
Agradecimientos

Son tantos los consejeros, socios, colegas, empleados, clientes, amigos y usuarios de la metodología de *Organízate con eficacia* de todo el mundo que a lo largo de las últimas décadas han contribuido a mi comprensión y perfeccionamiento de estos principios, que individualizar los agradecimientos es tan necesario como injusto. Así pues, vayan mi gratitud y mis disculpas a ese nutrido grupo de personas (¡en el que sabes que te encuentras!) que no por anónimas son menos merecedoras de todo mi agradecimiento.

A principios de la década de 1980 Dean Acheson y Russell Bishop me hicieron tomar conciencia de la eficaz metodología que acabó siendo conocida mundialmente como *GTD*.* De entre los innumerables socios y colegas que han contribuido a este trabajo y a su difusión a lo largo de los años, debo dar las gracias de manera especial a Marian Bateman, Meg Edwards, Ana María González, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss y Mike Williams.

Además, miles de clientes y asistentes a los talleres han contribuido a la confirmación y perfeccionamiento de estos modelos. Vaya mi agradecimiento en particular a los responsables de recursos humanos que, en los albores de este trabajo, reconocieron su importancia para acometer el cambio necesario en sus culturas empresariales y que me dieron la oportunidad de llevarlo a cabo, en especial a: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski y Elliott Kellman.

Este libro no sería lo que es sin las energías y aportaciones excepcionales de Tom Hagan, John y Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spur-

Lo que importa no es lo que tenemos en la vida, sino a quién tenemos en la vida.

—J. M.
LAURENCE

* Las siglas GTD corresponden a *Getting Things Done*, el nombre de esta metodología en inglés. (N. del T.)

lin y Doe Coover, mi infatigable agente. Y gran parte del mérito corresponde tanto a la editora de la primera edición, Janet Goldstein, como al editor de esta nueva versión, Rick Kot: ambos me han aportado (pacientemente) maravillosas enseñanzas acerca del arte y el oficio de escribir un libro.

Para finalizar, mi más profundo agradecimiento a mi maestro espiritual, J-R, por ser un guía tan formidable y recordarme en todo momento mis verdaderas prioridades; y a mi esposa, Kathryn, por su confianza y amor, por su infatigable trabajo y compañerismo y por aportar tanta belleza a mi vida.

Prefacio

En los catálogos de libros abundan los listados de obras que ofrecen consejos sobre la manera de mejorar los hábitos de trabajo, la salud, la productividad y el éxito en la vida en general.

Una parte de lo que se dice en ellos suele ser de puro sentido común, pero disfrazado de otra cosa; otra parte son meras sandeces. Muchos de esos libros vale la pena leerlos una vez, llegado el caso, pero se olvidan fácilmente al cabo de unas horas o unos días después de haber dejado el libro.

Esta obra es diferente: sus grandes cifras de ventas se han mantenido desde su aparición, el público de los programas y enseñanzas de David Allen ha crecido en número y el alcance de estos se ha convertido en internacional. Personalmente, puedo decir que este es un libro que leí con atención cuando salió la versión original, que lo he vuelto a consultar cada uno o dos años desde entonces y que me alegré muchísimo al enterarme de que iba a salir la versión revisada y actualizada que estás leyendo en este momento.

¿Qué es lo que hace diferente a *Organízate con eficacia*? En orden ascendente de importancia, enumeraría tres virtudes que se ponen de manifiesto en casi cada uno de los capítulos.

Una es la viabilidad, con la que en realidad hago referencia al enfoque indulgente y modular. Muchos sistemas de superación personal parten de una premisa de todo o nada, esa que dice que «todo ha de ser diferente a partir de mañana». Si quieres perder dieciocho kilos, asumir el control de tu destino económico, resolver los problemas familiares o tener la profesión de tus sueños, debes asumir un cambio radical de pies a cabeza en todos los aspectos de tu vida.

De vez en cuando sí que hay alguien que da uno de esos saltos radicales; hablo de programas de abstinencia alcohólica, de regímenes de adelgazamiento y de ejercicio después de un problema grave de salud o de quien se recluye en un monasterio huyendo de una vida dedicada a los negocios. Pero para la mayoría de la gente, los planteamientos graduales e indulgentes con los errores suelen dar

sus frutos a largo plazo. De esta manera, si te olvidas de una parte del método o te retrasas en su ejecución, no tienes que abandonar todo lo demás.

Por lo que respecta a sus lectores, las metas de David Allen son, en cierto sentido, aún más ambiciosas que las de la mayoría de los demás libros. Su objetivo es nada menos que ayudar a las personas a eliminar el estrés y la angustia de su trabajo y sus vidas personales, de modo que puedan armonizar cada momento de su existencia con el logro de los fines que más deseen. Sin embargo, y salvo por unas muy contadas excepciones —por ejemplo, su sensata insistencia en adquirir el hábito de «capturar», para que estés seguro de que anotas o registras de cualquier otra forma todos los compromisos que adquirieras u obligaciones que aceptes, en lugar de torturarte intentando recordarlos todos; y la insistencia relacionada con esta en disponer de un almacén central y fiable donde conserves dicha información—, una gran ventaja de su sistema es su naturaleza modular. Este libro está plagado de consejos que dan sus mejores resultados cuando se asumen en su totalidad, pero que siguen siendo útiles cuando se aplican uno a uno.

Por ejemplo: si no has llegado al final del sistema GTD de David Allen, aun así te puede resultar valiosa su «regla de los dos minutos» para encargarte *ahora mismo* de las obligaciones, en lugar de posponerlas. (La regla de los dos minutos del capítulo 6: «Si realizar una acción supusiera menos de dos minutos, debería hacerse en cuanto se defina».) O su insistencia, que se va exponiendo a lo largo de todo el libro, en confiar en un «cerebro externo»; esto es, aquellos instrumentos que pueden realizar la labor rutinaria de clasificar y recordar por nosotros, desde simples carpetas en las que guardar los recibos, hasta lugares predeterminados en los que dejarás *siempre* las llaves, las gafas u otras cosas que no deseas estar buscando a todas horas.

Este es el consejo de un hombre que a todas luces comprende que las personas están ocupadas y son falibles, por lo que se pone a escribir para ofrecernos nuevos y provechosos consejos, en vez de añadir argumentos para que nos sintamos culpables o incompetentes. Pero este libro también está escrito desde el entendimiento de que la vida se compone de ciclos. Las cosas mejoran, y luego empeoran. Hay momentos en los que nos retrasamos; en otros, nos ponemos al día o lo intentamos. Para cuando se produce un episodio —como nos ocurrirá a todos— en el que nos sentimos abrumados o incapaces de hacerle frente, el libro propone una serie de pasos viables y cotidianos para recuperar la calma y la sensación de control.

Una segunda virtud del libro es su inmensa adaptabilidad. A lo largo de los años transcurridos desde que David Allen empezó a concebir su estrategia para el trabajo y la vida, algunos aspectos prácticos de la organización personal han permanecido inalterados. El día solo tiene las horas que tiene, por más que expandamos los límites del insomnio; las personas con las que podemos mantener

contactos serios son únicamente las que son, igual que no podemos hacer al mismo tiempo más cosas que las que somos capaces de hacer. Sin embargo, otros aspectos de la vida laboral han cambiado de manera radical. Cuando la primera edición de este libro vio la luz, el correo electrónico era todavía una nueva y apasionante tecnología y no una fuente de trabajo pendiente generadora de una culpabilidad ilimitada. Uno de los primeros proyectos tecnológicos de David Allen fue un programa llamado «Actioneer», un sistema de gestión de tareas para el primitivo PalmPilot. En la actualidad, la compañía Palm y su otrora revolucionario Pilot han desaparecido; los teléfonos inteligentes de iPhone y Android han ocupado su lugar; y seguro que llegarán otros que ahora ni sospechamos.

En esta nueva edición del libro, al igual que en su predecesora, David Allen domina por completo la tecnología del momento. Pero al contrario que otros libros de gestión que están íntimamente ligados a los equipos y programación informáticos de una época —los cuadernos de anillas Filofax en la década de 1980, las hojas de cálculo o los escritorios de PowerPoint en tiempos más recientes—, *Organízate con eficacia* remite a todos los sistemas externos pero no depende específicamente de ninguno. David Allen ha puesto al día la orientación contenida en esta obra para reflejar lo que hay de diferente en la tecnología moderna y también (con una minuciosidad fascinante) lo que la moderna neurociencia ha puesto de manifiesto. Pero esta actitud va siempre ligada a unos principios intemporales de los que dependen las personas para gestionar su atención, emociones y creatividad. Si este libro se sigue leyendo dentro de una docena de años o más a partir de ahora, como creo que sucederá, las personas de ese tiempo podrán saltarse las referencias inevitablemente obsoletas a la tecnología, para reconocer los conocimientos todavía relevantes sobre la naturaleza humana.

La tercera virtud es una característica que he llegado a apreciar de primera mano, cuando he tenido la oportunidad de conocer como amigos a David Allen y su mujer Kathryn, y que pienso que las demás personas deben de haber intuido a partir de la obra de David sin llegar a conocerlo jamás. Y no es otra que la integridad y autenticidad de las recomendaciones de Allen, la conexión entre la persona y el mensaje que difunde.

Como tuve ocasión de enterarme a raíz de una reseña sobre David Allen que escribí para *Atlantic* en 2004, este ha desarrollado una gran variedad de actividades profesionales y gozado de diferentes grados de fortuna en la vida. Actor en el colegio, campeón en concursos de debate, karateca y profesor; pero también camarero y taxista y director de una empresa de jardinería. Todo ello antes de alcanzar el éxito en sus muchos años como consultor y asesor de productividad. La influencia de toda esta variedad de experiencias nos llega a través de sus consejos y de sus formas, no solo en los ejemplos del mundo real que puede citar, sino también por su más que destacable ausencia de prepotencia.

Hay ocasiones en que podemos pasar por alto las características personales de un autor a la hora de valorar la importancia de su obra. Por ejemplo: según todos, Steve Jobs era más admirable como pionero del diseño que como modelo de conducta personal. En otros casos, la estrecha relación entre la vida y el pensamiento de una persona se suma a la fuerza de su mensaje. Por mi experiencia personal con David y Kathryn Allen, puedo confirmar algo que muchos lectores tal vez supongan y la mayoría esperarían: que David Allen se esfuerza al máximo para ser sincero sobre lo que ha aprendido de la vida.

Algunas personas pensarán que no «necesitan» este libro, y en un sentido literal esa es una verdad incontestable. A lo largo de los siglos personas de todo el mundo han llevado vidas gratificantes y satisfactorias con total ignorancia del planteamiento de *Organízate con eficacia*. No obstante, la mayoría de las personas que conozco que han leído este libro le han sacado provecho al tiempo dedicado a asimilar sus mensajes y repercusiones. Dos de las pruebas a las que sometí a un libro son si lo recuerdo al cabo de uno o dos meses de haberlo leído y si mi visión del mundo se ha visto afectada por su lectura. Tanto por lo uno como por lo otro, para mí *Organízate con eficacia* es todo un éxito. Y me alegro de que se dé a conocer a una nueva generación de lectores.

JAMES FALLOWS

James Fallows es corresponsal nacional de la revista *Atlantic* y autor de diez libros, el más reciente *China Airborne*. La primera vez que escribió sobre David Allen fue en 2004 en un artículo para esa revista titulado «Organize Your Life!».

Introducción a la edición revisada

Lo que sigue es una nueva versión totalmente revisada de la primera edición de *Organízate con eficacia*, publicada originalmente en 2001; bueno, o una *especie* de nueva versión. En realidad, volví a escribir de cabo a rabo el manuscrito original, con el objetivo de determinar y revisar el contenido y la terminología que bien estuvieran incompletos u obsoletos o bien que no fueran óptimos para mantener la funcionalidad del libro como un manual actual y «perenne», un manual que fuera útil a escala mundial y siguiera siendo aplicable y estando vigente en el siglo XXI e incluso más allá. Asimismo, deseaba incorporar las cosas más importantes e interesantes que he visto y aprendido sobre la metodología que planteaba *Organízate con eficacia*, puesto que he seguido involucrado en el tema de mil maneras diferentes desde que se publicó por primera vez. Y en eso se incluye una mayor comprensión por mi parte de su poder, sutileza y ámbito de aplicación, además de su extensa acogida a medida que se ha ido dando a conocer por todo el mundo.

Lo que *no* necesité cambiar mientras volvía a evaluar el libro fueron sus principios fundamentales y técnicas básicas. Cuando preparaba esta nueva edición, familiarizarme con lo que escribí entonces supuso un gratificante reconocimiento de que los principios de la productividad sin estrés que describía e incluso la mayoría de los mejores métodos para su aplicación no han perdido fuerza ni la perderán en un futuro previsible. Para que un equipo de exploración espacial aterrice en Júpiter en 2109, tendrán que emplear los mismos principios para mantener el control y la atención que utilizaría cualquiera en la actualidad. Seguirán necesitando alguna versión de una bandeja de entrada (se explica más adelante) para registrar las entradas potencialmente significativas que no esperaban, a fin de poder confiar en sus decisiones sobre el objeto de su atención durante la primera salida. Y la toma de decisiones de las Acciones siguientes siempre será esencial para tener éxito en la ejecución de cualquier tarea, sea cual sea su ámbito de aplicación.

Sin embargo, debido a los muchos factores de nuestra manera de vivir y trabajar que han cambiado desde la primera edición, he realizado los reajustes apropiados en el material fundamental. Por consiguiente, en esta edición hablaré de las cosas que considero nuevas e interesantes en este campo, brindando la pertinente orientación tanto a aquellos que se acercan por primera vez a esta metodología, como a los devotos del GTD* que quizá lean esta edición y deseen mantenerse al día de las últimas novedades al respecto.

LAS NOVEDADES

A continuación detallo algunos de los campos dentro de la categoría de «novedades» que han influido en mi revisión:

El auge de la tecnología digital

La permanente manifestación de la Ley de Moore (la fuerza del procesamiento digital aumenta de manera exponencial con el paso del tiempo), junto con las ramificaciones sociales y culturales de la expansión del mundo digital en nuestras vidas cotidianas, es una fuente continua de asombro, deleite y agobio para todos nosotros. Dado que *Organízate con eficacia* trata fundamentalmente del contenido y significado de lo que tenemos que gestionar, sin importar cómo aparezca ni se organice —ya sea en formato digital o en papel— los avances tecnológicos son, hasta cierto punto, irrelevantes para la esencia de la metodología. Una petición vía correo electrónico significa esencialmente lo mismo y tiene que ser procesada de la misma manera que un favor que te pidan mientras te tomas un café.

Pero el mundo conectado inalámbrico ha mejorado y exacerbado por igual el modo como podemos aplicar los métodos esenciales de capturar, organizar y consultar lo que es importante. Dado que en estos momentos tenemos acceso a infinidad de herramientas magníficas y aplicaciones que aparecen casi a diario y hacen cosas estupendas, esa gran variedad de opciones puede apagar las mechas de nuestra productividad. Mantenerse al día y hacer uso de las tecnologías en incesante evolución añade una considerable presión para acertar con la metodología adecuada para gestionar el propio flujo de trabajo.

* GTD (*Getting Things Done*) se ha convertido en una sigla popular en todo el mundo para la metodología que describo en este libro. Esta edición la utiliza a menudo para abreviar.

Por tanto, he cambiado mi inicial insistencia en ciertos tipos de herramientas que eran las más apropiadas para determinadas tareas y reconocido la omnipresencia de nuestro nuevo mundo digital y móvil. También he eliminado la mayoría de las referencias a las aplicaciones informáticas específicas que aparecían en la primera edición. La velocidad de la innovación en este campo implica que las siguientes novedades puedan fácilmente desfasar, mejorar o neutralizar determinados programas informáticos en el momento en que estés leyendo acerca de ellos. En lo esencial, he procurado evitar ese lance, optando en su lugar por proporcionar un modelo general para evaluar la utilidad de *cualquier* herramienta.

En esta edición he abordado la cuestión de cuánta atención seguir prestando a las herramientas y materiales de apoyo en papel (sobre todo en cuanto a la captura, archivado de referencias e incubación), ya que muchas personas de las generaciones más jóvenes han llegado a creer que no manejarán dicho soporte en ningún caso. A riesgo de delatar mi edad, decidí mantener intactas aquí la mayoría de tales instrucciones contenidas en la primera edición, puesto que muchos de los lectores potenciales de esta nueva edición en todo el mundo seguirán estando vinculados, al menos parcialmente, al soporte papel. Curiosamente, se está produciendo un resurgimiento progresivo del interés en el uso del papel entre los adeptos más sofisticados a lo digital.* El tiempo dirá si alguna vez podremos deshacernos realmente de ese medio directo y asequible.

El mundo 24-7 [veinticuatro horas al día, siete días a la semana]

A menudo me preguntan qué nueva orientación puede ofrecer GTD para el mundo móvil, conectado y en permanente actividad.

No hay nada nuevo, excepto la frecuencia con que se dé.

La necesidad en el pasado de hacer frente a los frecuentes y complicados bombardeos de información potencialmente importante quizá fuera una realidad para individuos notables como Napoleón mientras marchaba a través de Europa, o para Bach, mientras componía, o incluso para Andy Warhol, cuando decidía qué pintar o exponer en una galería. Sin embargo, ahora, toda la po-

* Mientras escribo esto, me encuentro en plena mudanza de Estados Unidos a Europa, intentando reducir mis posesiones físicas al mínimo necesario. Así que estoy escaneando y digitalizando todo en mi archivo de seguimiento físico (que llevo utilizando desde hace treinta años y que se describe en la página 215). ¡Ya me he llevado varias decepciones con cosas que habrían sido mucho más fáciles de manejar si hubiera seguido con la versión física!

blación mundial alfabetizada conectada digitalmente es la destinataria de una explosión de información imparabla y potencialmente «importante», o cuando menos relevante. La facilidad con la que se puede acceder a ella por medio de la tecnología la ha vuelto al mismo tiempo gratificante en sus oportunidades y traicionera en su volumen, velocidad y mutabilidad. Si por naturaleza te sientes fascinado por lo que pueda estar pasando cuando oyes sirenas en tu barrio, o en una fiesta te preguntas de qué pueden estar hablando tan animadamente un grupo de personas que están en el otro extremo de la habitación, entonces estás listo para convertirte en víctima de las interminables y poderosas distracciones que tu tecnología personal te depare. Que tu experiencia con esta sea finalmente positiva o negativa depende esencialmente de la aplicación de los métodos contenidos en este libro.

La globalización de la metodología GTD

Acostumbran a preguntarme si el Proceso GTD puede trasladarse a otras culturas, y mi respuesta siempre ha sido un clamoroso «Por supuesto que sí». El mensaje principal del libro es tan intrínsecamente relevante para la condición humana que sigo sin tener ningún prejuicio cultural —ni observar diferencia alguna por sexo, edad o personalidad— en la aplicabilidad de la metodología. Como es natural, el reconocimiento de su necesidad y de los fines a los que servirá será diferente para cada individuo. Pero eso es algo que guarda más relación con la condición social, la naturaleza del trabajo y el interés en la auto-superación de cada uno que con cualquiera de los demás factores. En la aplicación real, es posible que encuentres más puntos en común con centenares de miles de personas de todo el mundo por tu avenencia con GTD ¡que los que tendrás con el vecino de al lado o incluso con tu primo Rafael!

Cualquiera que tenga que responsabilizarse de más cosas de las que puede completar en el momento, tiene la oportunidad de hacerlo con más facilidad y elegancia que mentalmente.

Desde que fuera publicado por primera vez, el conocimiento del mensaje de *Organízate con eficacia* se ha extendido por todo el mundo. La primera edición ha sido traducida a más de treinta idiomas, y nuestra empresa ha abierto franquicias en muchos países para proporcionar programas de formación basados en su contenido. Aunque estaba relativamente seguro de la coherencia intercultural de esta metodología cuando escribí el libro, los años subsiguientes no han hecho más que

confirmar con creces esa certeza.

Una estrategia que abarca a una población mayor de lectores y usuarios

El impulso inicial que me llevó a escribir *Organízate con eficacia* fue el de escribir un manual que recogiera la metodología que yo había formulado, probado y aplicado, principalmente en el mundo de la capacitación y desarrollo empresariales. Por sus ejemplos, estilo, formato y aspecto (¡en la portada yo aparecía con corbata!), en un principio el libro iba dirigido principalmente a directivos, ejecutivos y todo tipo de profesionales de alto nivel. Aunque ya sabía que el material podía ser igualmente valioso para amas de casa, estudiantes, sacerdotes, artistas e incluso jubilados, a la sazón eran los profesionales los más conscientes de que necesitaban la ayuda que yo buscaba prestar, como medio tanto para avanzar en su desarrollo y productividad como también de no perder la cordura por el camino. Ellos eran la vanguardia, la avanzadilla que debía comprometerse con la inminente riada de información y el rápido y trascendental cambio que estaba sufriendo el mundo empresarial, y también tenían acceso a los recursos para afrontar esos problemas.

En la actualidad, existe un interés mucho más universal por los resultados que se pueden lograr con un control enfocado y relajado, así como el descubrimiento de que eso no es solo una receta puntual de consejos para la «gestión del tiempo» reservada para los profesionales de la empresa, sino que, de hecho, para el ejercicio de un estilo de vida necesario para manejarse con el nuevo mundo que la mayoría estamos experimentando. Periódicamente me llegan toda clase de testimonios de personas de todo el mundo relativos a la infinita variedad de situaciones relacionadas con el valioso cambio de vida que han experimentado tras aplicar los principios de GTD. Esta confirmación de la creciente necesidad en todo el planeta de semejante modelo me ha estimulado para reformular muchos de mis ejemplos y el enfoque del texto que lo respalda.

Desde esta perspectiva, tengo que reconocer que incluso el título de este libro puede en cierto modo inducir a error, dando a muchos la impresión de que de alguna forma estoy abogando por trabajar con más ahínco y durante más tiempo a fin de hacer *más* cosas. *Productividad*, por desgracia, hace alusión tanto a la ocupación como a su exceso. A decir verdad, este libro no se preocupa tanto de la realización de las cosas como de promover *el que te comprometas adecuadamente con tu mundo*, guiándote para que elijas de manera óptima qué hacer en cada momento y elimines la distracción y el estrés causados por lo que *no* estás haciendo. La claridad y el espacio psicológico resultantes pueden beneficiar a una amplia variedad de personas y no solo a unos profesionales en su trayectoria empresarial.

Organízate con eficacia no trata simplemente de cómo hacer las cosas. Tiene que ver con que te comprometas adecuadamente con tu trabajo y tu vida.

Algunos de los testimonios más interesantes del valor de aplicar los principios y técnicas de *Organízate con eficacia* han procedido de lugares inesperados. El director de la mayor organización financiera del mundo, un popular actor norteamericano, el locutor de radio más escuchado en Estados Unidos, el director general de una importante empresa europea, uno de los directores de mayor éxito de Hollywood... todos han atribuido a GTD la responsabilidad de los enormes beneficios obtenidos en su vida y su trabajo. La respuesta del clero de muchas religiones diferentes también ha sido fascinante. Aunque su responsabilidad se centre en la gestión de los asuntos de otro mundo, ansiaban disponer de un medio que los permitiera centrarse *más* en las necesidades espirituales de sus rebaños y les liberara de las distracciones de los aspectos más mundanos de administrar una congregación de fieles. Estudiantes, diseñadores, médicos... la lista de defensores confesos de GTD es interminable.

En el transcurso de los años he descubierto que todos estamos juntos en este proyecto; y tener ahora la oportunidad de plantear una divulgación que abarque todo el espectro de usuarios de GTD es fantástico.

Una mayor conciencia del tiempo y la energía que requiere la aplicación completa del proceso GTD y los cambios conductuales necesarios para mantenerlo

Todo lo que vale la pena lograr en la vida exige entrenamiento. De hecho, la vida misma no es más que una larga sesión de entrenamiento, un intento infinito de perfeccionar nuestros movimientos. Cuando se comprenden los mecanismos correctos de entrenamiento, la labor de aprender algo nuevo se convierte en una experiencia de alegría y tranquilidad carente de estrés, un proceso que mejora todos los ámbitos de tu vida y te ayuda a adoptar la perspectiva adecuada sobre todas las dificultades vitales.

—THOMAS STERNER

¡Vaya por Dios! Con lo fácil que es en realidad *ejecutar* los métodos óptimos que propongo en este libro, y de pronto me doy de bruces con estos dos hechos: (1) que la cantidad de información y actividades sugeridas aquí puede percibirse fácilmente como demasiado apabullante para que alguien empiece siquiera a aplicarlas; y (2) que la mayoría de la gente puede tardar bastante tiempo en automatizar algunos de los métodos fundamentales.

Dado que he seguido resistiéndome a «bajar el nivel» de este modelo y sus detalles, no estoy seguro de que alguna vez sea capaz de sobreponerme a la objeción de que hay «demasiado que asimilar». La primera edición de *Organízate con eficacia* incluía unas instrucciones y recomendaciones detalladas sobre la manera de aplicar completamente esta metodología a

tu vida y tu trabajo; en esta las he mantenido. Ahora sé que para muchos que llegan de nuevas a este juego, les parecerá sobradamente cómodo o posible incorporarlo todo de golpe. Pero honradamente no puedo retener las instrucciones de cómo integrar de veras este método en tu vida diaria, si quieres «ir por ello».

Si estuviera interesado en aprender a jugar al tenis, no debería guardarme un plan del juego, incluida una imagen de la brillantez y los niveles de aprendizaje y entrenamiento necesarios para alcanzarlo. En el recién añadido capítulo 15, he buscado iluminar la profundidad y amplitud del juego que estoy presentando, y facilitarte que tomes lo que puedas y desees de lo que leas y te haga sentir bien, simplemente para que extraigas y apliques lo que puedas de ello por el momento. En esta versión del libro he intentado ser más generoso en lo que respecta a la labor potencialmente desalentadora de reorganizar tus métodos y sistemas personales. En realidad, todo consiste en ir paso a paso.

Ahora bien, en cualquier caso, la dificultad clave estriba en aplicar y mantener tales métodos como un conjunto de hábitos permanentes, hasta el punto de que solo necesiten la aplicación de una mínima atención consciente, o «energía», y se conviertan simplemente en una parte del mantenimiento cotidiano del propio entorno físico y mental en buenas condiciones. No puedo aspirar a ser un experto en la forma de cambiar los hábitos particulares; he estado demasiado inmerso en resolver y perfeccionar los métodos de la productividad sin estrés.* Los ingredientes conductuales de GTD son en realidad relativamente sencillos y conocidos por todos. ¿Qué dificultad entraña anotar algo, decidir cuál es el siguiente paso para seguir adelante, escribir un recordatorio de ello en una lista y revisarla? La mayoría de las personas admite que necesita establecer un método como este, y pocos lo hacen con la suficiente regularidad para sentirse a gusto haciéndolo. La dificultad que entraña que alguien asimile la necesidad de mantener regularmente fuera de su cabeza todas las distracciones innecesarias ha sido una de mis mayores sorpresas en el transcurso de los años.

La información de las investigaciones en el campo de la ciencia cognitiva que han refrendado la eficacia de la metodología GTD

Ya no es tan fuerte la sensación que tengo de ser «una voz que clama en el desierto» como la que tenía al comienzo de siglo, porque desde entonces han aparecido

Porque lo que merece existir también merece ser conocido, pues el conocimiento es la imagen de la existencia; y las cosas mezquinas y espléndidas existen por igual.

—FRANCIS BACON

* Una fuente excelente en este campo es el libro de Charles Duhigg *El poder de los hábitos*.

datos científicos que confirman los principios y prácticas recomendados en este libro. El nuevo capítulo 14 de esta edición («GTD y la ciencia cognitiva») ofrece un examen de algunas de estas investigaciones.

SI ERES NUEVO EN ESTO...

... y si has leído esta introducción hasta aquí, probablemente estés interesado en asumir cierto grado de compromiso. He estructurado *Organízate con eficacia* como un manual práctico, de forma muy similar a un libro de cocina, que plantea los principios básicos, expone diferentes niveles de lo que es cocinar y servir una comida y proporciona las suficientes recetas concretas para permitirte elaborar un número infinito de comidas en el futuro. Si he hecho un trabajo aceptable escribiendo esta nueva edición, podrás empezar sin más en el siguiente capítulo y trabajar a partir de ahí, siempre que te sientas animado a ello. El desarrollo y aplicación de los principios de GTD, tal como se exponen en el libro, son una poderosa experiencia ratificada como tal por muchas personas. Pero también puedes ir dando saltos, leyendo el texto por encima y metiéndote de lleno en este o aquel párrafo al azar. El libro está escrito para que también te sea útil de esta manera.

SI YA TIENES EXPERIENCIA CON ORGANÍZATE CON EFICACIA...

... aun así, este será para ti un nuevo libro. A lo largo de los muchos años en que esta información ha estado disponible en múltiples formatos, siempre que alguien la relee, invariablemente experimenta una reacción de este tipo: «¡Dios mío, esta es una información y una perspectiva completamente distintas a las que pude identificar y asimilar la primera vez que lo leí!» Incluso personas que han releído hasta cinco veces la edición original de *Organízate con eficacia* me han confesado que en cada ocasión les ha parecido un libro distinto. La experiencia se parece mucho a la de leer un manual de programación informática un año después de que hayas conseguido «automatizar» los fundamentos. Te quedarás perplejo y te entusiasmarás al darte cuenta de la de cosas interesantes que tenías al alcance de la mano, que podrías estar haciendo (y podrías haber hecho), pero que no fuiste capaz de identificar y aplicar debido a los demás asuntos importantes que tenían que ser abordados para organizar las cosas.

Con independencia de cuándo o cuántas veces puedas haber leído una versión anterior de *Organízate con eficacia* o participado en cualquiera de los seminarios (presenciales o en Red), asesorías, redifusiones multimedia u otras presentaciones de este material, experimentarás un nuevo y absorbente grado de compromiso con esta edición revisada. Te lo prometo. Lo que se ofrece en las páginas que siguen es un nuevo universo de ideas para que lo incorpores a la estructura y herramientas que sin duda ya debes tener a punto.

Involucrarte en este libro y la información que contiene te hará adquirir regularmente una mentalidad abierta y productiva hacia aquellos aspectos de tu vida y tu trabajo que realmente importan.

Bienvenido a *Organízate con eficacia*

Bienvenido a una mina de oro de conocimientos de estrategias para conseguir tener más energía y estar más relajado, con más claridad y presencia en el momento con lo que sea que estés haciendo y resolver muchas más cosas con mucho menos esfuerzo. Si eres como yo, entonces te gusta hacer cosas y hacerlas bien, y sin embargo también deseas saborear aspectos de la vida que cada vez parecen más esquivos, cuando no directamente imposibles, cuando trabajas demasiado. Lo uno no tiene por qué excluir a lo otro. *Es posible hacer* con eficacia al tiempo que *estás* de maravilla en tu mundo laboral ordinario.

A mí me parece que la eficiencia es algo bueno. Puede que lo que estés haciendo sea importante, interesante o útil; o quizá no lo sea pero hay que hacerlo de todos modos. En el primer caso deseas obtener el mayor rendimiento posible de tu inversión de tiempo y energías; en el segundo, quieres pasar a otras cosas lo más deprisa posible, sin dejar ningún cabo suelto que te fastidie.

Y con independencia de lo que estés haciendo, seguramente te gustaría estar más relajado y seguro de que lo que quiera que estés haciendo en el momento es exactamente lo que tienes que estar haciendo: que tomarte una cerveza con tus empleados al salir del trabajo, contemplar a tu hijo dormido en su cuna a medianoche, responder el correo electrónico que tienes delante o mantener una distendida charla con ese posible nuevo cliente después de la reunión es exactamente lo que deberías estar haciendo porque lo estás haciendo.

Enseñarte la forma de alcanzar la máxima eficacia estando relajado siempre que lo necesites o lo desees fue el principal empeño que me animó a escribir este

*El arte de descansar
la mente y la fuerza
para eliminar de ella
todos los problemas y
preocupaciones tal vez
sea uno de los secretos de
nuestros grandes hombres.*

—CAPITÁN
J. A. HATFIELD

libro. Y tras muchos años de difundir esta información y conjunto de métodos óptimos por todo el mundo, en los ambientes más diversos y entre la más extensa variedad de personas de todos los tipos y edades, puedo atestiguar de manera taxativa: funciona.

¿Cómo sabes que lo que estás haciendo en un determinado momento es lo que deberías estar haciendo? Ningún programa informático, seminario, portátil, cuaderno, teléfono inteligente o ni siquiera una declaración personal de objetivos fundamentales te dará un día con más de veinticuatro horas, simplificará su contenido ni tomará por ti esta, a menudo, difícil decisión.

Utilizadas de manera adecuada, todas estas herramientas pueden ayudarte en tus decisiones, pero por sí mismas no conseguirán que tomes el control o te concentres. Es más, solo cuando aprendas cómo mejorar tu productividad en un

Por lo que respecta a los métodos, puede que haya más de un millón, pero los principios son pocos. El hombre que entiende los principios puede escoger eficazmente sus métodos. El hombre que pone a prueba los métodos, ignorando los principios, seguro que tendrá problemas.

—RALPH WALDO
EMERSON

cierto nivel, pasarás o te verás obligado a ello, a la siguiente tanda aceptada de responsabilidades y objetivos creativos, cuyos nuevos retos desafiarán la capacidad de cualquier fórmula simple, expresión de moda o nuevo dispositivo móvil digital para hacerte recuperar «la buena forma» de cara a tu siguiente etapa laboral y vital. Puede que hayas establecido hábitos personales y herramientas que funcionen durante algún tiempo, pero cualquier modificación importante —como pueda ser un gran cambio en el trabajo, un primer hijo o la compra de una casa— pondrá a prueba su sostenibilidad y seguramente provoque una grave molestia (¡cuando no un cataclismo!).

Pero aunque no hay una única técnica o herramienta para perfeccionar la organización y la productividad, sí que hay cosas muy concretas que las facilitarán. En estos años he descubierto algunos procesos sencillos que todos podemos aprender a utilizar y que mejorarán enormemente nuestra capacidad para tratar de manera proactiva y constructiva con las realidades tediosas del mundo, mientras seguimos manteniendo la vinculación con nuestras prioridades más importantes. Y estos métodos, que han demostrado su viabilidad universal a lo largo del tiempo, tienen aplicación ya estés enfrentándote a tus deberes del cole a los doce años, ya tengas que reorganizar tus estrategias empresariales después del último consejo de administración... ya a todo lo demás que hay entre medias.

Lo que sigue es una compilación de descubrimientos realizados a lo largo de más de tres décadas sobre la productividad organizativa y personal, una guía para sacar el máximo rendimiento a los resultados y reducir lo más posible las

entradas, y para hacerlo en un mundo en el que el trabajo es cada vez más voluminoso, siempre cambiante y ambiguo. Yo (y muchos otros colegas) hemos invertido cientos de miles de horas asesorando a algunas de las personas más brillantes y ocupadas que te puedas imaginar, «en las trincheras» de sus mesas de trabajo, en sus hogares con las puertas cerradas, ayudándoles a capturar, clarificar y organizar todo su trabajo y compromisos pendientes. Los métodos que he descubierto se han revelado sumamente efectivos en todo tipo de organizaciones, a todos los niveles laborales, en diversas culturas e incluso en el hogar y el colegio. Tras años de asesorar y enseñar a algunos de los profesionales sumamente preparados y productivos (¡en compañía de sus hijos!), sé que el mundo está hambriento de estos métodos.

La angustia está provocada por la falta de control, organización, preparación y actividad.

—DAVID KEKICH

Los ejecutivos de más alto nivel buscan inculcarse un patrón de cumplimiento despiadado y también inculcarlo a sus empleados y a sus culturas; también buscan la forma de mantener sus vidas personales debidamente equilibradas y en marcha. Ellos saben, y yo lo sé, que tras las puertas cerradas, al terminar el trabajo, sigue habiendo llamadas sin contestar, tareas que delegar, asuntos de reuniones y conversaciones sin procesar, funciones directivas pendientes de aclarar y controlar, responsabilidades personales sin abordar y docenas de correos electrónicos potencialmente decisivos en medio de los cientos (o incluso miles) que todavía no han sido atendidos. Muchos de estos empresarios tienen éxito porque las crisis que resuelven y las oportunidades a las que sacan provecho son más grandes que los problemas que consienten y crean en sus oficinas, hogares y maletines. Pero dado el actual ritmo de los negocios y de la vida, a menudo la ecuación está en tela de juicio.

Y, lo que es aún más importante para muchos, las personas no prestan la debida atención a las obras de teatro del colegio, las actividades deportivas y las preguntas sobre la vida a la hora de acostarse de sus hijos, o sencillamente no pueden «estar aquí y ahora» siempre y en todas partes. Nuestra sociedad está dominada por una angustia ambiental; existe la sensación de que, de algún modo, seguramente hay algo que deberíamos estar haciendo que no estamos haciendo, lo cual origina una tensión para la que no hay solución y de la que no hay descanso.

Por una parte, necesitamos herramientas de eficacia demostrada que puedan ayudar a la gente a centrar sus energías estratégica y tácticamente sin que se le pase algo por alto. Por otra, necesitamos crear hábitos de pensamiento y entornos de trabajo que impidan que las personas más generosas y comprometidas se quemem a causa del estrés. Necesitamos unos patrones de trabajo y estilo de vida optimistas que atraigan y retengan a lo mejor y más brillante de nuestras organi-

zaciones, y necesitamos métodos personales y domésticos que promuevan la claridad, el control y la creatividad en aquellos que amamos y, lo que es más importante, en nosotros mismos.

Sabemos que esta información es sumamente necesaria en las organizaciones. Pero también se necesita en los colegios, donde a la inmensa mayoría de nuestros hijos se les sigue sin enseñar cómo procesar la información, cómo enfocarse en los resultados o qué medidas tomar para materializarlos. Y para todos nosotros en tanto que individuos, es necesario para que podamos sacar provecho de todas las oportunidades que se nos brindan de aumentar el valor de nuestro mundo de una forma sostenible y autosuficiente.

La mejor manera de experimentar la fuerza, simplicidad y eficacia de lo que voy a presentar aquí es como una vivencia en tiempo real con situaciones de tu mundo real. Cuando leas u hojees el libro, a buen seguro que te sentirás motivado a pensar de qué forma deberías y podrías aplicar aquello de lo que se esté hablando, y te será de suma utilidad llevarlo a la práctica a medida que lo vas leyendo. Eso te hará adquirir un nivel mucho más profundo y significativo de comprensión. Te resultará útil comprender los modelos; y es fácil que experimentes una transformación al aplicarlos.

Forzosamente, el libro debe poner la esencia de este dinámico arte de la gestión del flujo de trabajo y de la productividad personal en un formato lineal. En consecuencia, he procurado organizarlo de tal manera que por un lado te proporcione una visión general estimulante, y por otro te permita saborear los resultados inmediatos a medida que avanzas por el libro.

Un escepticismo saludable suele ser la mejor forma de obtener el valor de lo que se está planteando: cuestionarlo; demuestra que está equivocado, si puedes. Esto genera compromiso, que es la clave para entender las cosas.

El libro está dividido en tres partes. La primera describe el juego entero, proporcionando una breve visión de conjunto del sistema y una explicación de las razones que lo hacen único y oportuno, para luego pasar a presentar las metodologías básicas en sí mismas en su forma más elemental y condensada. La segunda parte te enseña cómo aplicar el sistema. Es tu asesoramiento personal, organizado escalonadamente, sobre la aplicación detallada de los modelos. Por último, la tercera parte va un poco más allá y describe los resultados más sutiles y profundos que puedes esperar cuando incorpores las metodologías y modelos a tu trabajo y tu vida.

Como es de esperar, habrá una repetición inevitable de los contenidos en las tres partes. La base de la metodología es relativamente sencilla, pero se puede expresar y comprender a muchos y diversos niveles de profundidad y detalle por medio de los diferentes prismas y lecciones del libro.

Quiero que te metas dentro, que la pongas a prueba, que la cuestiones incluso; quiero, en suma, que averigües por ti mismo que lo que prometo no solo es posible, sino que personalmente te resulta asequible en el acto. Y quiero que sepas que todo lo que propongo es *fácil de hacer*. Esto no implica ninguna nueva habilidad por tu parte. Tú ya sabes cómo enfocarte, cómo anotar, cómo decidir los resultados y las actividades y cómo revisar las opciones y tomar decisiones. Confirmarás que muchas cosas que has estado haciendo instintiva e intuitivamente desde el principio son correctas, y te brindaré vías para elevar esas habilidades básicas a nuevos niveles de efectividad. Quiero estimularte a que incluyas todo esto en un nuevo conjunto de conductas que te romperán los esquemas.

De vez en cuando, en el libro aludo a mi trabajo con personas que aplican este material. Llevo ejerciendo como consultor de gestión, asesor de ejecutivos y formador treinta años, solo, en pequeñas colaboraciones y como fundador de una empresa de formación a nivel mundial. Mi trabajo ha consistido primordialmente en la consultoría privada, la dirección de talleres y la exposición de los métodos que aquí se presentan. He trabajado ya (junto con mis colegas) con miles de personas individualmente y formado a cientos de miles en nuestros seminarios públicos y particulares en todo el mundo. Y seguimos colaborando con algunas de las mejores y más brillantes personas del planeta. Estos son los antecedentes de los que he extraído mi experiencia y los ejemplos.

Yo soy un alumno más. Me descontrolo y pierdo la concentración, al igual que el resto, incluidos los mejores, e igualmente tengo que involucrarme en los métodos que describo aquí, a fin de conservar la lucidez con una presencia de ánimo óptima. Como describo en el capítulo 15, esto es un conjunto de hábitos de vida permanentes que deben aplicarse para comprometerse con el mundo a los niveles más elevados y de mayor madurez. En este libro no cuento nada que no haya experimentado personalmente y cuya validez no haya comprobado; asimismo, tampoco cuento nada que no siga utilizando de una u otra forma.

Lo que aquí prometo fue muy bien descrito por un cliente mío, que escribió: «Aplicar habitualmente los postulados de este programa me *salvó* la vida... aplicarlos fielmente *cambió* mi vida. Esta es la vacuna contra la extinción de incendios cotidiana (las llamadas exigencias de las crisis y urgencias de cualquier jornada de trabajo) y el antídoto para el desequilibrio que muchas personas se ocasionan a sí mismas».

PRIMERA PARTE

**EL ARTE
DE ORGANIZARSE
CON EFICACIA**

1

Un nuevo método para una nueva realidad

Puede darse la circunstancia de que una persona tenga una cantidad abrumadora de cosas que hacer y que, aun así, funcione de manera productiva con la cabeza despejada y la sensación óptima de controlar tranquilamente lo que está haciendo. Esta es una manera fantástica de vivir y trabajar, en unos niveles elevados de efectividad y eficiencia. También es la mejor manera de ser plenamente consciente de lo que sea que uno esté haciendo, comprometido adecuadamente con el momento. Es entonces cuando el tiempo desaparece y se tiene el control absoluto sobre la propia atención. Lo que estás haciendo es exactamente lo que deberías estar haciendo, teniendo en cuenta el espectro completo de tus compromisos e intereses. Estás totalmente disponible. Estás «conectado».

Este es ya un estilo operativo esencial para los mejores profesionales de éxito, un modo necesario para la cordura de cualquiera que pase por situaciones vitales de desbordamiento y una plataforma fundamental para permitirnos a todos la libertad de involucrarnos de manera óptima en nuestros cometidos más trascendentales.

Ya conoces el modo de hacer todo lo necesario para alcanzar este saludable estado de gran rendimiento. No obstante, si eres como la mayoría de las personas, tienes que aplicar esas capacidades de una forma más oportuna, completa y sistemática para poder estar encima de todo, en lugar de tener la sensación de estar enterrado. Y aunque el método y las técnicas que describo en este libro son sumamente prácticos y están basados en el sentido común, la mayoría de la gente tendrá algunos hábitos importantes que deberá modificar antes de que pueda disfrutar plena-

Hay una cosa que podemos hacer, y las personas más felices son aquellas que la pueden hacer hasta el límite de sus capacidades. Podemos ser plenamente conscientes. Podemos estar aquí con plenitud. Podemos prestar... nuestra atención a la oportunidad que tenemos delante.

—MARK VAN DOREN

mente de los beneficios de este sistema. Los pequeños cambios que se requieren —cambios en cómo clarificas y organizas todas las cosas que merecen tu atención— podrían representar una alteración significativa en tu forma de enfocar algunos aspectos clave de las actividades cotidianas. Aunque las referencias suelen hablar de unos resultados transformadores.

Los métodos que expongo aquí se basan todos en tres objetivos clave: (1) capturar *todas* las cosas que quizá haya que hacer o te sean útiles —ahora, más tarde, algún día, grandes, pequeñas o medianas— en un sistema lógico y fiable externo a tu cabeza y fuera de tu mente; (2) instarte a tomar decisiones por adelantado sobre todas las «entradas» que permitas introducir en tu vida, de modo que siempre tengas un inventario viable de «Acciones siguientes» que puedas aplicar o reorganizar en el momento; y (3) organizar y coordinar todo ese contenido, mediante la aceptación de los múltiples niveles de compromiso que tendrás que poner en juego contigo mismo y con los demás en todo momento.

Este libro presenta un método de probada valía para esta clase de gestión eficaz del flujo de trabajo, proporcionando para su aplicación un conjunto de buenas herramientas, consejos, técnicas y trucos. Como tendrás ocasión de descubrir, los principios y métodos son de utilización y aplicación inmediata a todo aquello que tengas pendiente de hacer, tanto en tu vida personal como profesional.* Al igual que otras muchas personas antes que tú, puedes incorporar lo que describo como un estilo operativo dinámico y continuo a tu trabajo y tu mundo. O, como otras más, puedes utilizar este libro solo como guía para volver a mejorar el control cuando te parezca que lo necesitas.

EL PROBLEMA: NUEVAS EXIGENCIAS, RECURSOS INSUFICIENTES

A la mayoría de las personas con las que me tropiezo en la actualidad les parece que tienen demasiadas cosas de las que ocuparse y no el tiempo suficiente para hacerlas todas. En el transcurso de una sola semana, asesoré a un socio de una importante empresa de inversiones de ámbito mundial preocupado por que las nuevas responsabilidades directivas que le acababan de ofrecer fueran a someter

*Tomo el término «trabajo» en su acepción más universal, dando a entender con él todo lo que quieres o necesitas que sea distinto a lo que es en la actualidad. Muchas personas distinguen entre «trabajo» y «vida personal», pero yo no: para mí, limpiar el jardín o actualizar el testamento es «trabajo» en la misma medida que lo es escribir este libro o asesorar a un cliente. Los métodos y técnicas de este libro son aplicables a todo ese espectro vida-trabajo; para ser efectivos, tienen que serlo.

a una tensión límite su vida familiar y también a una directiva de recursos humanos de nivel medio que intentaba seguir atendiendo al día más de ciento cincuenta solicitudes por correo electrónico, espoleada por el objetivo de incrementar en un año el personal de la sucursal regional de 1.100 a 2.000 personas, y todo mientras intentaba proteger su vida social de los fines de semana.

En este nuevo milenio ha surgido una paradoja: las personas tienen una calidad de vida mejor, pero al mismo tiempo están aumentando sus niveles de estrés al aceptar encargarse de más cosas de las que les permiten sus recursos. Es como si comieran con los ojos. La multitud de opciones y oportunidades conlleva la presión de la elección y la toma de decisiones, y la búsqueda de la fórmula para mejorar la situación de algún modo tiene sumidas en la perplejidad y la frustración a la mayoría de las personas.

El trabajo ya no tiene unos límites definidos

Un factor fundamental en el aumento del nivel de estrés es que la naturaleza real de nuestros empleos ha cambiado de forma mucho más espectacular y rápida que nuestra preparación y capacidad para encargarnos del trabajo. Solo en la segunda mitad del siglo XX, lo que en el mundo industrializado constituía el «trabajo», pasó de ser una actividad de cadena de producción y distribución a lo que el difunto Peter Drucker denominó tan acertadamente trabajo del «conocimiento».

Antiguamente, el trabajo estaba claro como el agua. Había que arar los campos, manejar las máquinas, hacer los paquetes, ordeñar a las vacas y trasladar las cajas de embalaje. Uno sabía el trabajo que había que hacer, pues se podía ver; no había ninguna duda de cuándo estaba terminado, o cuándo no. Y el que uno aumentara su productividad dependía de hacer más eficaz el proceso de trabajo, o simplemente de esforzarse más o trabajar más tiempo.

Hoy día, por el contrario, la mayoría de nuestros proyectos carecen de límites. Casi todas las personas que conozco tiene al menos media docena de cosas que pretenden conseguir o situaciones que les gustaría mejorar de inmediato y que aunque dispusieran del resto de sus vidas para intentarlo, no serían capaces de terminarlas a la perfección. Es posible que te estés enfrentando al mismo dilema. ¿Hasta qué punto podría merecer la pena esa conferencia? ¿Hasta qué punto sería eficaz ese curso de formación, o el baremo de las bonificaciones adicionales de tus ejecutivos? ¿Hasta qué punto podrás controlar la educación de tus hijos? ¿Se acerca a la perfección ese blog que estás escribiendo? ¿Cómo es de motivadora la reunión de personal que estás preparando

Casi todos los proyectos podrían ejecutarse mejor, y la enorme cantidad de información de la que disponemos en la actualidad podría hacerlo posible.

do? ¿Cuál será tu estado de salud? ¿En qué medida es útil la reorganización de tu departamento? Y una última pregunta: ¿cuánta información disponible podría ser de interés para ejecutar «mejor» esos proyectos? La respuesta es: una cantidad infinita, de fácil acceso, al menos potencialmente, a través de Internet.

En otro orden de cosas, la ausencia de márgenes puede generar *más* trabajo para todos. Gran parte de la capacidad organizativa actual requiere que exista comunicación, cooperación y compromiso entre los distintos departamentos. Los compartimentos individuales en los que trabajamos se están desmoronando (o al menos deberían), y con ellos el lujo de no tener que leer las copias de los correos electrónicos del departamento de marketing, o de recursos humanos, o de cualquier comité creado específicamente para resolver determinado asunto. Suma a eso la fuerza creciente de tus compromisos con los amigos y familiares a medida que la distancia que os separa desaparece, incluso con los parientes de la tercera edad que se encariñan con Internet y sus teléfonos inteligentes para «estar en contacto».

Las tecnologías de la comunicación en constante renovación han agrandado exponencialmente la ausencia de límites claros para nuestros compromisos y vidas. El segundo decenio de este siglo ha asistido a una explosión del interés por el enigma de la actividad permanente, alimentado por la globalización («la mitad de mi equipo está en Hong Kong, y otras personas clave en Estonia»), el trabajo virtual y las capacidades de conexión, y en no menor medida por la adicción a interactuar con los artefactos que llevamos en los bolsillos o en las muñecas y que tienen más capacidad que la que tenía una sala llena de ordenadores en 1975.

Así pues, no solo es más ambiguo e indefinido el trabajo y sus límites cognitivos, también el tiempo y el espacio en el que podemos (y a menudo deberíamos) dedicarnos a él, junto con la permanente explosión de información potencialmente trascendental y accesible que podría aumentar el valor de nuestras vidas.

Nuestros empleos (y vidas) no paran de cambiar

La desintegración de los límites de nuestros proyectos y trabajos ya sería un reto suficientemente grande para cualquiera, pero ahora debemos añadir a la ecuación

En las últimas setenta y dos horas, la mayoría hemos recibido más ideas capaces de generar cambios, sugerir proyectos y modificar prioridades que las que nuestros padres recibían en un mes, y puede que hasta en un año.

la definición siempre cambiante de nuestros empleos, además de los frecuentes cambios en las responsabilidades e intereses en el ámbito más amplio de nuestras vidas.

A menudo hago las siguientes preguntas en mis seminarios: «¿Quién de vosotros hace solo aquello para lo que fue contratado? ¿Y cuántos no habéis experimentado algún cambio significativo en vuestra

vida personal el año pasado?» Apenas consigo que se levante una mano. Por vago y difuso en sus límites que pudiera ser el trabajo, si tuviste la suerte de ceñirte a un cometido descrito con precisión el tiempo suficiente, es probable que consiguieras resolver lo que tenías que hacer —cuánto, en qué grado— para mantener la cordura. Y si pudieras mantener un mayor control de tu vida en general —nada de cambios de residencia, de relaciones, ningún problema de salud y de vida para ti y tus seres queridos, ningún sobresalto económico, ningún programa de motivación que genere nuevas y estimulantes orientaciones, ningún cambio profesional impuesto—, quizá fueras capaz de crear un ritmo y un sistema para controlarla que te permitiera cierta estabilidad y relajación.

Sin embargo, son pocos los que se pueden permitir ese lujo, y eso por tres razones:

1. Actualmente, las organizaciones, casi de forma generalizada, viven en un estado de metamorfosis constante, donde los objetivos, productos, socios, clientes, mercados, tecnologías y dueños cambian sin cesar. Necesariamente, todo esto revoluciona las estructuras, formas, funciones y responsabilidades.
2. Hoy día, el profesional corriente es más que nunca un agente libre que cambia de profesión como sus padres cambiaban de empleo en otra época. Incluso los cuarentones y cincuentones se someten a las normas del crecimiento continuo. Ahora sus metas están mejor integradas en la corriente dominante, incluidas en el ámbito general del «desarrollo ejecutivo, gerencial y profesional», lo cual solo significa que no seguirán haciendo lo que están haciendo durante un período prolongado de tiempo.*
3. La relativa velocidad de los cambios en nuestras culturas, modos de vida y tecnologías están generando que los individuos sientan una creciente necesidad de controlar más sus situaciones personales exclusivas, y con más frecuencia. La repentina necesidad de encargarse de la atención de un progenitor, de afrontar el regreso al hogar de un hijo en paro, de hacer frente a un pro-

Jamás podemos estar verdaderamente preparados para algo que sea completamente nuevo. Tenemos que adaptarnos, y cada adaptación radical supone una crisis de autoestima: pasamos un examen, nos ponemos a prueba. Para afrontar ese drástico cambio sin que haya un sismo interior es necesaria la confianza en sí mismos de los subordinados.

—ERIC HOFFER

* La Gran Recesión de principios de este siglo aumentó las incertidumbres creando la necesidad en muchas personas de seguir trabajando después de las edades de jubilación tradicionales, a menudo con la exigencia de descubrir alguna otra manera de ganar dinero.

blema de salud o de involucrarse en un gran cambio acometido por la pareja de uno... todo esto parece estar sucediendo más a menudo y con mayores repercusiones que nunca.

Ya son pocas las cosas que parecen claras durante mucho tiempo en relación con qué hay que hacer en la oficina, en casa, en el avión, en el coche y en el café de la esquina o durante el fin de semana, el domingo por la mañana, al despertarse a las tres de la mañana o durante las «vacaciones». Tampoco está claro qué y cuánta información entrante puede ser relevante para hacerlo bien. Se nos permite acceder a enormes cantidades de informaciones y comunicaciones procedentes del mundo exterior y a generar un volumen igual de grande de ideas y acuerdos con los demás y con nosotros desde el mundo interior. Y resulta que no se nos ha equipado adecuadamente para tratar con esta descomunal cantidad de compromisos internos y externos.

Nada es realmente nuevo en este mundo de la alta tecnología conectado globalmente, excepción hecha de la *frecuencia* con que lo es. Cuando el ritmo de los cambios en la vida y el trabajo era mucho menor, en cuanto las personas pasaban el inevitable mal trago de lidiar con lo nuevo, podían tirarse con el piloto automático puesto durante períodos de tiempo muy prolongados. Ahora, la mayoría vivimos en un mundo que no nos permite el lujo de esa clase de pausa. Un mundo que está cambiando mientras lees esto. Y si, mientras has estado leyendo esto, tus devaneos mentales han dirigido tu atención hacia otras cosas que pasan en tu vida, o te has sentido impulsado a consultar el correo electrónico en busca de nuevas entradas potencialmente importantes, estarás experimentando una manifestación de este síndrome de no perder el tren.

Los viejos modelos y hábitos son insuficientes

Ni nuestra educación convencional, ni los modelos tradicionales de gestión del tiempo, ni la infinidad de herramientas de organización en soporte papel o digital disponibles nos han proporcionado los medios viables de satisfacer las nuevas exigencias que se nos han impuesto. Si has intentado utilizar algunos de estos procesos o herramientas, es probable que los hayas encontrado incapaces de adaptarse a la velocidad, complejidad y circunstancias de las prioridades cambiantes que conlleva lo que estás haciendo. La capacidad para concentrarse, estar relajado y mantener el control durante estos tiempos fecundos aunque turbulentos y a menudo desestructurados demanda nuevas formas de pensar y trabajar. Estamos muy necesitados de métodos, tecnologías y hábitos laborales nuevos que nos ayuden a controlar nuestro mundo.

Las estrategias tradicionales de la gestión del tiempo y la organización personal eran útiles en su tiempo; proporcionaban unos puntos de referencia útiles a una mano de obra que empezaba a salir de un modelo de producción industrial en cadena, para acceder a una nueva clase de trabajo que conllevaba la elección sobre lo que se quería hacer y un margen de discrecionalidad sobre cuándo hacerlo. Cuando el propio tiempo se convirtió en un elemento del trabajo, los calendarios personales se convirtieron en una herramienta laboral clave. (Todavía en la década de 1980 había profesionales que consideraban que la esencia de estar organizado consistía en tener una agenda de bolsillo, y en la actualidad muchas personas contemplan su agenda y posiblemente su correo electrónico y bandejas de entrada como las herramientas fundamentales para tener el control.) De la mano de la discrecionalidad del tiempo llegó la necesidad de tomar buenas decisiones acerca de qué hacer. La creación de códigos de prioridad ABC y listas «de tareas» diarias son técnicas clave desarrolladas para ayudar a las personas a clasificar sus alternativas de una manera útil. Si tenías la libertad de decidir qué hacer, también tenías la responsabilidad de tomar buenas decisiones, teniendo en cuenta tus prioridades.

Lo que casi seguro has descubierto, al menos a cierto nivel, es que un calendario, aunque importante, solo puede gestionar de manera realmente efectiva una pequeña parte de aquello que tienes que tener en cuenta para sentir que controlas tu mundo. Y las listas de tareas diarias y la codificación simplificada de las prioridades se han revelado inadecuadas para hacer frente al volumen y la naturaleza variable del volumen de trabajo de las personas normales. Cada vez hay más trabajos y vidas de personas constituidos por cientos de correos electrónicos y textos al día, sin que tengan ningún margen de libertad para ignorar una sola petición, queja, encargo o comunicación de la empresa o la familia. Son pocas las personas que pueden (o incluso que deberían) esperar codificarlo todo basándose en su prioridad, o que pueden mantener una lista predeterminada de tareas sin que la primera llamada telefónica, mensaje instantáneo o interrupción de su jefe o cónyuge la *deshaga* por completo.

El panorama general frente a la cruda realidad

En el otro extremo del espectro, una ingente cantidad de libros de empresa, modelos, seminarios y gurús han abogado por la «visión más amplia» como solución para hacer frente a nuestro complejo mundo. Aclarar los objetivos y valores principales, para que el

*Los vientos y las olas siempre
favorecen a los navegantes
más hábiles.*

—EDWARD GIBBON

pensamiento avance y proporcione orden, significado y orientación en nuestro trabajo. Ahora bien, en la práctica el bienintencionado ejercicio de pensar en los valores con demasiada frecuencia no logra los resultados deseados. He asistido al fracaso de muchos de estos empeños por causa de uno o más de los tres motivos siguientes:

1. En el nivel de los compromisos diarios y de una hora para otra se dan demasiadas distracciones para permitir la atención debida a los niveles más elevados.
2. Los sistemas organizativos personales ineficaces provocan una enorme resistencia inconsciente a emprender proyectos y objetivos aún mayores que seguramente no serán bien gestionados, lo que a su vez provocará todavía más distracción y tensión.
3. Cuando los niveles y valores más elevados están realmente claros, eleva la barrera de nuestras normas, haciendo que reparemos en muchas otras cosas que hay que cambiar. Ya estamos teniendo una reacción muy negativa a la abrumadora cantidad de cosas que tenemos que hacer. Y antes de nada, ¿qué fue lo que originó gran parte del trabajo contenido en esas listas? ¡Nuestros valores!

Centrarse en los resultados y valores primordiales *es* un ejercicio crucial, de eso no hay duda. Hacerlo proporciona los criterios necesarios para tomar las a veces difíciles decisiones sobre qué dejar de hacer, además de a qué deberíamos prestar nuestra máxima atención entre el exceso de alternativas que tenemos. Pero esto no significa que haya menos que hacer, o que la realización del trabajo conlleve menos desafíos. Antes al contrario: eso solo aumenta las apuestas del juego, que tendremos que jugar día a día. Para un ejecutivo de recursos humanos, por ejemplo,

El caos no es el problema; el verdadero juego consiste en cuánto se tarda en encontrar la coherencia.

—DOC CHILDRÉ Y BRUCE CRYER

decidir ocuparse de las cuestiones relacionadas con la calidad de vida en el trabajo para atraer y conservar a las personas con talento no le simplifica la realización de su trabajo. Ni sería más pequeña la labor para una madre que reconociera la importancia de proporcionar experiencias valiosas a su hija adolescente

en el escaso tiempo de vacaciones que les queda para disfrutar juntas, antes de que esta última abandone el hogar para ir a trabajar o a la universidad. Aumentar la calidad de nuestro pensamiento y compromisos no disminuye la cantidad de cosas potencialmente relevantes e importantes que hay que gestionar.

Pero a nuestra cultura del trabajo del conocimiento le falta una pieza: un sistema que posea un conjunto coherente de conductas e instrumentos que funcionen con eficacia en el nivel en que se desarrolla el trabajo. Dicho sistema debe integrar los resultados de considerar el panorama general así como el más insignificante de los detalles disponibles; ha de gestionar los múltiples niveles de prioridades; tiene que mantener el control sobre los cientos de nuevas entradas diarias; ha de ahorrar mucho más tiempo y esfuerzo que los necesarios para mantenerlo, y debe facilitar que se hagan las cosas.

LA PROMESA: EL «ESTADO DE ATENCIÓN» DEL EXPERTO EN ARTES MARCIALES

Reflexiona un instante sobre qué te parecería que tu gestión personal estuviera totalmente controlada a todos los niveles y de forma permanente. ¿Y si tu espacio mental estuviera despejado, sin ninguna presión o tensión improductiva? ¿Y si pudieras dedicar el cien por cien de tu atención a lo que tuvieras entre manos, por propia decisión y sin ninguna distracción?

Pues *es* posible. *Existe* una manera de controlarlo todo, seguir relajado y hacer cosas importantes con un mínimo esfuerzo en todo el espectro de tu vida y tu trabajo. Una manera por la que *puedes* experimentar lo que los expertos en artes marciales llaman una «mente como el agua», y los atletas de alto rendimiento la «zona», dentro del complejo mundo con el que estás comprometido. De hecho, seguramente ya te hayas encontrado en ese estado de vez en cuando.

Estamos hablando de un estado para trabajar, hacer y ser en el que la mente está despejada y suceden cosas productivas, un estado que es accesible a todo el mundo y cada vez más necesario para afrontar con eficacia la complejidad de la vida en este siglo. Y será un requisito de creciente importancia para aquellos que deseamos mantener el equilibrio y unos resultados positivos permanentes en nuestro trabajo, así como una vida con perspectivas. El remero de talla internacional Craig Lambert ha descrito las sensaciones de este estado en *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998):

La falta de atención es la negación de la vida, ya sea limpiando ventanas, ya intentando escribir una obra maestra.

—NADIA BOULANGER

Los remeros tenemos una palabra para este estado sin fricción: balancearse... Acuérdate del gozo inmenso de subirte en el columpio de casa: un movimiento circular fácil, donde el impulso procede del

mismo columpio. El columpio nos transporta; no lo forzamos. Levantamos las piernas para aumentar nuestro arco, pero la gravedad se encarga de la mayor parte del trabajo. No es tanto que nos balanceemos como que seamos mecidos. La embarcación te mece. El casco quiere moverse deprisa: la velocidad canturrea en sus líneas y su naturaleza. Nuestra labor consiste simplemente en colaborar con el casco, en dejar de refrenarlo con nuestra brega de golpes para ir más deprisa. Un esfuerzo excesivo sabotea la velocidad de la embarcación. El intento se convierte en esfuerzo, y el esfuerzo se deshace a sí mismo. Los arribistas sociales se esfuerzan en ser aristócratas, pero sus mismos esfuerzos acreditan que no lo son. Los aristócratas no se esfuerzan; ellos ya han llegado. El balanceo es un estado de llegada.

El símil de «la mente como el agua»

En kárate hay una imagen que se usa para definir la posición de la atención perfecta: «la mente como el agua». Imagina que arrojas un guijarro a un estanque de aguas tranquilas. ¿Cómo reacciona el agua? La respuesta es: con absoluta adecuación a la fuerza y la masa de lo que se introduce; luego, recupera la calma. Ni exagera ni minimiza la reacción.

Tu capacidad para generar fuerza es directamente proporcional a tu capacidad para relajarte.

El agua es lo que es, y hace lo que hace. Puede aplastar, pero no ser aplastada. Puede estar quieta, pero no es impaciente. Se la puede obligar a cambiar su curso, pero no se frustra. ¿Lo pillas?

La fuerza de un golpe de kárate es consecuencia de la velocidad, no del músculo; es como el «estallido» concentrado en el extremo del látigo. Esa es la razón de que las personas menudas puedan aprender a romper tablones y ladrillos con sus manos: la acción no necesita callos ni fuerza bruta, solo la habilidad para generar un golpe rápido y concentrado. Pero un músculo tenso es lento. Así que en los niveles superiores de entrenamiento de las artes marciales se enseñan y exigen el equilibrio y la relajación como todo lo demás. La clave está en despejar la mente para estar receptivo y reaccionar de manera adecuada.

Todo lo que provoque que reacciones exagerada o insuficientemente puede controlarte, y a menudo eso es lo que ocurre. Reaccionar de forma inadecuada al correo electrónico, a los pensamientos sobre lo que hay que hacer, ante los hijos o el jefe nos conducirá a unos resultado menos efectivos de lo que nos gustaría. La mayoría de las personas prestan más o menos atención a las cosas de la que se merecen, sencillamente porque no actúan con una mente como el agua.

¿Puedes engancharte a tu «estado productivo» cuando es necesario?

Piensa en la última vez que te sentiste muy prolífico. Es probable que tuvieras la sensación de tener el control, de no estar estresado y sí muy concentrado en lo que estabas haciendo; de que el tiempo tendía a esfumarse (¿ya es la hora de comer?) y que estabas haciendo progresos manifiestos en la obtención de un resultado positivo. ¿Te gustaría tener más experiencias así?

*Si tu mente está vacía,
siempre está preparada para
todo; está abierta a todo.*

—SHUNRYU SUZUKI

Y si estás muy lejos de ese estado —y empiezas a sentir que no tienes ningún control, que estás tenso, descentrado, aburrido y atascado—, ¿posees la capacidad para volver a engancharte a él? Ahí es donde la metodología de *Organízate con eficacia* tendrá mayor incidencia en tu vida, enseñándote a recuperar una mente como el agua y hacer que todos tus recursos y facultades funcionen a su máximo nivel. Una de las dificultades para gran parte de nosotros quizá sea la ausencia de un punto de referencia para saber cuándo nos salimos del estado productivo. La mayoría de las personas llevan viviendo casi en tensión permanente desde hace tanto tiempo, que no saben que la situación podría ser muy diferente, que hay otro lugar más positivo desde el cual podemos participar con el mundo. Por suerte, este libro te motivará para que levantes el nivel de exigencias en cuanto al grado de presión que estarás dispuesto a tolerar, sabiendo que dispones de las técnicas para reducirlo.

EL PRINCIPIO: OCUPARSE CON EFICACIA DE LOS COMPROMISOS INTERNOS

Una perogrullada básica que he aprendido después de décadas de consultoría y de formar a miles de personas, es que la mayor parte del estrés que padecen proviene de la gestión inadecuada de los compromisos que crean o aceptan. Incluso los que no están conscientemente «estresados», invariablemente experimentarán más relajación, mejor concentración y una energía productiva mejorada cuando aprenden a controlar con más eficacia los «ciclos abiertos» de sus vidas.

Seguramente has llegado a muchos más acuerdos contigo mismo de los que eres consciente, y todos y cada uno de ellos —grandes o pequeños— son rastreados por la parte menos consciente de ti. Estos son los «incomple-

Todo lo que, en la forma en que está, no pertenece al lugar que ocupa es un «ciclo abierto», el cual no parará de captar tu atención si no es manejado de manera adecuada.

tos», o «ciclos abiertos», los cuales defino como aquello que capta tu atención y que, en la forma en que está, no pertenece al lugar que ocupa. Los ciclos abiertos pueden abarcarlo todo, desde los grandes temas pendientes, como «Acabar con el hambre en el mundo», hasta las labores más modestas, como «Contratar a una nueva secretaria», y las más insignificantes, como «Cambiar la bombilla del porche».

Para ocuparte eficazmente de todo esto, primero debes identificar y recopilar todas aquellas cosas que «llaman a tu puerta» de una u otra forma, aclarar qué significan exactamente para ti y acto seguido tomar una decisión sobre cómo hacerlas avanzar. A primera vista, puede parecer un proceso sencillo, aunque la realidad es que la mayor parte de la gente no lo hace de una manera constante, ya que carecen del conocimiento o la motivación, o de ambos, y sobre todo porque no son conscientes del precio que pagan por desatender ese método.

Las exigencias básicas para manejar los compromisos

Manejar los compromisos exigirá la ejecución de algunas actividades y conductas esenciales:

- Lo primero de todo, si los llevas en la mente, esta no está despejada. Todo lo que consideres de alguna forma inconcluso, debes recogerlo en un sistema fiable, externo a tu mente —o lo que denomino una herramienta de captura—, al que sepas que volverás y ordenarás regularmente.
- En segundo lugar, tienes que aclarar con precisión cuál es tu compromiso y decidir qué tienes que hacer, en ese caso, para avanzar hacia su cumplimiento.
- Y en tercer lugar, una vez hayas decidido todas las acciones que debes tomar, has de conservar los recordatorios de estas en un sistema que revises habitualmente.

Para sacar las cosas de la mente, tienes que utilizar tu mente.

has de conservar los recordatorios de estas en un sistema que revises habitualmente.

Un ejercicio importante para poner a prueba este modelo

Mi sugerencia es que pongas por escrito el proyecto o situación que más ocupa tu mente en este instante. ¿Qué es lo que más te incordia, distrae o interesa, o consume de alguna otra forma una buena parte de tu atención consciente? Puede tratarse de un proyecto o un problema que realmente «te esté fastidiando», algo que te sientes obligado a arreglar, o una situación de la que te parece debes ocuparte lo antes posible.

Quizá se acercan unas vacaciones sobre las que tienes que tomar algunas decisiones de última hora, o es tan solo que has leído un correo electrónico sobre un nuevo asunto urgente relacionado con tu departamento, o tal vez se trate

únicamente de que has heredado seis millones de dólares y no sabes qué hacer con el dinero. Lo que sea.

¿Lo has entendido? Bien. Pues ahora describe en una sola oración cuál es el resultado satisfactorio que pretendes darle a esta situación o problema. En otras palabras, ¿qué es lo que necesitarías que sucediera para que marques este proyecto como «hecho»? ¿Podría ser algo tan sencillo como «Vete de vacaciones a Hawái», «Maneja la situación con el cliente X», «Resuelve la situación de la universidad con Susan», «Aclara la estructura directiva de los departamentos», «Aplica la nueva estrategia de inversiones» o «Busca alternativas para resolver el problema de Manuel con la lectura»? ¿Todo claro? Fantástico.

Ahora escribe *la acción física inmediata necesaria para hacer avanzar la situación*. Si no tuvieras otra cosa que hacer en tu vida que ponerle fin a esto, ¿qué acción visible adoptarías ahora mismo? ¿Llamarías por teléfono o pondrías un mensaje de texto a alguien? ¿Escribirías un correo electrónico? ¿Tomarías lápiz y papel y propondrías ideas al respecto? ¿Navegarías por la Red en busca de información? ¿Irías a comprar clavos a la ferretería? ¿Hablarías cara a cara con tu socio, tu secretaria, tu abogado o tu jefe? ¿Qué?

¿Tienes la respuesta a eso? Bien.

¿Te han sido de alguna utilidad estos dos minutos de reflexión? Si eres como la inmensa mayoría de las personas que realizan este ejercicio en nuestros seminarios, como poco estarás experimentando una ligerísima mejoría en el control, la relajación y la concentración. También te estarás sintiendo más motivado a *hacer* realmente algo sobre esa situación sobre la que hasta ahora solo has estado pensando. Imagina lo que sería esa motivación multiplicada por cien como una manera de vivir y trabajar.

Si te hubiera sucedido algo positivo durante este ejercicio, piensa en esto: ¿qué es lo que ha cambiado?, ¿qué ha sucedido para que se origine esa mejoría de las condiciones en tu experiencia? La situación ya no continúa, al menos en el plano físico. Pero sin duda todavía no ha terminado. Lo que ha sucedido seguramente es que lograste una definición más exacta del resultado deseado y de la siguiente acción necesaria. Y lo que ha cambiado es el elemento más importante para alcanzar la claridad, la concentración y la tranquilidad de conciencia: la forma de involucrarte con tu mundo.

Pero ¿qué lo ha originado? No el «organizarse» ni el «establecer prioridades». La respuesta es *pensar*. No mucho; solo lo suficiente para consolidar tu compromiso sobre una presión discreta o una oportunidad y los recursos necesarios para ocuparse de ella. Las personas piensan mucho, pero la mayor parte de ese pensamiento consiste en pensar *en* un problema, un proyecto o una situa-

Piensa como un hombre de acción, actúa como un pensador.

—HENRI BERGSON

ción, no *acerca* de ello. Si en realidad hiciste el ejercicio sugerido, este te exigió que estructurases tu pensamiento en relación con un resultado y una acción, y eso no es lo que suele suceder sin una intención consciente. Reaccionar es automático, pero pensar no lo es.

El trabajo real del trabajo del conocimiento

Bienvenido a la experiencia real del «trabajo del conocimiento» y a un profundo principio operativo: tienes que pensar en tus cosas más de lo que te das cuenta, pero no tanto como temes que podrías hacerlo. Como escribió Peter Drucker: «En el trabajo del conocimiento... la tarea no viene dada; tiene que determinarse. “¿Cuáles son los resultados esperados de este trabajo?” Es... la pregunta clave que hay que hacerse para hacer rentables a los trabajadores del conocimiento. Y esta es una cuestión que exige tomar decisiones arriesgadas. Generalmente no hay una respuesta correcta; en su lugar, hay alternativas. Y los resultados tienen que estar claramente especificados, si se pretende lograr la productividad».*

El antepasado de cualquier acción es un pensamiento.

—RALPH WALDO EMERSON

La mayor parte de la gente se muestra reacia a provocar el estallido de energía que requerirá aclarar el verdadero significado que, para ellos, tiene algo que han dejado entrar en su mundo, y decidir qué es lo que tienen que hacer al respecto. En realidad, nunca se nos enseña

que tenemos que pensar sobre nuestro trabajo antes de que podamos hacerlo; gran parte de nuestra actividad diaria ya nos viene definida por las cosas inmóviles y sin terminar que nos miran fijamente cuando vamos a trabajar, por la familia que tenemos que alimentar, por las lavadoras que hay que poner o por los hijos que hay que vestir en casa. Pensar con detenimiento la definición de los resultados deseados y las acciones siguientes necesarias es algo que pocas personas sienten que tengan que hacer (hasta que *tienen* que hacerlo). Pero en realidad, es el medio más eficaz del que disponemos para convertir los deseos en realidad.

* El «trabajo del conocimiento» puede antojarse un concepto raro para muchas personas de este siglo, por el simple hecho de que gran parte de nuestras vidas incluyen ahora muchas cosas incorpóreas e inciertas que tenemos que decidir, lo que exige una reflexión y unas decisiones permanentes. La mayoría nos dedicamos a ello todo el rato (de lo último que un pez se da cuenta es del agua). Pero el reconocimiento del proceso de pensamiento en sí que tenemos que estar aplicando es algo de lo que todavía la mayoría no se percató ni ejercita explícitamente. El trabajo del conocimiento tal vez parezca una idea limitada a los profesionales liberales. Esa fue la población que inicialmente se ocupó de esto en el siglo pasado, pero cualquiera que haya salido del mero modelo de supervivencia se encuentra en esta partida. Cualquier padre que se haya preguntado alguna vez qué asignatura escoger para su hijo y qué dispositivo digital darle está dentro de esta categoría.

La razón de que las cosas estén en tu mente

Las más de las veces, la razón de que haya algo en tu mente es que quieres que sea diferente a cómo es en la actualidad y, sin embargo:

- no has clarificado exactamente cuál es el resultado que pretendes,
- no has decidido cuál es la siguiente acción física y/o
- no has colocado recordatorios del resultado y la acción requerida en un sistema en el que confíes.

Esta es la razón de que lo tengas en la cabeza. Hasta que no hayas aclarado esos pensamientos y tomado esas decisiones, y hayas almacenado la información resultante en un sistema que sepas con *plena certeza* que consultarás y en el que pensarás cuando lo necesites, tu cerebro no puede abandonar el trabajo. Puedes engañar a los demás, pero no puedes engañar a tu mente. Esta sabe si has llegado o no a las conclusiones a las que tienes que llegar y si has puesto las soluciones resultantes y los recordatorios de las acciones en un lugar que tengas la seguridad de que resurgirá adecuadamente en tu mente consciente.* Si no has hecho estas cosas, no parará de trabajar horas extras. Y aunque ya hayas decidido el siguiente paso hacia la resolución de un problema, tu mente no lo soltará mientras no coloques un recordatorio en un lugar al que ella *sepa* sin duda que irás a consultar. Tu mente seguirá presionándote por el siguiente paso no tomado, por lo general cuando no puedas hacer nada al respecto, lo cual solo redundará en tu estrés.

Esa preocupación permanente y estéril por todas las cosas que tenemos que hacer es por sí sola la mayor consumidora de tiempo y energía.

—KERRY GLEESON

Tu mente no tiene una mente propia

Curiosamente, hay al menos una parte de tu mente que es realmente estúpida. Si tuviera algo de inteligencia y lógica innatas, te recordaría las cosas que necesitas hacer solo cuando pudieras hacer algo con ellas.

¿Tienes en algún sitio una linterna con las pilas agotadas? ¿Cuándo suele recordarte tu mente que necesitas otras pilas? ¿Pues cuando reparas en las gasta-

* Véase la investigación de Baumeister que lo confirma, mencionada en el capítulo 14.

das! Eso no es muy inteligente. Si tu mente tuviera algo de inteligencia innata, te recordaría lo de esas pilas agotadas solo cuando pasaras junto a unas nuevas en una tienda. Y que fueran del tamaño adecuado, además.

En el tiempo transcurrido desde que te has despertado hoy y el momento actual, ¿has pensado en algo que necesitaras hacer y que todavía no has hecho? ¿Has tenido ese pensamiento más de una vez? ¿Por qué? No dejar de pensar en

Gobierna tu mente, o ella te gobernará a ti.

—HORACIO

algo sobre lo que no puedes hacer ningún avance es una pérdida de tiempo y energía. Y solo contribuye a angustiarte por lo que deberías estar haciendo y no haces.

La mayor parte de las personas permiten que su proceso mental reactivo dirija el cotarro más de la cuenta, en especial en lo que concierne al síndrome del demasiado que hacer. Seguramente has entregado gran parte de tus «asuntos», una buena cantidad de tus ciclos abiertos, a un organismo de tu comité interno que es incapaz de ocuparse con eficacia de esas cosas de la manera en que están: tu mente. Las investigaciones han demostrado ya que una parte considerable de tu mente no puede evitar rastrear tus ciclos abiertos, y no (como se creía) como un estimulador positivo e inteligente, sino como un detractor de cualquier cosa en la que necesites o quieras pensar, disminuyendo así tu capacidad para actuar.

La transformación de los «asuntos»

He aquí cómo defino «asuntos»: todo lo que has permitido entrar en tu mundo físico o psicológico y que no encaja en el lugar que ocupa, aunque todavía no has decidido qué significa exactamente para ti ni el resultado deseado, así como tampoco la acción siguiente al respecto. La razón de que

Tenemos que transformar todos los «asuntos» que hemos atraído y acumulado en un inventario claro de acciones significativas, proyectos e información útil.

la mayoría de los sistemas organizativos no hayan funcionado para la mayoría de las personas es que estas todavía no han transformado todos los «asuntos» que están tratando de organizar. Mientras sigan siendo asuntos, no son controlables.

Casi todas las listas de trabajos pendientes que he visto a lo largo de los años (¡si es que las había!) no eran más que simples relaciones de asuntos, no inventarios del verdadero trabajo resultante que había que hacer. No eran más que recordatorios parciales de un montón de cosas sin resolver que seguían sin traducirse en resultados y acciones, esto es, en los verdaderos esquemas y detalles de lo que el autor de la lista tenía que hacer.

Cosas normales que verás en una lista de tareas pendientes: «Mamá», «Banco», «Médico», «Niñera», «Vicepresidente de marketing», etcétera. Echarles un vistazo suele provocar más estrés que alivio, porque, aunque sean un valioso detonante para algo que te has comprometido a hacer o sobre lo que hay que tomar una decisión, tu mente sigue clamando: «¡Decide por mí!» Y si da la casualidad de que en ese momento no tienes la energía o la concentración necesarias para pensar y decidir, solo te servirá para recordarte que estás agobiado.

Los asuntos no son algo malo per se. Aquello que por su naturaleza domina o capta nuestra atención suele aparecer como asuntos. Pero una vez que los asuntos entran en nuestras vidas y trabajo, tenemos el compromiso intrínseco de definir y aclarar su significado. En el mundo profesional, nuestra actividad nos exige pensar, valorar, decidir y ejecutar —a cada instante—, bien sea en relación con un correo electrónico, bien con las notas que hemos tomado esta mañana en una reunión sobre estrategia. Es algo intrínseco a nuestro trabajo. Si no tuvieras que pensar en esas cosas, seguramente es que no lo necesitarías. Y a título personal, nos estaremos timando si dejamos que los problemas de nuestra vida cotidiana —hogar, familia, salud, economía, profesión o relaciones— queden en barbecho en nuestra conciencia por culpa de la indefinición de los resultados deseados específicos y las acciones necesarias concretas.

Al terminar uno de mis seminarios, una alta directiva de una importante empresa biotecnológica volvió a echar un vistazo a la lista de tareas pendientes que había llevado consigo y exclamó: «¡Por Dios, esto era un amasijo informe de cosas imposibles de hacer!» Es la mejor definición que he oído jamás sobre lo que en la mayoría de los sistemas se considera listas de organización. La inmensa mayoría de las personas llevan intentando organizarse remodelando listas incompletas de cosas sin aclarar; todavía no se han dado cuenta de cuántas y cuáles son las que necesitan organizar para conseguir un beneficio real. Si las personas quieren que sus esfuerzos organizativos tengan éxito, lo que tienen que hacer es juntar todo aquello que ha de ser pensado y luego *ejecutar* lo pensado.

*El pensamiento es útil cuando
provoca una acción, y un
obstáculo cuando sustituye
a la acción.*

—BILL RAEDER

EL PROCESO: GESTIONAR LA ACCIÓN

Uno se puede entrenar, casi como si fuera un deportista, para ser más rápido y dinámico y estar más centrado al tratar con todas las cosas de las que tiene que ocuparse. Así, puedes llegar a pensar con más eficacia y manejar los resultados

con más relajación y un mayor control; puedes minimizar los cabos sueltos en todo el espectro de tu vida laboral y personal y conseguir hacer más con menos esfuerzo, y puedes tomar decisiones desde el principio sobre todos los asuntos que reúnas y crear un procedimiento operativo estándar para vivir y trabajar en este milenio.

El comienzo es la mitad de todas las acciones.

—PROVERBIO GRIEGO

Aunque antes de que puedas lograr algo de todo esto, tendrás que adquirir el hábito de no conservar nada en tu mente. Y la manera de hacerlo, como hemos visto, no es administrando el tiempo, la información o las prioridades, pues, después de todo:

- no administras cinco minutos y acaban siendo seis;
- no administras el exceso de información; de lo contrario, entrarías en una biblioteca y te morirías, o la primera vez que te conectaste a la Red, habrías explotado; y
- no administras las prioridades; las *tienes*.

Por el contrario, la clave para administrar todas tus cosas es gestionar tus *acciones*.

Administrar la acción es el principal desafío

Lo que hagas con tu tiempo y con la información y lo que hagas con tu cuerpo y la atención que prestes a tus prioridades son las alternativas reales a las que debes destinar tus limitados recursos. La cuestión de fondo estriba en cómo tomar las decisiones correctas acerca de lo que se debe hacer en un momento dado. El verdadero trabajo consiste en gestionar nuestras acciones.

Aunque esto pueda sonar a obviedad, te podría sorprender descubrir que la mayoría de las personas siguen sin decidir infinidad de acciones siguientes en relación con numerosos proyectos y compromisos. Administrar las acciones que no has identificado o sobre las que no has decidido nada todavía entraña una enorme dificultad. La mayoría de la gente tiene docenas de cosas que debe hacer para avanzar en muchos frentes, aunque todavía no sepa cuáles son. Y la queja general de que «No tengo tiempo para ____» (rellena el espacio en blanco) es comprensible debido a los muchos proyectos que parecen abrumadores... y que lo *son* porque ¡no los puedes hacer! Solo puedes realizar una acción con respecto a ellos. Muchas de estas acciones requieren solo un minuto o dos, en el contexto adecuado, para hacer avanzar un proyecto.