca de un hueco libre.

Es posible que ya hayas intentado cambiar las cosas. Desactivaste las notificaciones, pero una hora después revisaste los mensajes para asegurarte de que no te habías perdido nada importante. Decidiste terminar de trabajar a las

cinco de la tarde, pero a las cuatro y cincuenta y ocho llamó un cliente. Te prometiste que la próxima vez rechazarías las modificaciones adicionales, pero cuando llegó el momento te oíste decir: «Claro, ningún problema». Por supuesto que había un problema. Estaba sentado frente a ti, tomando café y reservándose tranquilamente tu viernes por la noche.

Estas situaciones no significan necesariamente que te falte carácter, asertividad o capacidad de organización. A menudo indican algo mucho más sencillo: las reglas de colaboración solo existen en tu cabeza. El cliente no las conoce porque nunca se las has explicado claramente. Y tú mismo a veces no las respetas porque no has decidido qué hacer cuando aparece una excepción. Las excepciones, por cierto, tienen una extraordinaria capacidad para reproducirse. Basta con permitir una y pronto aparecen otras haciendo cola, con su numerito de turno en la mano.

Sin embargo, tus propias reglas no deberían ser un reglamento decorativo que redactas el lunes y empiezas a ignorar el martes. Deben ayudarte a tomar decisiones cotidianas. ¿A qué hora empiezas a trabajar? ¿Cuándo atiendes las llamadas? ¿Con qué rapidez respondes a los mensajes? ¿Qué incluye exactamente el precio acordado? ¿Cuántas rondas de modificaciones están previstas? ¿Qué ocurre cuando el cliente cambia los requisitos a mitad del proyecto? Y, sobre todo, ¿quién decide que algo es urgente? Porque si la respuesta es «cualquiera menos yo», quizá convenga revisar cómo está organizado ese negocio.

No se trata de construir una fortaleza a la que los clientes solo puedan acceder después de rellenar siete formularios y presentar un pase de entrada. Una buena relación profesional necesita comunicación, no alambradas. Se trata de crear previsibilidad. El cliente debe saber cuándo recibirá

una respuesta, qué obtendrá dentro del encargo y qué consecuencias tendrán las solicitudes adicionales. Y tú debes saber cuándo puedes cerrar el ordenador sin sentir que acabas de cometer un acto de alta traición profesional.

Por supuesto, la realidad suele ser más complicada que un calendario impecable lleno de bloques de colores. Algunos clientes realmente necesitan respuestas rápidas. Hay sectores que funcionan por las tardes o durante los fines de semana. También existen meses en los que cada encargo cuenta para mantener la estabilidad financiera. No siempre puedes negarte sin asumir un coste, y unos límites establecidos sin tener en cuenta estas circunstancias quizá solo queden bonitos en un cartel motivacional. Por eso necesitas reglas adaptadas a tu forma de trabajar, no a la visión ajena de un emprendedor ideal que termina todas sus obligaciones cada día a las tres de la tarde y después se dedica tranquilamente a cuidar un bonsái.

En este libro examinaremos cómo recuperar el control sobre tu disponibilidad y el alcance de los encargos que aceptas, sin provocar conflictos innecesarios con tus clientes. Aprenderás a distinguir una urgencia real de la presión provocada por la mala organización de otra persona. Verás cómo establecer horarios de contacto, comunicar las condiciones de colaboración y responder a solicitudes que superan los acuerdos iniciales. También habrá espacio para situaciones más difíciles: el cliente que no respeta los límites, la incertidumbre económica, tu propio sentimiento de culpa y esos momentos en los que eres tú quien incumple las reglas establecidas porque, justo entonces, te parece lo más cómodo.

No voy a prometerte que a partir de mañana todo el mundo empezará a respetar tu tiempo. Las personas no

cambian sus costumbres únicamente porque hayas publicado un nuevo horario de disponibilidad. El cambio requiere una comunicación clara, constancia y, en ocasiones, alguna conversación incómoda. Puede que ciertas relaciones profesionales necesiten renegociarse y que algunos encargos dejen de resultar atractivos cuando calcules con sinceridad cuánto tiempo les dedicas. No siempre son descubrimientos agradables, pero son mucho mejores que dirigir un negocio en el que los ingresos son tuyos mientras que el calendario pertenece a todos los demás.

Para empezar, no necesitas transformar por completo tu manera de trabajar. Basta con que durante los próximos días prestes atención a tres situaciones: cuándo respondes a alguien a pesar de haber reservado ese tiempo para descansar, cuándo aceptas una tarea que queda fuera del alcance acordado y cuándo pospones tus propios asuntos por miedo a la reacción de un cliente. No te juzgues inmediatamente. Anota qué ocurrió, por qué tomaste esa decisión y cuál fue su coste real. Esto te permitirá descubrir dónde necesitas establecer reglas con mayor urgencia, en lugar de redactar un reglamento que lo abarque absolutamente todo menos el verdadero problema.

Trabajar por cuenta propia no significa tener el control absoluto del mundo. Sin embargo, sí significa disponer de la posibilidad de establecer conscientemente las condiciones en las que pones tu tiempo y tus habilidades a disposición de los demás. No tienes que estar siempre disponible para ser profesional. No tienes que hacerlo todo para merecer una remuneración. Y tampoco tienes que disculparte por tener una vida privada además de tu actividad profesional.

Así que, si en algún momento del camino has perdido tus propias reglas, tranquilo. No vamos a buscarlas debajo de una montaña de facturas ni entre mensajes marcados como urgentes. Vamos a establecerlas de nuevo, de manera que puedas aplicarlas incluso cuando suene el teléfono, un cliente te presione y las facturas estén esperando a que las pagues.

Porque, si trabajas según tus propias reglas, ya va siendo hora de saber cuáles son.

Capítulo 1 - Libertad profesional, o ¿por qué mi calendario tiene más jefes que yo?

Lunes, 9:15 de la mañana. Enciendes el ordenador, te sirves un café y te preparas para trabajar en un proyecto que debería haber estado terminado el viernes pasado. Por fin tienes una mañana tranquila. Sin reuniones, sin sesiones informativas obligatorias, sin ningún superior mirando por encima de tu hombro. Puedes trabajar a tu propio ritmo. Precisamente por eso valoras tanto tener tu propio negocio. A las 9:17 llama el primer cliente. A las 9:24, el segundo envía un mensaje preguntando por una fecha de entrega. A las 9:31, un tercero recuerda que necesita un pequeño cambio en el proyecto y que le encantaría verlo antes del mediodía. A las 10:05 te das cuenta de que ya has trabajado muchísimo, pero no has dedicado ni un solo minuto a la tarea con la que pensabas comenzar el día.

Si alguien te preguntara quién establece tu horario, probablemente responderías que tú. Después de todo, no tienes jefe, eliges a tus clientes y nadie tiene que firmarte una autorización para salir de la oficina. El problema es que la independencia formal no siempre significa tener un control real sobre el tiempo. Puedes dirigir tu propia empresa, emitir facturas y decidir por tu cuenta si compras una silla nueva, mientras funcionas según un horario organizado alrededor de las necesidades de los demás. Es un poco como comprar un coche, convertirte en su propietario, pagar el combustible y el seguro, pero entregar el volante a los pasajeros. Cada uno señala una dirección

diferente y tú te preguntas por qué, una vez más, no has tenido tiempo de llegar a tu destino.

Tener un negocio propio te ofrece la posibilidad de decidir, pero no te proporciona automáticamente las reglas necesarias para tomar esas decisiones. Cuando trabajas por cuenta ajena, al menos una parte de la estructura organizativa está definida de antemano. Sabes cuándo comienza la jornada laboral, quién asigna las tareas y qué responsabilidades corresponden a tu puesto. Cuando trabajas por tu cuenta, tienes que establecer todo eso tú mismo. Si no lo haces, aparece un vacío organizativo que los clientes, los plazos, las peticiones inesperadas y tus propios temores se apresuran a llenar. Dicen que la naturaleza aborrece el vacío. El calendario de un autónomo también, especialmente cuando todo el mundo descubre que puede añadirle tareas sin consultar al propietario.

¿Quién decide realmente cómo transcurre tu día?

Imagina a dos personas que realizan trabajos parecidos. Ambas trabajan por cuenta propia, atienden a varios clientes y tienen una cantidad comparable de encargos. La primera comienza a trabajar a las nueve, planifica las tareas más importantes y revisa los mensajes en franjas horarias determinadas. La segunda también empieza a las nueve, pero inmediatamente abre el correo electrónico, la aplicación de mensajería y la lista de llamadas perdidas. Durante la primera hora responde a siete mensajes, realiza dos llamadas y acuerda algunas modificaciones adicionales. Al terminar la jornada, ambas personas pueden estar igual de cansadas, pero solo una tiene la sensación de haber avanzado siguiendo su propio plan.

La diferencia no tiene por qué deberse a una mayor fuerza de voluntad ni a un talento extraordinario para

gestionar el tiempo. La primera persona ha establecido qué acontecimientos pueden modificar su horario y cuáles deben esperar. La segunda trata prácticamente cada mensaje nuevo como si fuera una orden de trabajo. No siempre lo hace conscientemente. Simplemente, durante años ha aprendido a reaccionar con rapidez porque asociaba las respuestas inmediatas con la profesionalidad. El cliente escribe, así que hay que contestar. Llama, así que hay que atenderlo. Pide algo, así que lo correcto parece ser ayudarlo. Cuando tomas estas decisiones una docena de veces al día, dejan de ser excepciones. Se convierten en tu manera de dirigir el negocio.

Conviene distinguir aquí tres conceptos que solemos meter en el mismo saco: el tiempo de trabajo, la disponibilidad y el plazo de entrega. El tiempo de trabajo son las horas durante las cuales realizas efectivamente tus tareas. La disponibilidad determina cuándo pueden ponerse en contacto contigo y esperar una respuesta. El plazo de entrega indica cuándo debe recibir el cliente el resultado acordado. Estos tres elementos pueden estar relacionados, pero no tienen por qué coincidir. Puedes trabajar en un proyecto por la noche porque es cuando mejor te concentras, sin ofrecer por ello un servicio de atención telefónica nocturna. Puedes responder a los mensajes hasta las cuatro de la tarde y enviar el material terminado a la mañana siguiente. El simple hecho de estar delante del ordenador no significa que estés disponible para toda la humanidad que tenga tu número de teléfono.

Esta distinción es especialmente importante para quienes eligieron trabajar por cuenta propia precisamente por la flexibilidad. Si rindes mejor entre las once de la mañana y las siete de la tarde, no necesitas fingir que todos los días a las

ocho estás preparado para una reunión del consejo de administración de tu corporación unipersonal. Sin embargo, quizá sí necesites establecer horarios fijos para comunicarte con los clientes. En ese caso, la flexibilidad afecta a la organización de tu trabajo, mientras que la previsibilidad afecta a la relación profesional. Ambas características pueden convivir perfectamente. El problema aparece cuando presentas la ausencia de horarios definidos como una ventaja y después te sorprende que los clientes la aprovechen de la manera que más les conviene.

El coste invisible de estar siempre disponible

Cada interrupción parece insignificante. Responder a un mensaje lleva un minuto, una llamada dura tres y revisar un archivo adjunto puede ocupar cinco. Sin embargo, el tiempo dedicado a reaccionar no refleja el coste completo. Si estás trabajando en un proyecto exigente, primero tienes que recordar dónde lo dejaste, reconstruir tu razonamiento y volver a concentrarte en la tarea. No siempre lleva mucho tiempo, pero cuanto más complejo es el trabajo, más importante resulta mantener la continuidad de la concentración. Diez interrupciones breves pueden convertir una jornada en una sucesión de fragmentos inconexos, aunque la suma de todas las conversaciones parezca inofensiva.

A esto se añade el coste emocional. Cuando no tienes horarios de disponibilidad definidos, cada mensaje exige una decisión individual. ¿Contestar ahora o después? ¿Se molestará el cliente? ¿Y si es urgente? ¿Y si pierdo el encargo? En apariencia, estás gestionando la comunicación, pero en realidad mantienes una negociación interminable con tu propio sentido de la responsabilidad. El teléfono descansa sobre la mesa, aunque se comporta como un

pequeño director de operaciones que ni siquiera necesita pagarte un sueldo para organizarte eficazmente el día.

Muchas personas descubren este mecanismo precisamente cuando intentan descansar. Estás comiendo con tus seres queridos, el teléfono vibra y sientes inmediatamente la necesidad de mirar la pantalla. Todavía no has leído nada, pero ya estás pensando en el trabajo. Incluso si no respondes, el mensaje puede quedarse rondando por tu cabeza. Te preguntas de qué tratará, con qué rapidez tendrás que reaccionar y si mañana será demasiado tarde. Oficialmente tienes tiempo libre. En la práctica, una parte de tu atención sigue en el puesto de trabajo, aunque nadie vaya a pagarte por ella.

Esto no significa que todos los autónomos deban apagar el teléfono exactamente a las cuatro de la tarde. Existen profesiones, proyectos y circunstancias que requieren estar de guardia o responder rápidamente. Lo importante es determinar si esa disponibilidad ha sido planificada conscientemente o si ha surgido por accidente. Cuando gestionas un proceso crítico para un cliente, puedes definir las condiciones de respuesta ante una avería. En cambio, cuando un cliente espera que le respondas un sábado porque justo ese día ha encontrado tiempo para leer una propuesta, su comodidad no tiene por qué convertirse automáticamente en tu obligación.

Una auditoría de tu jornada sin jugar a los detectives

Antes de introducir nuevas reglas, comprueba cómo utilizas realmente el tiempo. No basta con mirar el calendario, porque muchas interrupciones nunca llegan a aparecer allí. Al fin y al cabo, no sueles registrar una reunión titulada «Quince minutos inesperados explicándole a un cliente dónde está el botón para guardar un archivo». Y, sin

embargo, situaciones como esa influyen regularmente en el desarrollo de tu jornada.

Durante tres o cinco días habituales de trabajo, anota tus actividades principales en un documento sencillo o en un cuaderno. No necesitas ningún programa especial ni una precisión digna de un laboratorio. Bastan cuatro categorías: trabajo en las tareas acordadas, comunicación con los clientes, asuntos administrativos y actividades no planificadas. Cada vez que cambies de actividad de manera significativa, anota aproximadamente la hora de inicio y de finalización. Presta especial atención a los momentos en que interrumpes el trabajo previsto por una petición ajena.

Un registro de ejemplo podría tener este aspecto:

- 9:00-10:10 - preparación del proyecto para el cliente A.
- 10:10-10:35 - llamada no planificada sobre un nuevo encargo.
- 10:35-11:00 - respuestas a mensajes y envío de documentos.
- 11:00-12:15 - continuación del proyecto para el cliente A.
- 12:15-12:50 - modificaciones adicionales de un trabajo terminado anteriormente.

El registro, por sí solo, todavía no indica qué actividades eran necesarias y cuáles resultaban prescindibles. La llamada podría haber generado un encargo valioso y las modificaciones quizá fueran consecuencia de un error tuyo. El objetivo es averiguar cuánto tiempo dedicas a las actividades planificadas y cuánto entregas a las reacciones del momento. Si descubres que la mayor parte del día se consume atendiendo contactos imprevistos, otra aplicación para crear listas de tareas no resolverá el problema.

Necesitas reglas que determinen qué puede interrumpir tu trabajo y en qué circunstancias.

Después de varios días, observa también lo que sucede fuera de tu horario habitual. ¿Revisas los mensajes después de cenar? ¿Preparas presupuestos durante el fin de semana porque entre semana no has tenido tiempo? ¿Pospones alguna vez tu descanso para realizar una tarea adicional sin una remuneración previamente acordada? No interpretes las respuestas como pruebas de un fracaso personal. Son datos sobre el funcionamiento de tu negocio. Si esa información se refiriera al coste de los materiales o a facturas pendientes de cobro, probablemente la considerarías importante. Tu tiempo también es un recurso, aunque no aparezca como una partida independiente en la contabilidad.

Primera regla: no todas las peticiones son órdenes

Puedes introducir uno de los cambios más útiles incluso antes de diseñar un horario completo. Cuando aparezca una nueva petición, deja de tratarla automáticamente como una tarea que debes realizar de inmediato. En lugar de eso, comprueba si realmente exige una respuesta ahora o si simplemente ha llegado hasta ti ahora. La diferencia es fundamental. Un cliente puede enviarte un mensaje a las diez de la noche porque es cuando él trabaja. Eso no significa que espere recibir una respuesta a las diez de la noche. Quizá ni siquiera haya pensado en tu disponibilidad. Simplemente ha enviado el mensaje y se ha ido a dormir, mientras tú comienzas un análisis nocturno de sus necesidades.

Si tienes dudas, puedes aclarar el plazo esperado en lugar de adivinarlo. La frase «He recibido tu mensaje, te responderé mañana antes del mediodía» es mucho más concreta que empezar a trabajar nerviosamente sin conocer

la situación. Ni siquiera es necesario enviar siempre esa confirmación fuera del horario de contacto. Cuando las reglas están claramente definidas, el cliente sabe cuándo puede esperar una respuesta. Precisamente por eso comunicar tu disponibilidad es más importante que demostrar todos los días que puedes contestar más rápido que una respuesta automática.

En esta etapa también conviene examinar tus propias promesas. Si les dices a tus clientes «estoy disponible prácticamente siempre», no puedes esperar después que adivinen las excepciones. Si afirmas «podéis llamarme para cualquier cosa», las personas también llamarán por asuntos que podrían esperar tranquilamente hasta mañana. Esto no necesariamente demuestra una falta de respeto. Muchas veces, simplemente están aprovechando las condiciones que tú mismo les has ofrecido. Cambiar esas condiciones requiere un mensaje claro, no la esperanza silenciosa de que todo el mundo empiece de repente a pensar exactamente como tú.

Ser propietario de una empresa no te permite controlar todas las situaciones. Los clientes seguirán teniendo asuntos urgentes, los plazos se desplazarán y algunas semanas resultarán considerablemente más difíciles que otras. Sin embargo, puedes establecer las reglas para reaccionar ante esos acontecimientos. Ahí es donde se manifiesta la verdadera independencia. No consiste en que nadie te dé órdenes, sino en ser capaz de distinguir una obligación acordada de una propuesta ajena para modificar tus planes.

Al terminar la semana, abre tus notas e identifica las tres mayores fuentes de interrupciones imprevistas. No intentes solucionarlas todas de inmediato. Elige una sobre la que

tengas un control real. Puede ser revisar el correo en momentos determinados, reservar un periodo sin interrupciones para el proyecto más importante o finalizar la comunicación con los clientes a una hora establecida. Prueba el cambio durante unos días y comprueba si mejora tu manera de trabajar sin descuidar compromisos importantes.

Tus propias reglas comienzan a funcionar cuando influyen en decisiones concretas. No necesitan ser espectaculares ni estar escritas en un elegante cartel encima del escritorio. Deberían permitirte mirar un mensaje nuevo y decidir tranquilamente qué hacer con él. Porque, si no reservas tú mismo un espacio para tu trabajo en el calendario, alguien estará encantado de ocuparlo con sus propios asuntos. Y lo más probable es que ni siquiera traiga café.

Capítulo 2 - El cliente escribe y yo contesto. ¿De dónde viene la necesidad de estar disponible inmediatamente?

Imagina que diriges una pequeña empresa dedicada al diseño de páginas web. Es miércoles y, a las 18:36, recibes un mensaje: «Hola, ¿puedes echarle un vistazo a una cosita?». No se menciona ninguna avería, ningún plazo ni la magnitud del problema. Ya has apagado el ordenador y la cena acaba de llegar a la mesa. Aun así, sientes esa característica punzada de inquietud. Si no respondes, el cliente podría pensar que lo estás ignorando. Si respondes, probablemente te pedirá que revises la página. Encenderás el ordenador, entrarás en el sistema y, al cabo de un rato, descubrirás que todo consiste en desplazar una imagen unos cuantos píxeles. El mundo habría sobrevivido a semejante imperfección hasta la mañana siguiente, pero tu velada acaba de pasar a estar controlada a distancia.

Curiosamente, la mayor presión no siempre procede del cliente. A veces eres tú quien añade a su mensaje expectativas que él nunca ha expresado. Ves una pregunta y escuchas una orden. Ves una notificación e imaginas descontento, pérdida de colaboración y una conversación dramática sobre la calidad del servicio. Tu mente es capaz de preparar en pocos segundos una simulación completa de una crisis empresarial, aunque el único hecho comprobado sea que alguien ha preguntado si puedes echar un vistazo a algo. Una productividad impresionante, especialmente para un departamento de análisis que nadie ha contratado.

Para recuperar el control de tu disponibilidad, necesitas comprender por qué resulta tan difícil no reaccionar. Establecer un horario de trabajo no bastará si cada notificación activa un sentimiento de culpa. Puedes tener un calendario perfectamente preparado, una respuesta automática y el teléfono configurado en modo concentración, y aun así consultar el correo continuamente. Limitar técnicamente el contacto no resuelve el problema cuando dentro de ti sigue vigente una regla: un buen profesional autónomo responde inmediatamente.

Cuando la rapidez empieza a hacerse pasar por calidad

Al comenzar una actividad por cuenta propia, responder rápidamente suele ser una estrategia razonable. Tienes pocos clientes, te interesa ganarte su confianza y quieres demostrar que pueden contar contigo. Atiendes el teléfono después del segundo tono, respondes a los mensajes casi al instante y encuentras tiempo para una conversación adicional sin demasiadas dificultades. El cliente queda satisfecho, la colaboración se desarrolla y empiezan a llegar recomendaciones. El comportamiento que al principio te ayudó a construir el negocio recibe un refuerzo positivo. Empiezas a creer que tu valor como profesional depende precisamente de estar disponible constantemente.

Más adelante, el número de encargos aumenta, pero tu manera de atenderlos sigue siendo la misma. Continúas intentando responder inmediatamente a todo el mundo, aunque ahora tengas más responsabilidades y menos horas libres. Las jornadas se vuelven cada vez más intensas y te explicas a ti mismo que eso es lo que significa hacer crecer un negocio. En realidad, quizá estés intentando gestionar una empresa consolidada con las reglas que funcionaban cuando tenías dos clientes y muchísimo tiempo libre. Es

como si un restaurante con cincuenta mesas siguiera aceptando reservas a través del teléfono personal del propietario. Mientras llaman tres personas, el sistema parece magnífico. Cuando llaman cincuenta, empieza a parecer una competición de resistencia psicológica.

Es necesario distinguir la velocidad de respuesta de la calidad de la colaboración. Normalmente, el cliente necesita sobre todo que el encargo se ejecute de manera fiable, que se respeten los plazos acordados y que se le informe de los cambios importantes. Responder al instante puede ser un detalle agradable, pero no sustituye ninguno de esos elementos. Puedes contestar en cinco minutos y, al mismo tiempo, entregar los proyectos con retraso porque interrumpes constantemente tu trabajo. También puedes responder dentro de un horario establecido, entregar los resultados puntualmente y transmitir mayor seguridad que alguien que siempre aparece conectado, pero nunca sabe cuándo terminará el proyecto.

El problema comienza cuando no has establecido ningún criterio sobre los tiempos de respuesta. El cliente no sabe si un mensaje enviado a las dos de la tarde será leído una hora después, por la noche o al día siguiente. Tú tampoco tienes una regla clara, así que intentas compensar la incertidumbre reaccionando de inmediato. En esas condiciones, cada mensaje se convierte en un pequeño examen de profesionalidad. Y como los exámenes se celebran sin previo aviso, pueden llamarte a responder incluso durante una comida familiar.

El miedo a perder un cliente tiene sus motivos

Es fácil decirle a un autónomo que deje de preocuparse por las expectativas de los demás. Aplicar ese consejo resulta mucho más difícil cuando una parte importante de los