

JOSÉ MIGUEL BOLÍVAR

PRODUCTIVIDAD PERSONAL

APRENDE A LIBERARTE
DEL ESTRÉS CON GTD



conecta

Productividad personal

Aprende a liberarte del estrés con GTD®

JOSÉ MIGUEL BOLÍVAR

 **conecta**
www.megustaleerebooks.com

A mi familia

Agradecimientos

Este libro es una realidad gracias a Carlos Martínez, mi editor. Fue él quien contactó conmigo y me propuso el proyecto de escribir un libro sobre GTD[®] en el que compartir mis aprendizajes y experiencias como formador.

También ha sido posible gracias a todas las personas que a lo largo de estos años han contribuido a ampliar, de un modo u otro, mi conocimiento sobre GTD[®]: los lectores de mi blog, la comunidad de bloggers de GTD[®] en castellano, los asistentes a mis ponencias, los alumnos de mis talleres, y los partners y clientes que han confiado y siguen confiando en mí.

Mención especial merecen mis hijas, Irene y Marta, y mi mujer, Paz, que generosamente me han permitido privarlas de buena parte de la atención que merecían este verano, demostrándome en todo momento su ilusión y compromiso con este proyecto. Sin su paciencia y cariño, probablemente este libro no habría visto la luz.

Por último, quiero expresar no solo mi agradecimiento sino también mi reconocimiento hacia la excelente labor de corrección del borrador de este libro que han hecho mi familia, amigos y colegas artesanos, con un nivel de calidad impresionante y en un tiempo récord. Marta, Paz, Antonio José, Jero, David, Quique, Cruz, Jesús y Silvestre: muchísimas gracias.

Prólogo

No sé si todos los libros reflejan el carácter de su autor pero os aseguro que este sí. No solo porque la metodología GTD[®], que lleva tantos años acompañando a José Miguel, ya forma parte de él, sino porque, además, leyendo este libro puedo observar muchos rasgos de su personalidad.

Veo su esmero por comunicar de forma clara y convincente, a sabiendas de que dice lo que quiere decir y tratando siempre de evitar que haya confusiones o falsas interpretaciones, al igual que observo su empeño habitual por hacer un buen trabajo. Comprobarás también su transparencia a la hora de compartir conocimiento, o su seguridad al transmitir una metodología en la que cree sinceramente.

Este libro es más que una explicación clara de cómo hay que usar la metodología GTD[®]. En él encontrarás algo que muchos de nosotros necesitábamos, y que al menos yo no había encontrado en otros libros hasta hoy: información sobre los motivos por los que es importante hacer las cosas de una determinada manera si quieres que este sistema funcione.

Si este libro es tu primer contacto con la metodología GTD[®], quiero advertirte de que esta metodología ha cambiado, de forma significativa y para mejor, la vida de muchas personas. Si quieres que cambie también la tuya, es muy probable que además de aprender tengas que desaprender, y es posible que, en ocasiones, te descubras discutiendo y argumentando, incluso con enfado, en contra de alguno de los procedimientos que se proponen. Otros ya lo hemos hecho antes. Mi única recomendación es que te des la oportunidad de cambiar y que luego compares los resultados.

Si ya conoces GTD[®] y luchas por implantarlo, porque intuyes que es la solución que necesitas, pero tu sistema no termina de funcionar, creo que este libro será la ayuda que esperabas.

Por último, si ya usas esta metodología, sospecho que vas a disfrutar con la lectura e incluso es posible que te sorprendas aprendiendo alguna cosa.

En cualquier caso, estoy segura de que la lectura de este libro no te dejará indiferente. ¡Que lo disfrutes!

PAZ GARDE

INTRODUCCIÓN

Qué es GTD®

GTD® es el acrónimo de *Getting Things Done*, best seller publicado por el norteamericano David Allen en 2001 y considerado por muchas personas como el método más efectivo de productividad personal ideado hasta la fecha.

Hay quienes piensan que GTD® es un sistema inflexible y complejo, difícil de entender y de aplicar. Para otros, GTD® es un sistema revolucionario que les ha permitido recuperar la sensación de tener su vida bajo control y contar con la perspectiva necesaria para alcanzar los resultados que desean. En este libro encontrarás información útil para formarte tu propia opinión.

La intención de David Allen era desarrollar una solución de productividad personal que sirviera a todo el mundo. Su visión era diseñar un método que pudiera ser aprendido y aplicado por cualquier persona, independientemente de su edad, género, nivel económico, formación, ocupación o responsabilidades. Desde este planteamiento llevó a cabo su labor de investigación, que se centró en dos grandes líneas.

Por una parte, intentó extraer los principios universales comunes a todo el material disponible hasta el momento sobre organización y eficacia personal, gestión del tiempo y otras habilidades parecidas. El objetivo era «separar el trigo de la paja», distinguir entre lo que realmente es aplicable y funciona, y lo que no son más que ideas bonitas pero imposibles de llevar a la práctica. En otras palabras, se trataba de destilar la esencia de todo lo escrito hasta entonces sobre productividad personal.

Por otra parte, completó los resultados de su investigación mediante la observación de los comportamientos de las personas cuya productividad personal —es decir, su capacidad para alcanzar resultados de forma eficaz y eficiente— era muy superior a la media. Examinó qué hacían distinto, o qué no hacían, esas personas en contraste con lo que normalmente hacían las demás.

De las conclusiones de ambas líneas de investigación nació GTD®, una metodología completa de productividad personal que, a diferencia del resto de metodologías existentes hasta el momento, ha sido desarrollada en el siglo XXI con un objetivo claro: dar soluciones a los problemas que afectan a la productividad personal en el siglo XXI.

GTD® es un método y es también una filosofía. Lo que David Allen nos propone es un sistema basado en hábitos productivos. Pero además nos invita a un cambio de actitud, a tomar el control sobre nuestra vida de forma proactiva, en lugar de limitarnos a reaccionar ante los acontecimientos. Como él mismo dice, si adoptas parte de los hábitos de GTD®, tu vida mejorará pero, si los adoptas todos de forma integrada, tu vida cambiará.

Comprender en toda su dimensión el significado y las implicaciones de estas dos palabras — sistema y hábitos— es esencial para entender, aprender y aplicar GTD® con éxito.

Según la *Wikipedia*, un «sistema» es un objeto caracterizado por una determinada

composición, estructura y entorno y cuyos componentes se relacionan al menos con otro componente. De esta definición se deduce que un sistema es distinto de sus componentes y que, por consiguiente, las propiedades del sistema son también distintas de las propiedades de cada uno de sus componentes.

Esto implica que, si alteras cualquier componente del sistema, el sistema cambia y sus propiedades también lo hacen. En el caso concreto de GTD[®], lo que quiero decir es que en el momento que modificas, sustituyes o dejas de utilizar un hábito, estás cambiando el sistema y, con ello, sus propiedades. Luego no te sorprendas si los resultados no son los esperados porque, cuando decides interpretar o adaptar GTD[®], estás decidiendo también dejar de usar GTD[®] y usar otra cosa distinta en su lugar. Aunque la apariencia externa sea parecida, las propiedades no tienen por qué serlo y, de hecho, generalmente no lo son.

También según Wikipedia, se llama «hábito» a cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún raciocinio y que es aprendido, más que innato. Aquí tenemos toda la información que necesitamos. En primer lugar, un hábito es, como su nombre indica, un comportamiento habitual. Esto significa que si ese comportamiento aparece solo a veces o en determinadas circunstancias, deja de ser un hábito. Veremos más adelante las implicaciones que esto conlleva. En segundo lugar, el hábito normalmente no requiere pensar, ya que es un automatismo, es decir, una respuesta automática ante algo. Por último, los hábitos se aprenden, no son innatos. Esto significa que la productividad personal no es un don divino ni una bendición genética sino algo que puede ser aprendido y llevado a la práctica por cualquier persona.

Aunque volveré sobre ello más adelante, por ahora lo importante es quedarnos con esta idea: GTD[®] es un sistema formado por una selección concreta de hábitos específicos. Quienes intentan cambiarlo, se sorprenden porque no obtienen los resultados esperados. Esto es normal ya que, si se cambia algo, lo que se está usando ya no es GTD[®] sino otra cosa.

Sobre este libro

Como explico más adelante, yo llegué a GTD[®] por necesidad y también por casualidad. En realidad, por una casualidad que me ayudó a resolver una necesidad. Eso ocurrió hace aproximadamente una década, y desde entonces soy usuario de GTD[®] y sigo aprendiendo sobre el método cada día.

Por una serie de circunstancias externas, en septiembre de 2011 decidí abandonar mi carrera profesional por cuenta ajena y comenzar una aventura en solitario como consultor artesano. Si sientes curiosidad por saber en qué consiste la consultoría artesana, puedes encontrar información detallada en <<http://consultoriaartesana.net/>>.

Desde entonces, buena parte de mi actividad profesional ha transcurrido como formador en GTD[®], sobre todo en el mundo de la gran empresa, aunque también trabajo ocasionalmente con el sector público y con pymes. Según mis cálculos, a día de hoy llevo acumuladas más de 1.500 horas como formador en GTD[®]. Esta experiencia me ha ayudado a compartir el conocimiento adquirido durante años como usuario de GTD[®] y también a aprender aún más sobre el método y a entender por qué a muchas personas les cuesta a veces tanto implantar la metodología con éxito. Y, por qué no decirlo, me ha permitido comprobar que determinadas partes de los libros originales de David Allen pueden resultar excesivamente ambiguas y, por tanto, susceptibles de ser interpretadas de forma errónea.

Como parte de mi actividad de innovación y desarrollo, trabajo en red desde mediados de 2012 con otros tres consultores artesanos, también especializados en la formación en GTD[®]. Esta comunidad de práctica se llama GTD Lab. Durante este tiempo hemos tenido oportunidad de contrastar nuestros conocimientos, experiencias y problemáticas, tanto como usuarios de GTD[®] como en lo que concierne a nuestra actividad como formadores. Gracias a este intercambio de conocimiento y experiencias hemos podido refinar y mejorar nuestros talleres, así como contrastar y armonizar criterios sobre cómo rellenar algunas lagunas para el aprendizaje que presentan los libros originales de GTD[®].

El objeto de este libro es poner a tu disposición todo lo que he aprendido hasta el momento sobre GTD[®]. Lo que he aprendido yo y, sobre todo, lo que me han enseñado los varios cientos de personas que han aprendido GTD[®] conmigo. Personas que, probablemente como tú, se acercaron a GTD[®] aspirando a mejorar su productividad personal para ganar calidad de vida y lograr los resultados que deseaban con tranquilidad y sin estrés.

Si aún no conoces nada sobre GTD[®], en este libro encontrarás información más que suficiente para empezar a usarlo con buenas probabilidades de éxito. Si, por el contrario, ya sabes qué es GTD[®] y, por el motivo que sea, no has conseguido sacarle aún todo el partido que esperabas, este libro te ayudará a entender a qué se ha podido deber y qué puedes hacer ahora distinto para

lograrlo. También es posible que seas directivo o responsable de alguna empresa y estés planteándote dar a conocer la metodología GTD[®] a tu organización o a tu equipo. Si es así, en este libro encontrarás la información que necesitas para aclarar aún más tus ideas y tomar la decisión. O podrías ser responsable de Formación o de Recursos Humanos y tener dudas sobre cuál es la forma idónea de implantar GTD[®] en tu organización, en cuyo caso cuentas con una parte del libro específicamente dedicada a ello. Y, claro está, podrías ser simplemente una persona curiosa con ganas de explorar territorios desconocidos y aprender cosas nuevas. Si es tu caso, estás de suerte, porque descubrir y aprender GTD[®] es, de por sí, toda una aventura.

Antes de GTD®

Siempre me he considerado una persona organizada. Por ejemplo, cuando iba a la universidad utilizaba una agenda electrónica de bolsillo. En ella tomaba nota de todo lo que quería tener bajo control, tanto si eran cosas que debía hacer como si se trataba de eventos clave —por ejemplo, los exámenes—. A mis compañeros de estudios aquello les parecía un poco raro, más propio de profesionales consagrados que de jóvenes estudiantes. Sin embargo, a mí lo que me parecía raro era que ellos rara vez tuvieran una idea clara de cuáles eran los próximos compromisos que les vencían —trabajos de clase que había que entregar, por ejemplo— o cuándo era la fecha concreta del próximo examen.

También es cierto que la idea de usar una agenda —electrónica o no— tenía su razón de ser. Además de estar centrado en mis estudios, en aquella época dedicaba muchas horas a hacer deporte, impartía también un buen número de clases particulares a la semana, pertenecía al equipo directivo de un club deportivo y tenía novia. Esto significa que, si quería que me diera tiempo a todo sin que nada se resintiera, debía gestionar mis compromisos de la forma más eficaz y eficiente posible. Y, precisamente como resultado de esa búsqueda, llegué a la agenda.

Más adelante, cuando comencé mi carrera profesional, continué con aquel hábito productivo. Es lo que tienen los hábitos, que cuesta adoptarlos pero, una vez adoptados, cuesta también perderlos. Así que, en mi caso, seguía utilizando mi agenda electrónica más por costumbre que por necesidad.

Una de las cosas que descubrí por aquel entonces es que los dispositivos móviles son más cómodos para consultar información que para introducirla. A día de hoy, sigo pensando lo mismo.

Ya inmerso en el mundo profesional, el volumen de cosas que iban a parar a mi agenda era considerablemente mayor que cuando era estudiante. Eso hizo que me planteara cambiar de herramienta, en busca de algo más operativo, sobre todo de cara a la entrada de datos. Fue así como descubrí el Lotus Organizer, que se convirtió en compañero inseparable durante bastantes años. La ventaja del Lotus Organizer era que lo tenía todo el día abierto en el ordenador, por lo que tanto la entrada de nueva información como la consulta de la ya existente se convertía en algo fácil e inmediato. La única desventaja que tenía es que no era portátil, pero tampoco me importaba demasiado ya que, para las cosas «personales», seguía usando mi vieja agenda electrónica.

El Lotus Organizer es un buen representante de una forma de organización personal que, a día de hoy, aún cuenta con un inmenso número de adeptos. El modelo es sencillo y aparentemente potente. Se trata de combinar el uso de un calendario o agenda con el de una lista de tareas. Una «ventaja» que ofrecía el Lotus Organizer era que «movía» automáticamente al día siguiente todas las tareas no completadas el día anterior, con lo que te «ahorrabas» el tener que copiar a diario un buen número de ellas.

Y así fue como, con mi agenda y mi lista de tareas, me organicé durante mis primeros diez

años de carrera profesional. Lógicamente, como bien saben las personas que usan este mismo método, hay épocas mejores y épocas peores, con claro predominio de las segundas. Durante esos diez años, asumí que las épocas peores se debían, o bien a que la vida es así, con sus altibajos, o bien a que mi uso de aquellas herramientas no era —probablemente— todo lo eficiente que podía llegar a ser. Lo que, curiosamente, nunca llegué a plantearme es que a lo mejor existía una tercera explicación y que esta tenía que ver, precisamente, con usar una agenda y una lista de tareas como herramienta de organización.

De repente, todo cambió. Después de una década ocupando posiciones muy diversas siempre dentro de HP, me ofrecieron una oportunidad profesional realmente atractiva y llena de desafíos. Por una parte, un nuevo sector, el de la Biotecnología, que era desconocido para mí. Por otra, el cambio de escala, al pasar de una empresa con varias decenas de miles de empleados a otra que contaba solo con unos pocos miles a nivel mundial. En España, en concreto, no llegaban a cuarenta, frente a los más de mil que había en HP. Como consecuencia de lo anterior tuve ante mí un reto profesional doble, ya que lo reducido de la plantilla en España no justificaba una posición a tiempo completo. Así que, casi de la noche a la mañana, me encontré con dos nuevos trabajos, uno local y otro internacional, en una empresa y en un sector que no conocía.

Recuerdo que, durante la entrevista de trabajo, me explicaron que las dos posiciones que iba a ocupar serían a media jornada. Sin embargo, no fue hasta unas semanas después de incorporarme a la nueva empresa cuando comprendí el verdadero significado de la expresión «media jornada». Se referían, claro está, a dedicar doce horas diarias a cada una de ellas.

Los primeros meses fueron un calvario. Yo intentaba animarme a mí mismo, diciéndome que debía aguantar un poco y que, en seguida, todo volvería a la normalidad. A fin de cuentas, había cambiado de puesto media docena de veces en los diez años anteriores y había logrado sobrevivir sin mayores problemas. ¿Por qué iba a ser distinto ahora?

La verdad es que no lo sé, pero lo fue. Pasaron las semanas y los meses, y aquello, lejos de mejorar, empeoró. El agotamiento era evidente y el estrés se había hecho dueño de la situación. Recuerdo con angustia la frustrante sensación de ir a la oficina sabiendo que, muy probablemente, regresaría a casa con más e-mails en mi bandeja de entrada de los que había encontrado a primera hora. Tenía complejo de mal estudiante, de esos que empiezan en octubre sabiendo que les van a quedar la mitad de las asignaturas para el verano. Era muy deprimente.

Lo siguiente que se resintió, como era de esperar, fue la salud. Después del agotamiento y el estrés siguieron el insomnio y las pesadillas, las taquicardias y la hipertensión. Evidentemente no hacía ningún deporte, ya que la vida no me daba para más. La situación llegó a tal extremo que llegué a la conclusión de que había cometido un grave error profesional con aquel cambio, que había intentado abarcar más de lo que mis capacidades me permitían y que debía plantearme buscar otro trabajo más acorde con mi capacidad real si no quería perder mi salud en el empeño, motivo por el que comencé a buscar activamente una nueva oportunidad.

Pero, como todo el mundo sabe, las oportunidades profesionales no suelen surgir cuando uno quiere sino cuando el azar decide. Por este motivo decidí complementar mi búsqueda de alternativas profesionales con otro tipo de búsqueda: la de formas de mejorar mi productividad personal a corto plazo. Impulsado por esta idea, comencé a investigar sobre el tema en los escasos ratos libres de los que disponía. Leí todo lo que encontré sobre organización personal, gestión del tiempo y otras líneas de autoayuda. No podía faltar el conocido best seller *Los 7 hábitos de la*

gente altamente efectiva, de S. R. Covey, un libro que me llamó la atención tanto por lo potente de los hábitos que propone como por la ausencia de un método claro y conciso para gestionar la realidad del día a día.

Como ocurre con muchas de las grandes cosas en la vida, di con la solución que necesitaba por pura casualidad. Llevaba un par de años utilizando un software específico para elaborar mapas mentales, una herramienta de creatividad ideada por el británico Tony Buzan. Sin embargo, yo no lo utilizaba con este fin sino simplemente para tomar notas en las reuniones. Se lo había visto usar en una ocasión a un colega británico y me había encantado lo útil que era, tanto para tomar notas como para estructurarlas y así poder acceder a ellas fácil y cómodamente. Como es común, en el proceso de registro del software me habían ofrecido la posibilidad de suscribirme a una newsletter mensual en la que aparecía información interesante sobre posibles usos de la herramienta, otros programas complementarios y, en general, información diversa sobre los mapas mentales. Fue precisamente en una de estas newsletters —que normalmente no solía leer— en la que vi por casualidad un artículo sobre una nueva aplicación que habían desarrollado para poder implantar la, según los autores, «conocida» metodología de productividad personal mediante este software de mapas mentales. Recuerdo que pensé que «conocida» sería para ellos, ya que yo no había oído hablar de GTD[®] en mi vida. Al margen de eso, la newsletter añadía que si descargabas la versión de prueba podías utilizarla gratis durante treinta días y, además, te regalaban los dos primeros capítulos del «best seller» mundial *Getting Things Done* en formato pdf.

Imagino que no es necesario aclarar que me faltó tiempo para descargar aquella versión de prueba y ver qué aspecto tenía. Lo hice y el primer pensamiento que tuve fue «¡Uy! ¡Qué difícil parece esto!». De hecho, pasé casi de inmediato a ojear el pdf que había descargado, con la esperanza de que fuera más sencillo. No sé muy bien qué me impulsó a continuar, porque la verdad es que sencillo no era. Leer *Getting Things Done* en inglés y en pdf es una experiencia sin la que se puede vivir estupendamente. De verdad. Pero imagino que en mi caso la necesidad de dar con una solución a mis problemas me ayudó a seguir adelante y terminar de leer aquellos dos capítulos.

Cuesta describir cuánto me alegro de haber tomado aquella decisión. La dificultad inicial fue quedando en segundo plano mientras me adentraba en el texto. A pesar del abuso de la jerga y de construcciones gramaticales americanas por mí desconocidas, aquel documento en pdf logró atraparme. Por primera vez, en mucho tiempo, la sensación que me transmitía lo que leía era «esto sí puede ser la solución». No es que no me hubiera servido nada de lo que había leído hasta entonces. En casi todo lo que había pasado por mis manos había encontrado ideas interesantes y consejos útiles. Pero ninguno que pudiera dar a mi situación el vuelco que necesitaba. Y ahora, por primera vez, sí tenía entre mis manos una posible solución «de verdad».

Cuando terminé de leer los dos capítulos estaba ilusionado y agobiado a la vez. Ilusionado porque había dado con la solución que buscaba. Agobiado porque no sabía si iba a ser capaz de implantarla. Ahora, muchos años más tarde, no puedo evitar recordar aquel instante cuando alguien, al terminar uno de mis talleres, me dice: «A ver si soy capaz de implantarlo». «Me llevo un reto y una ilusión», comentaba recientemente un alumno. Creo que esta frase define a la perfección lo que yo sentía en aquel momento.

Mi estimación, que por supuesto es completamente subjetiva, es que el uso sistemático de

GTD[®] me ha proporcionado una mejora de un 40 por ciento en mi productividad personal. La forma de llegar a esta conclusión ha sido comparando la cantidad y la calidad de los resultados que era capaz de conseguir antes de usar GTD[®] con los que he sido capaz de conseguir después. Además, gracias a los testimonios de diversos alumnos, he podido comprobar en los últimos años que este margen de mejora es bastante universal y que el uso de GTD[®], aun en sus etapas iniciales, supone una mejora inmediata de al menos un 30 por ciento en productividad personal. Eso sí, siempre que se esté usando realmente GTD[®].

Descubriendo GTD®

El descubrimiento de GTD® marcaba el inicio de una larga aventura que duraría aproximadamente un año y medio. Una aventura de experimentación y aprendizaje, repleta de errores y de fracasos pero también de logros memorables y de enormes satisfacciones. Y sí, has leído bien. He dicho un año y medio. Estarás diciéndote: ¿por qué?, ¿cómo es posible? ¡Eso es una locura!

Bueno, en realidad no. Locura, según Einstein, es esperar resultados distintos haciendo las mismas cosas de siempre. Y este tipo de locura lo padecemos, en mayor o menor medida, casi todas las personas. Pero dejémoslo ahí por el momento.

Decía que la aventura duró aproximadamente un año y medio y probablemente te estés preguntando qué pasó después. Lo que pasó es que mi vida experimentó un cambio profundo y radical, algo que cuesta creer hasta que no se ha vivido la experiencia. La sensación casi permanente de desasosiego había desaparecido por completo. Ya no había estrés. La jornada laboral volvía a tener una duración razonable, y los fines de semana significaban nuevamente familia, ocio y descanso en lugar de más trabajo. Por fin había vuelto a hacer deporte y además me estaba planteando abrir un blog.

Si me preguntas si implantar GTD® fue fácil, te seré sincero: no lo fue. Si me preguntas si valió la pena, también te seré sincero: sí, sin duda alguna. Volvería a hacerlo cuantas veces fuera necesario.

GTD® es muy fácil. De verdad. Consiste en una serie de hábitos sencillos que, de forma combinada, producen resultados espectaculares. Estos hábitos están además al alcance de cualquier persona, independientemente de a qué se dedique o de la formación que tenga.

Lo que ya no es tan fácil es implantar GTD®. Esto ocurre porque las personas somos «animales de costumbres», como vulgarmente se dice. Cuando tenemos la costumbre de hacer algo de determinada manera, dejar de hacerlo de esa forma concreta y pasar a hacerlo de otra distinta no nos resulta nada fácil ni, por supuesto, cómodo. Yo al principio no lo entendía. «¿Cómo es posible que, siendo tan evidente, me esté costando tanto implantar GTD®?», pensaba.

Tardé muchos años en entender la verdadera naturaleza del problema. Fue el verano anterior a que mi hija mayor empezara a ir al instituto. Ella estaba acostumbrada a compaginar sus estudios con un buen número de actividades extraescolares, algo que venía propiciado por el hecho de vivir en un pueblo pequeño en el que todo queda cerca. Sus amigos más mayores, los que ya iban al instituto, la habían asustado diciéndole que iba a acusar mucho el cambio y que no iba a tener más remedio que abandonar alguna de esas actividades si no quería que sus estudios se resintieran.

Mi hija decidió anticiparse al problema y al terminar el curso me dijo: «Papá, quiero que este verano me enseñes a usar GTD®». Y claro, ¿qué padre se niega ante una petición así por parte de

un hijo? Así que, encantado con el reto, me dispuse a explicar GTD[®] a mi hija adolescente. Lógicamente tuve que adaptar el contenido, y sobre todo el ritmo de explicación, de modo que no le resultara tedioso a una niña de once años. Para ello, lo que hice fue descomponer el método en pequeñas partes y dedicar entre quince y veinte minutos al día a ir analizando cada una de ellas.

Al cabo de un par de semanas habíamos acabado de ver todos los conceptos básicos de la metodología y le dije a mi hija que con eso tenía suficiente por el momento. Reconozco que su respuesta no era la que yo esperaba y no es que esperara gran cosa. En lugar de algunas palabras de reconocimiento, no tanto hacia mí como hacia el método en sí, lo que me encontré fue un duro golpe para mi ego. «Papá —me dijo con expresión incrédula— ¿a ti de verdad te pagan por explicar esto en las empresas?...»

Recuperada mi autoestima, me di cuenta del enorme aprendizaje que me había proporcionado aquella pregunta de mi hija. La dificultad para aprender GTD[®] es independiente de GTD[®]. No se trata de que GTD[®] sea difícil, porque es muy fácil, sino de que su aprendizaje entra en conflicto con otros aprendizajes previos que ya hemos tenido sobre el mismo tema. Dicho de otro modo, es prácticamente imposible aprender GTD[®] sin desaprender previamente todo lo que nos han venido contando con anterioridad sobre organización personal, gestión del tiempo y otros conceptos relacionados.

Años más tarde, ya como formador en GTD[®], he tenido oportunidad de confirmar este aprendizaje innumerables veces. Las personas más organizadas son las que más dificultad encuentran para entender y asimilar los conceptos de GTD[®], precisamente porque son las que más cosas necesitan desaprender. Por el contrario, las personas que no tienen nada que desaprender, porque nunca han seguido ningún consejo o método de organización, son las que más rápida y fácilmente interiorizan sus conceptos y los aplican.

En resumen, la dificultad para aprender y aplicar GTD[®] no está en GTD[®] sino en nuestras creencias.

Cambiando creencias

Cambiando Creencias es el nombre del blog de Antonio José Masiá, un buen amigo y colega artesano con el que trabajo habitualmente. Me encanta el nombre de su blog porque, entre otras cosas, describe a la perfección el paso previo necesario para poder aprender GTD[®]: desaprender y cambiar muchas de nuestras creencias. ¿Por qué?

La fuerza de voluntad está sobrevalorada. Tener fuerza de voluntad es útil pero su utilidad está muy limitada en el tiempo, ya que intentar conseguir resultados a base de fuerza de voluntad no es sostenible a largo plazo. No lo es porque «fuerza de voluntad» significa precisamente que debemos obligarnos a hacer algo que no queremos hacer o que no nos apetece. Y esto, que ya de por sí resulta agotador, lo es más aún cuando queremos hacerlo de forma sostenida.

Los expertos en productividad personal son conscientes de las limitaciones de la fuerza de voluntad como recurso y por eso intentan trabajar siempre con alternativas a ella. Un ejemplo de estas alternativas son los trucos. La ventaja de los trucos es que resultan fáciles de aplicar y son, a menudo, incluso divertidos. La desventaja es que suelen ser, en su mayoría, poco efectivos, por lo que, pasado un tiempo, dejas de utilizarlos. Otra alternativa son los hábitos. La ventaja de los hábitos es que no cuestan esfuerzo porque son respuestas automáticas que aprendemos. La desventaja es que para desarrollar un hábito es necesario repetir el comportamiento de forma consciente una serie de veces hasta interiorizarlo. Esta parte del proceso sí cuesta, porque ese comportamiento nos resulta inicialmente extraño. Por consiguiente, al desarrollar un hábito hay que vencer cierta resistencia durante un tiempo, hasta que desaparece. Es aquí donde entra en juego la fuerza de voluntad, que en periodos de tiempo breves, como por ejemplo los necesarios para desarrollar hábitos, sí nos va a resultar efectiva.

Para conseguir desarrollar un hábito necesitarás por tanto hacer uso de la fuerza de voluntad durante unas pocas semanas —de tres a cuatro— según los expertos. Pasado ese tiempo ya no hará falta que te sigas «obligando» a llevar a cabo ese hábito porque la resistencia habrá desaparecido, es decir, habrás adoptado el hábito.

Claro que para que la adopción del hábito sea posible debemos asegurarnos antes de que no haya obstáculos. Y, en contra de lo que mucha gente cree, el principal obstáculo no es la falta de fuerza de voluntad sino la existencia de creencias contrarias al hábito.

Las creencias son muy útiles en la vida cotidiana porque permiten automatizar la toma de decisiones. Para construir una creencia, nuestro cerebro utiliza la información que recibimos, integrándola para poder hacer uso de ella cuando sea necesario. Parte de esta información procede de nuestras experiencias y otra parte procede de informaciones diversas. Lo que ocurre es que el proceso de validación que utiliza nuestro cerebro para integrar algo como información útil deja bastante que desear. Hay dos aspectos en concreto que afectan a la validez de las creencias. Por una parte, la cantidad de datos a partir de la cual se extraen conclusiones no suele

ser lo suficientemente significativa. Por otra parte, las conclusiones a las que se ha llegado no suelen revisarse de forma periódica, por lo que quedan de algún modo «ancladas» de forma permanente aunque puedan haber dejado de ser válidas.

Voy a contarte una historia que no sé si es leyenda o realidad pero que como ejemplo ilustra muy bien el papel que desempeñan las creencias en nuestros comportamientos. La historia trata sobre los elefantes del circo. Dicen que cuando los elefantes son pequeños les atan una de las patas traseras con una soga a una estaca clavada en el suelo. Como es lógico, el animal intenta escapar una y otra vez, tirando para ello de la soga. Dado que es una cría de elefante, su fuerza es aún limitada y, si la estaca está bien clavada y la soga bien atada, no podrá soltarse. Pasado un tiempo, el elefante dará la misión por imposible y dejará de tirar de la soga. Años más tarde, cuando el elefante es adulto, su fuerza es incomparablemente mayor a la que tenía de pequeño, hasta tal punto que podría romper sin gran esfuerzo la cuerda que le sujeta a la estaca. Sin embargo, no lo hace. Y no lo hace porque en su cerebro ha «cristalizado» la creencia de que no es posible zafarse de esa atadura y, por tanto, ni siquiera lo intenta.

A las personas nos pasa algo parecido. Extraemos información de nuestras experiencias y la almacenamos. Pero olvidamos que lo que almacenamos son conclusiones precedidas a las que hemos llegado en un momento concreto a partir de informaciones concretas. Además, que nosotros creamos algo porque nuestra experiencia nos lo ha hecho creer así no significa que ese algo sea necesariamente cierto. O, a lo mejor, pudo ser cierto en su momento y ya no serlo ahora.

Lo que es importante desde el punto de vista de la productividad personal es entender que hacemos lo que hacemos porque creemos lo que creemos. Dicho de otro modo, antes de poder hacer lo que hacemos de forma distinta, o incluso dejar de hacerlo, tenemos que encontrar la creencia en la que se apoya ese comportamiento y cambiarla. Porque solo en la medida que cambiemos nuestras creencias, estaremos en condiciones de poder cambiar nuestros comportamientos.

PRIMERA PARTE

¿Por qué GTD[®]?

Estrés en la era de la información

Basta con echar un vistazo alrededor para comprobar cuánto ha cambiado todo en muy poco tiempo y al ritmo tan vertiginoso con que sigue cambiando. Lógicamente, estos cambios han influido, y siguen influyendo, en la forma en que nos relacionamos con nuestro entorno y en cómo este nos afecta. Todo lo anterior es evidente pero, en concreto, ¿qué ha cambiado en las últimas décadas que produce tanto estrés? Porque está claro que nuestros abuelos no tenían estrés. Podían soportar jornadas de trabajo tan interminables como las actuales, un trabajo con frecuencia mucho más duro físicamente que ahora. Tenían también preocupaciones, agobios, disgustos... Pero esa desagradable sensación de «me va a explotar algo y no sé ni qué, ni dónde, ni cuándo» era por completo desconocida para ellos. Entonces, ¿qué hay de nuevo en esta era de la información que nos hace sentir así?

Cuando planteo estas preguntas al comienzo de mis talleres, obtengo una gran diversidad de respuestas. Y eso significa que no lo tenemos claro. Hay personas que dicen que es debido a la cantidad de información que nos rodea. Otras dicen que es la tecnología, el hecho de estar permanentemente conectados. Para algunas se debe a la presión producida por una carga de trabajo creciente, con tiempos de respuesta cada vez menores... Todos estos factores pueden, sin duda, influir en nuestros niveles de estrés pero la cuestión es: ¿qué tienen en común?

Para responder a esta pregunta, recordemos primero qué es exactamente el estrés y cómo funciona. El estrés, por raro que pueda parecer, no es intrínsecamente malo, sino que se trata de un mecanismo de supervivencia, al menos en su origen.

Con el estrés pasa algo muy parecido a lo que ocurre con el colesterol, es decir, igual que hay colesterol «del bueno» y colesterol «del malo», hay estrés «del bueno» y estrés «del malo». Y, como ya habrás podido imaginar, al igual que sucede con el colesterol, cuando la gente dice «tengo mucho estrés» no se refiere al «bueno» sino al «malo».

El llamado estrés «bueno», conocido como eustrés, es «bueno» porque nos ayuda a adaptarnos a lo que nos estresa para que deje de hacerlo. Es el tipo de estrés que sientes cuando abandonas tu zona de confort, por ejemplo cuando tienes que realizar algo que no has hecho nunca, o no sueles hacer, y tienes muchas ganas de que te salga bien. Esos nervios que sientes justo antes de empezar son un indicador de eustrés.

Por su parte, el estrés «malo» —el que nos preocupa— es malo porque no nos ayuda a adaptarnos a lo que nos estresa sino que, en ocasiones, incluso lo dificulta. Eso hace que, ante una situación determinada, con el estrés «malo» nos estremos cada vez más. El problema es que,

cuando el estrés «malo» se mantiene de forma sostenida, puede ser muy perjudicial para la salud, llegando en ocasiones a precisar de tratamiento médico.

En su origen, sin embargo, el estrés era un mecanismo de supervivencia, una respuesta de defensa automática ante estímulos desconocidos. Imagina por un momento a uno de nuestros antepasados caminando por el bosque. De repente, ve que unas hojas se mueven a lo lejos. Una posible forma de responder a ese estímulo habría sido pararse a analizarlo y decidir qué hacer. ¿Habrá sido el viento? ¿O un animal? ¿O tal vez un enemigo? ¿Qué hago? ¿Me acerco a ver qué es? ¿Salgo corriendo por si acaso? ¿Me escondo y espero un rato a ver qué pasa? ¿Voy a buscar ayuda? Afortunadamente no estamos codificados genéticamente para responder así, ya que, de lo contrario, probablemente no existiríamos como especie. Y es que el proceso de toma de decisiones racionales no es el más adecuado para reaccionar ante este tipo de situaciones. En su lugar, ante un estímulo desconocido, lo que sucede es que nuestro cerebro lo interpreta automáticamente como «desconocido = potencialmente peligroso» y, ante ello, activa una reacción de alerta. Lo primero que tiene lugar en ese momento es que se produce una descarga de adrenalina, la cual nos prepara físicamente para poder actuar de forma inmediata. Lo segundo es otra respuesta, también automática e instintiva, a elegir entre tres opciones: huida, parálisis o agresión. Y no hay más. Todo en cuestión de décimas de segundo. Así que, gracias al estrés, seguimos aquí.

El motivo por el que el estrés se convierte en un problema es que se trata de un mecanismo que está diseñado para actuar de forma puntual, es decir, para activarse ante cualquier situación desconocida que pueda suponer un peligro potencial para luego desactivarse una vez pasado el peligro. Lo que ocurre hoy es que este mecanismo está «activado» prácticamente de forma permanente.

Eso es lo que ha cambiado con la llegada de la era de la información: que todo es nuevo más a menudo. Si te paras a pensar a qué ritmo cambiaban las cosas en tiempos de nuestros abuelos, es fácil comprobar la diferencia. Por no hablar de con qué velocidad se transmitía la información. Hace un siglo no existía la televisión, ni internet, ni el correo electrónico, ni los teléfonos móviles. ¿Imaginas cómo podría ser hoy nuestro día a día si ninguno de esos dispositivos existiera? Pero la realidad es que existen y que, debido a ello, estamos sometidos a un bombardeo constante de información.

Curiosamente —y en contra de lo que creen algunas personas— la información por sí misma no estresa. Ni siquiera el «exceso de información» estresa. Si la información *per se* estresara, nadie entraría en una biblioteca ni realizaría búsquedas en Google, porque sufriría un infarto. ¿De dónde surge entonces esta creencia en la información como fuente de estrés? Vamos a verlo con un ejemplo.

¿Te estresa ver tu bandeja de entrada con un centenar de e-mails sin leer? ¿O encontrarte con tres docenas de llamadas perdidas en tu móvil? A la mayoría de las personas, sí, al menos en cierta medida. Pero ¿qué pasaría si supieras que ese centenar de e-mails sin leer son spam? ¿O que las llamadas perdidas son también publicidad no deseada? En ese caso es mucho menos probable que te generaran estrés. ¿Y cuál es la diferencia entre un centenar de e-mails sin leer y un centenar de e-mails de spam sin leer? Tan sencillo como que en el primer caso no sabes qué significan para ti esos e-mails, y en el segundo, sí. En el primer centenar de e-mails sin leer puede haber de todo: e-mails que puedes tirar directamente a la papelera, información útil y también

alguna que otra «bomba» pendiente de explotar. Lo que te preocupa es cuáles son y dónde están esas bombas. Así que ya tenemos la respuesta: lo que nos estresa es desconocer qué significa para nosotros la información que nos rodea. Y nos estresa porque, hasta que no averiguamos qué significa concretamente para nosotros y cómo tenemos que reaccionar ante ella, nuestro cerebro la sigue tratando según el principio de «desconocida = potencialmente peligrosa».

Por supuesto, existen otras fuentes de estrés. En general, cualquier situación que conlleve un cambio profundo nos genera estrés. Cuanto mayor es el impacto emocional de dicho cambio, mayor es también el aumento de estrés que experimentamos. Sin embargo, el estrés producido por este tipo de cambios puntuales puede considerarse normal ya que, pasado un tiempo, solemos acostumbrarnos a la nueva situación y, con ello, el estrés desaparece. Además, este estrés escapa por lo habitual a nuestra capacidad de influencia, es decir, hay poco o nada que podamos hacer para prevenir o evitar las situaciones que lo generan y, por ello, no nos vamos a ocupar aquí de él. Por eso, de cara a la mejora de nuestra productividad personal, en este libro nos centraremos únicamente en los aspectos del estrés que se encuentran dentro de lo que Stephen Covey llama nuestro «círculo de influencia», es decir, aquellos sobre los que podemos hacer algo para cambiar la forma en que nos afectan.

El estrés autogenerado

Los factores internos producen tanto o más estrés que los factores externos. Y mientras que muchas personas son conscientes de los factores externos que les causan estrés, no son tantas las que saben que, además, hay factores internos que también lo producen, o cuáles son. Conocer estos factores internos es clave, porque precisamente sobre ellos podemos actuar de forma más sencilla, inmediata y efectiva.

Dice David Allen, el autor de *Getting Things Done*, que la mayor parte del estrés que sufren las personas procede de lo que él llama «compromisos mal gestionados». Esta afirmación suele generar cierta polémica, ya que muchas personas atribuyen el estrés únicamente a factores externos, como por ejemplo la excesiva presión o una carga de trabajo demasiado elevada. «¿Qué tendrá que ver el compromiso con el estrés?», me preguntan.

Lo cierto es que las personas estamos constantemente asumiendo compromisos, tanto con otras personas como con nosotros mismos. Además, buena parte de estos compromisos los contraemos de forma inconsciente, es decir, sin darnos cuenta de que la respuesta que estamos dando conlleva también un compromiso. El problema es que, muy a menudo, gran parte de esos compromisos están mal gestionados, es decir, no hemos tomado ningún tipo de medida al respecto que garantice su cumplimiento. Veamos un ejemplo.

Imagina que tienes un compañero de trabajo que se llama Pepe. Te cruzas con Pepe en la oficina y te pide que le envíes unos datos que necesita. Probablemente la respuesta que le des se parezca bastante a un «luego te los envío». En el momento en que dices eso, además de responder, acabas de contraer un compromiso con Pepe. ¿Cómo te aseguras de que vas a cumplir tu compromiso de «enviar los datos a Pepe»? Lo habitual para muchas personas es confiar simplemente en su buena intención y en su memoria.

Pero confiar en la buena intención y en la memoria es un pésimo hábito desde el punto de vista de la productividad personal. Es malo porque, como tú ya sabes, un gran porcentaje de los compromisos gestionados de esta forma acaban incumpléndose o cumpliéndose tarde. Pero, sobre todo, es malo porque usar la memoria para gestionar compromisos produce una cantidad considerable de estrés.

Para entender por qué el uso de la memoria como gestor de compromisos produce estrés, es necesario antes conocer y comprender cómo funciona la memoria. Para ello, lo primero es saber que existen dos tipos de memoria: la memoria a largo plazo y la memoria a corto plazo. Ambas tienen una misma finalidad —recordar cosas— pero con características muy distintas. La memoria a largo plazo es un almacén de gran capacidad, hasta el punto de que su límite es desconocido.

Funciona como una gran base de datos en la que se almacenan tanto experiencias como conocimientos. Es también allí donde se guardan las imágenes y la información sobre hechos. En términos generales, lo que se almacena en la memoria a largo plazo puede estar allí disponible durante periodos de tiempo muy largos, incluso durante toda la vida. Por el contrario, la memoria a corto plazo es una memoria de capacidad muy limitada. Se estima que en ella pueden almacenarse simultáneamente un máximo de nueve elementos y durante un tiempo aproximado de solo diez segundos. Se trata de una memoria operativa, encaminada a ayudarnos a interactuar con el ambiente y las circunstancias del momento. Llegados a este punto, ya tenemos una información muy valiosa antes de continuar, porque ¿cuál de los dos tipos de memoria crees tú que usas habitualmente para acordarte de las cosas del estilo «enviar los datos a Pepe»?

Una vez aclarado por qué se nos olvidan las cosas, falta entender por qué esos olvidos generan estrés. Sé que la afirmación que voy a hacer resulta poco científica. De hecho, no he encontrado ningún estudio que la avale. A pesar de ello, creo que estarás de acuerdo conmigo cuando digo que «el cerebro es un puñetero». En un minuto te explico por qué.

Vas camino del trabajo pensando en decirle a una persona algo muy importante que acabas de recordar. Camino del trabajo te repites una y otra vez: «Que no se me olvide, que no se me olvide...». Entrás por la puerta de la oficina y, como por arte de magia —o de brujería— aquello tan importante que no querías que se te olvidara se desvanece. Para más ironía, te cruzas con esa persona por el pasillo y os dais los buenos días. Vuelves a coincidir con ella un rato más tarde en la máquina del café. Te la cruzas otra vez por el pasillo a media tarde... ¿Cuándo te acuerdas de aquello tan importante que tenías que decirle? La mayoría de las personas suele responder en los talleres: «Al rato de salir de la oficina», «Al llegar a casa», o «Al acostarme».

Veamos otro ejemplo. Te has quedado sin pilas en casa. ¿Cuándo te acuerdas de que tienes que comprar pilas, cuando estás en el pasillo de las «pilas» del supermercado o cuando estás en casa y tienes que cambiar las pilas a un aparato al que se le han agotado?

¿Estamos entonces de acuerdo en que el cerebro es un «puñetero»? Podemos buscar otro adjetivo si ese no te gusta, pero coincidirás conmigo en que si el cerebro fuera «majete» tendría «el detalle» de recordarte que tienes que comprar pilas cuando puedes comprarlas o de decir eso tan importante a esa persona cuando te la encuentras...

Una última pregunta: ¿qué sientes cuando te acuerdas de algo, una y otra vez, sin poder hacer nada al respecto? Mucha gente responde: «Frustración», «Rabia», o «Estrés».

El caso es que ya tenemos la explicación a por qué los compromisos mal gestionados producen estrés. Lo limitado de la memoria a corto plazo por sí solo no es suficiente para generarlo. A fin de cuentas, si lográramos acordarnos en casa de las nueve cosas relacionadas con la casa, o de las tres cosas que tenías que preguntar a Pepe cuando vas a ver a Pepe, la situación sería razonablemente buena. El problema surge cuando combinamos la escasa capacidad de la memoria a corto plazo con el hecho de que el cerebro es un «puñetero». Esa combinación es la culpable de que cuando vas a ver a Pepe te acuerdes solo de dos de las tres cosas que querías decirle. Eso sí, también te acuerdas de las pilas. Y es esa misma combinación la que hace que cuando estás comprando las pilas recuerdes esa tercera cosa que querías haberle dicho a Pepe y no recordabas.

El aprendizaje que se extrae de todo lo anterior es claro y sencillo: utilizar la memoria como

gestor de compromisos no solo es ineficiente sino que también resulta estresante. La buena noticia es que, simplemente erradicando este mal hábito, puedes reducir enormemente tu nivel de estrés.

Este es además uno de los motivos por los que GTD[®] funciona tan bien, ya que ofrece un sistema que te permite gestionar con confianza tus compromisos sin depender de tu memoria.

La naturaleza del trabajo ha cambiado

Una de las razones por las que muchas metodologías de organización personal clásicas han dejado de ser eficaces es porque la naturaleza del trabajo ha cambiado profundamente en tan solo unas pocas décadas.

Si nos paramos a pensar cómo ha sido el trabajo a lo largo de la historia, podemos observar que durante todo este tiempo han existido una serie de pautas comunes. Vamos a verlo con un ejemplo. Imagina un cazador de mamuts un lunes por la mañana camino del trabajo. Cuando consulta su agenda o su lista de tareas para ver qué tiene que hacer, ¿qué ve en ella? «Cazar mamuts.» Y mañana, ¿qué le toca? «Cazar mamuts.» El trabajo que tenía que hacer el cazador de mamuts era evidente. Esto significa que estaba claro qué tenía que hacer y, además, también estaba claro cuándo se había terminado. Y lo mismo que ocurría con nuestro cazador de mamuts, ocurría con el pastor, el alfarero o el curtidor de pieles. En todos esos casos, las personas sabían exactamente qué tenían que hacer y cuándo estaba hecho, porque «saltaba a la vista». Incluso a día de hoy, buena parte del trabajo sigue siendo evidente. Cualquier persona que trabaje en una cadena de producción y tenga un mínimo de experiencia en su puesto de trabajo sabe exactamente qué tiene que hacer, en qué orden, en qué momento y con qué herramienta.

Otro rasgo característico del trabajo tradicional es que, por lo general, se trata de un trabajo relativamente estable y predecible. Esto significa que el volumen de trabajo no experimenta fluctuaciones significativas a lo largo del tiempo y que es fácil prever qué va a ocurrir a corto y medio plazo, básicamente porque siempre se hace lo mismo. Además, la relación entre carga de trabajo y tiempo disponible es proporcional. En una fábrica no se dan situaciones del tipo «a ver si hoy termino antes», ni «hoy me va a tocar quedarme un rato más», ya que la fábrica empieza y termina su producción a una hora determinada.

En resumen, el trabajo tradicional se caracteriza por:

- a) La tarea a realizar es evidente y también lo es cuándo está terminada.
- b) Es relativamente estable y predecible.
- c) Es proporcional al tiempo disponible.

Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX surge una nueva forma de trabajo, de naturaleza muy distinta a la del trabajo tradicional y con importantes consecuencias para nuestra productividad personal. Peter Drucker, el «padre» del management, la denominó «trabajo del conocimiento».

Trabajo del conocimiento y productividad

La aparición del trabajo del conocimiento supone una serie de cambios profundos no solo en la naturaleza del trabajo sino también en la productividad. El alcance y las consecuencias de estos cambios llega hasta tal punto que el propio Peter Drucker afirmó en 1999, en su obra *Management Challenges for the 21st Century*: «La productividad del trabajador del conocimiento es el mayor de los desafíos del siglo XXI. En los países desarrollados, es el primer requisito para su supervivencia. De ninguna otra forma pueden esperar mantenerse y mucho menos mantener su liderazgo y sus estándares de vida».

Probablemente el más significativo de todos los cambios que conlleva la aparición del trabajo del conocimiento sea el hecho de que, por primera vez en la historia de la humanidad, el trabajo deja de ser evidente, es decir, no siempre está claro qué es lo que hay que hacer. Es probable que alguna vez hayas recibido el típico e-mail que abres, ojeas rápidamente y vuelves a cerrar —o dejas abierto pero minimizado o en segundo plano—, y que luego, de vez en cuando, le das un nuevo vistazo pero sin acabar de decidirte a analizarlo a fondo. Si has vivido esa situación, ya sabes a lo que me refiero al decir «no evidente». Veamos las consecuencias de este cambio.

La primera consecuencia de que el trabajo no sea evidente es que, para poder hacerlo, primero hay que definirlo. Entender esto es clave, porque definir el trabajo es a su vez un trabajo. Es un trabajo adicional y exclusivo del trabajo del conocimiento, ya que es innecesario cuando el trabajo es evidente.

La segunda consecuencia es que, si no es evidente, es desconocido y, por tanto, nos va a generar estrés hasta que lo hayamos convertido en evidente.

Una tercera consecuencia de que el trabajo no sea evidente es que deja de ser predecible. Lógicamente, si no sabes qué es concretamente lo que hay que hacer con algo, difícilmente podrás saber cuánto vas a tardar en terminarlo.

Consecuencia a su vez de que el trabajo deje de ser predecible es que la carga de trabajo deja de ser estable. Cuando se sabe cuál es el trabajo concreto que hay que realizar, es relativamente sencillo plantearlo de tal modo que la carga se distribuya proporcionalmente a lo largo del tiempo. Sin embargo, cuando el trabajo deja de ser predecible, lo que sucede es que suelen aparecer, con frecuencia en el último momento, imprevistos que necesariamente hay que hacer también. Como estos imprevistos no pudieron ser tenidos en cuenta a la hora de distribuir la carga de trabajo, suponen una carga incremental e inesperada, que contribuye a aumentar el estrés.

Volviendo a los cambios que supone este nuevo trabajo del conocimiento, otro de sus rasgos

característicos es que, con frecuencia, tampoco es evidente cuándo puede darse por finalizado el trabajo. El cazador de mamuts o la persona que trabaja en la cadena de producción no solo sabe en qué consiste su trabajo sin necesidad de definirlo sino que, además, sabe con certeza cuándo ha terminado de hacerlo. En el trabajo del conocimiento rara vez es así. Por ejemplo, ¿cuándo está terminada una propuesta para un cliente? ¿Y un informe? Si se lo preguntáramos a una docena de personas, probablemente obtendríamos una docena de respuestas distintas. Esto ocurre porque, en el trabajo del conocimiento, los criterios que definen el «cuándo está hecho» no son siempre únicos sino fruto de una decisión basada en el conocimiento, la experiencia y las expectativas de cada persona.

Consecuencia directa de este cambio es que, además de definir el trabajo a realizar, hay que definir también cuándo se va a dar por terminado. Y, al igual que ocurre con el trabajo cuando no está definido, hasta que no definimos cuándo algo va a estar terminado, será una causa más de estrés. Además, si no se define bien este aspecto, estaremos contribuyendo a hacer aún más impredecible e inestable el trabajo, ya que estaremos aumentando el riesgo de que aparezcan nuevas cosas por hacer en el último minuto.

De la combinación de estos dos cambios —el trabajo no es evidente y tampoco resulta evidente saber cuándo está hecho— y de las consecuencias de ambos, se deriva la que, probablemente, es la consecuencia de mayor impacto desde el punto de vista de la productividad personal: hay mucho más trabajo para hacer, que tiempo para hacerlo. Y esto significa a su vez que, en el trabajo del conocimiento y por muy mal que pueda llegar a sentarnos, hay que dejar —necesariamente— cosas sin hacer. En este nuevo escenario, la clave es contar con un método que, como ocurre con GTD[®], nos permita sentirnos bien, no solo con lo que hacemos, sino también con lo que dejamos sin hacer.

Eficacia y toma de decisiones

En el trabajo tradicional, la toma de decisiones es por lo general irrelevante, bien porque ya está todo definido —y por tanto no hay que tomarlas— o bien porque son decisiones poco trascendentes en cuanto a sus consecuencias. Por el contrario, a partir del momento en que la cantidad de trabajo pasa a ser —de forma habitual— mucho mayor de la que puede abordarse en el tiempo disponible, la toma de decisiones se convierte en uno de los factores clave de la productividad personal.

Son muchas las personas que todavía no son conscientes de este cambio de realidad, o no han querido asumirlo. Puedo comprobarlo a menudo en mis talleres. Por lo general, no nos gusta dejar cosas sin hacer. Desde que éramos pequeños, nos hemos acostumbrado a oír expresiones del tipo «acaba los deberes», «cómete todo» o «acostúmbrate a terminar lo que empiezas», así que la tendencia natural de muchas personas es intentar acabar las cosas.

Pero en el trabajo del conocimiento esto no es posible. Por definición, en el trabajo del conocimiento siempre va a haber más cosas para hacer que tiempo para hacerlas. Si te centras solo en lo que obligatoriamente tienes que hacer, a lo mejor te daría tiempo a terminarlo, pero, si a las obligatorias les sumas todas las que te gustaría o te apetecería hacer, entonces seguro que te encuentras con el problema.

Y cuando, de forma habitual, hay más cosas por hacer que tiempo para hacerlas, no hay más remedio que dejar parte de ellas sin hacer. De hecho, ya dejas cosas sin hacer. Tú lo sabes. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, pero las dejas. El problema es que el proceso de toma de decisiones que normalmente empleamos deja mucho que desear, por diversos motivos. Por una parte, porque a la hora de elegir no solemos contar con todas las opciones posibles. Es fácil que se nos escape alguna. Por otra, porque los criterios de elección que usamos normalmente son de carácter subjetivo, lo que hace que la calidad de la decisión tomada pueda ser cuestionable, en la medida que personas distintas tomarían decisiones diferentes ante una situación idéntica.

Además, dice David Allen que solo puedes sentirte bien con las cosas que no haces cuando sabes exactamente cuáles son las cosas que no haces. Para que esto sea posible necesitas, por un lado, saber cuáles son todas las cosas entre las que podrías elegir en ese momento y, por otro, tomar una decisión de forma consciente, sabiendo que has elegido una opción pudiendo haber elegido cualquier otra de las que tenías disponibles.

Por eso es esencial ser conscientes del impacto que tienen nuestras decisiones en nuestra

productividad personal. Según mi experiencia, «decidir mejor» puede suponer hasta el 50 por ciento del incremento de productividad personal que podemos llegar a obtener.

Una de las razones por las que GTD[®] funciona tan bien es porque proporciona los recursos necesarios para subsanar los defectos de nuestro proceso tradicional de toma de decisiones. Por una parte, porque nos permite contar con un inventario permanentemente actualizado de opciones entre las que elegir lo que vamos hacer en cada momento, con la ventaja adicional de que podemos ocultar momentáneamente aquellas otras opciones que no tiene sentido ver en las circunstancias en las que nos encontramos. Por otra parte, porque incorpora un proceso para la toma de decisiones objetivas, que incrementa muy notablemente la calidad de las mismas y, con ello, la confianza y tranquilidad que nos inspiran.

Por último, la toma de decisiones en el trabajo del conocimiento está directamente relacionada con nuestra eficacia. En este nuevo tipo de trabajo, eficacia es «hacer lo que hay que hacer», entendiendo que «lo que hay que hacer» es aquello que nos acerca más a nuestros objetivos, tanto personales como profesionales. Consecuencia de ello es que las personas eficaces saben dejar sin hacer las cosas que menos les acercan a sus objetivos. Por tanto, en el trabajo del conocimiento, una persona eficaz es aquella que ha desarrollado los hábitos que le permiten tomar buenas decisiones de forma sistemática.

La verdad sobre cómo decidimos

Creemos que decidimos de forma racional, que casi siempre tomamos la decisión correcta sobre qué hacer, especialmente en el ámbito laboral. Lo creemos porque es lo que nos gusta creer. En realidad, no suele ser así.

Henri Laborit, biólogo, médico, filósofo y psicólogo de principios del siglo XX, puso de manifiesto con sus estudios cuál es la cruda realidad sobre cómo decidimos. Y la realidad es que solemos decidir de manera emocional y caprichosa mucho más a menudo de lo que pensamos. Más concretamente, tendemos a hacer primero las cosas que nos gustan sobre aquellas que no nos gustan. También elegimos habitualmente hacer antes las cosas que consideramos fáciles que aquellas que consideramos difíciles y, de forma análoga, preferimos las cosas que se terminan rápido a las que llevan tiempo. Imagino que no te sorprenderá saber que las cosas urgentes nos atraen con mucha más fuerza que las importantes, del mismo modo que preferimos las cosas que sabemos hacer sobre las que no hemos hecho nunca. Por último, Laborit demostró que, habiendo sido educados en una sociedad jerárquica, nos inclinamos a hacer antes las cosas que nos imponen otros, que las que nosotros elegimos hacer.

En línea con lo anterior, mi buen amigo y colega artesano Jero Sánchez (<<http://jeronimosanchez.com/>>) me comentó durante la revisión del borrador de este libro que el doctor Piers Steel, un estudioso de la procrastinación, afirma que también elegimos antes las cosas que ofrecen una recompensa inmediata que las que proporcionan recompensas a largo plazo. Yo añado una observación propia adicional a las ya enumeradas por Laborit y Steel: preferimos las cosas que no requieren pensar, a las que sí lo requieren.

En los talleres utilizo una expresión que resume todo lo anterior y que provoca sonrisas en los participantes: «El cerebro es un yonki». ¿Qué significa esto? Pues significa que el cerebro es «adicto» a tachar, y esta «adicción» es tan fuerte que condiciona poderosamente nuestro proceso de toma de decisiones. Las tendencias de las que nos habla Laborit tienen en común precisamente eso: nos decantamos siempre por la opción más fácilmente «tachable». Lo fácil, lo rápido, lo urgente, lo que ya han decidido otros por nosotros... Todo ello es comparativamente más «tachable» que su alternativa: lo difícil, lo que lleva tiempo, lo importante, lo que tenemos que decidir nosotros...

¿Te has parado a pensar alguna vez cómo eliges los e-mails que lees? La mayoría de las personas hace un «escaneo» visual de su bandeja de entrada, en busca de un tipo determinado de e-mail: el e-mail «tachable». Tú ya sabes cuáles son. Esos e-mails que puedes borrar o archivar, que se responden con un par de palabras o que puedes reenviar a otros... ¿Recuerdas ese otro tipo

de e-mail del que hablábamos con anterioridad? ¿Ese que abres, ojeas rápidamente y vuelves a cerrar —o dejas abierto pero minimizado o en segundo plano— y que luego sigues ojeando de vez en cuando pero sin acabar de decidirte a ponerte con él? ¿Tú qué dirías, que ese e-mail es «tachable», o que no lo es?

El resumen de todo esto es que nuestro proceso de toma de decisiones a la hora de elegir qué hacer es muy simple: elegimos en función de lo que yo llamo «índice de tachabilidad», es decir, elegimos primero la más «tachable» de todas las opciones disponibles. Probablemente, nos gustaría creer que somos más sofisticados, pero me temo que no es así.

Otra de las grandes contribuciones de GTD[®], y en mi opinión una de las claves de su éxito, es que proporciona un método de toma de decisiones mucho más objetivo que cualquiera de los criterios anteriores. Un método que te permite, de forma rápida y sencilla, decidir qué hay que hacer antes y qué se puede hacer después o, incluso, no hacer. Con una gran ventaja adicional y es que, al igual que ocurre con el resto de GTD[®], esta nueva forma de decidir se puede convertir en un hábito, es decir, en un comportamiento habitual que podemos interiorizar y expresar de modo automático y sin esfuerzo.

La felicidad es productiva

Mihaly Csikszentmihalyi, doctor en psicología, es principalmente conocido por su obra *Fluir. La psicología de las experiencias óptimas*. En ella, el autor explica que la gente es más feliz cuando se encuentra en un estado que él llama «fluir». Este estado se caracteriza por la concentración absoluta en la actividad o situación en la que la persona se encuentra. Es decir, cuando fluimos, estamos completamente inmersos en lo que estamos haciendo.

Probablemente, lo has vivido en primera persona más de una vez. Al fluir, nos aislamos temporalmente del entorno, estamos totalmente enfrascados en lo que hacemos y tenemos una sensación de libertad, bienestar, compromiso y habilidad, pudiendo llegar a olvidar sensaciones temporales como qué hora es, las ganas de comer o el ruido ambiente que, momentáneamente, dejan de ser relevantes.

Pero, para fluir, la tarea debe reunir una serie de condiciones determinadas. En concreto, debe existir un equilibrio entre el reto que nos supone y lo capaces que nos sentimos de lograrlo. Si no hay reto, o el reto se percibe como excesivo, no se fluye. Fluir conlleva poder disfrutar del ejercicio de nuestras habilidades. Por eso, lo ideal es un reto en algún campo que nos guste y, sobre todo, que se nos dé bien.

También necesitamos que el entorno permita un mínimo de concentración. Como mínimo, lograr periodos de tiempo libres de interrupciones. Esto supone un enorme desafío en las organizaciones actuales, en las que la interrupción se está convirtiendo cada vez más en la norma, en lugar de ser la excepción.

Aun así, siempre se pueden desarrollar estrategias que te permitan lograr esos espacios de tiempo sin interrupciones. Puede que no sea sencillo, pero es posible. Y en la medida que las organizaciones tomen conciencia del impacto de la concentración en el rendimiento, la situación debería evolucionar.

Fluir no solo es clave porque nos hace más felices. Es también clave porque, cuando fluimos, nuestro nivel de rendimiento alcanza su punto máximo. Somos felices y lo mejor de nosotros está allí, expresándose en la realización de la tarea. Esto es muy importante, porque significa que, al fluir, no solo somos personas más felices, sino que también somos personas más productivas.

Eficiencia y gestión de la atención

Llevamos demasiado tiempo oyendo hablar sobre gestión del tiempo. Te contaré un secreto: el tiempo no se puede gestionar. La ventaja es que, tanto si los gestionas fatal como si los gestionas a la perfección, tus días seguirán contando con veinticuatro horas.

Sí, ya sé que «gestión del tiempo» es solo una expresión. Pero las palabras importan, porque las palabras crean realidades. Si te dices que tienes que gestionar mejor el tiempo, eso intentarás. Y, como no es posible gestionarlo, te frustrarás. El primer requisito para dar con la cura es un buen diagnóstico. Y en este caso, la enfermedad no es una mala gestión del tiempo, sino una mala gestión de la atención.

Seguramente, todo esto lo sabías ya. Son muchas las abuelas que han dicho cientos de veces eso de «estate a lo que estás». Aun así, nos empeñamos en hacer lo contrario. Estás trabajando en «eso tan importante» y en tu cabeza hay veinte cosas más. Con el rabillo de un ojo vigilas el móvil y con el del otro ojo vigilas el e-mail. Nos ponemos a hacer una cosa y la dejamos una y mil veces, inconscientes del coste que ese mal hábito supone, tanto en tiempo perdido como en estrés.

Si «decidir bien» es el 50 por ciento de la mejora de la productividad personal, «hacer bien» es el otro 50 por ciento. Y «hacer bien» no es más que empezar un tema y cerrarlo.

Otra de las razones por las que GTD[®] funciona tan bien es porque facilita el camino para desarrollar este hábito tan necesario de «estar a lo que estás». Por una parte, porque te enseña a dimensionar el trabajo de tal forma que te resulte fácil empezarlo y acabarlo, con mínimo riesgo de que una interrupción te obligue a dejarlo a medias. Por otra parte, porque crea las condiciones necesarias para eliminar las «autointerrupciones», que en su mayoría están causadas por los «compromisos mal gestionados» de los que hablábamos con anterioridad. Sí, porque cuando estás preparando esa documentación tan importante, tu mayor fuente de interrupciones no es el entorno. No son ni el teléfono, ni el e-mail, ni tus compañeros, ni tu jefe. Eres tú. En concreto, tu mente, que te está recordando constantemente todas esas cosas que tienes pendientes. Reconócelo, lo que te interrumpe cuando te has aislado para trabajar en eso tan importante que tienes que terminar, es que, de repente, recuerdas que tienes que comprar pilas...

Por último, la gestión de la atención en el trabajo del conocimiento está directamente relacionada con nuestra eficiencia. En este nuevo tipo de trabajo, eficiencia sigue siendo lo que siempre ha sido, es decir, «hacer las cosas empleando la cantidad óptima de recursos», entendiendo que el tiempo es uno de los recursos más preciados. Consecuencia de ello es que las personas eficientes saben prestar atención plena a lo que están haciendo, a fin de asegurar que lo completan en el menor tiempo posible y con la mayor calidad posible. Por tanto, en el trabajo del

conocimiento, una persona eficiente es aquella que ha desarrollado los hábitos que le permiten «estar a lo que está» de forma sistemática.

La multitarea y otros mitos

Existen muchos mitos y creencias infundadas sobre la productividad personal. Uno de los más dañinos es el mito de la multitarea. Son muchas las personas que creen que la multitarea las hace más productivas, pero las investigaciones realizadas hasta la fecha demuestran justo lo contrario.

A día de hoy, son muchos los estudios científicos que evidencian que el cerebro es capaz de prestar atención —de forma eficaz— a una sola cosa cada vez. Y esto se aplica tanto a hombres como a mujeres, rompiendo el también mito de que las mujeres están mejor preparadas para la multitarea que los hombres. Algunos estudios sugieren que a las mujeres, en general, la multitarea les perjudica en menor medida que a los hombres, pero, aun así, también les perjudica.

Cuando obligamos al cerebro a prestar atención a más de una cosa a la vez, este lo va a hacer, pero de forma ineficaz. Esta ineficacia se expresa de diversas formas a la hora de completar la tarea: mayor número de errores, menor calidad de los resultados, mayor tiempo total para completarlas...

Sin embargo, existen ocasiones en las que la multitarea es posible y no afecta negativamente a la productividad. Esto ocurre cuando solo una de las tareas que se están ejecutando requiere atención. Por ejemplo, puedes seguir un debate en la radio o en la televisión mientras haces bici estática, ya que pedalear es un automatismo que no exige atención.

El motivo por el que la multitarea resulta tan atractiva, guarda relación con la adicción a tachar que tiene nuestro cerebro. Porque, en contra de lo que pueda parecer, y aunque físicamente no las tachemos hasta terminarlas, nuestro cerebro no tacha las cosas cuando las termina, sino cuando las empieza. Este es uno de los motivos principales por el que tendemos a dejar a medias algo en lo que estamos trabajando para ponernos con algo nuevo que nos llega. Y también por ese motivo nos da tanta pereza retomar temas ya empezados para terminarlos. Como ya los tachamos al empezarlos, retomarlos para terminarlos es mucho menos gratificante.

La multitarea es muy adictiva porque nos permite tachar varias cosas a la vez. Aunque realmente no terminemos ninguna. Por eso es tan peligrosa, porque genera una sensación ficticia de productividad cuando, en realidad, lo único que hace es ofrecerte la oportunidad perfecta para que puedas hacer mal más de una cosa a la vez.

Otro mito es el que sostiene que aumentar la productividad significa hacer más cosas. El origen de este mito está estrechamente relacionado con el concepto mismo de productividad, que es distinto del concepto de productividad personal, aunque se parezcan.

La productividad es un concepto que se utiliza en distintos campos pero, sobre todo, en economía. Se usa para expresar la relación entre los recursos empleados para la obtención de un

producto y los resultados obtenidos. En el trabajo tradicional, ambos factores son cuantitativos. Es fácil comprobar que la productividad del cazador de mamuts vendrá definida por la cantidad de mamuts que es capaz de cazar en un periodo de tiempo determinado.

Sin embargo, en el trabajo del conocimiento, la productividad adquiere una nueva dimensión: la calidad, entendida como el valor que aporta lo que haces. Es posible que, en alguna ocasión, hayas llegado a casa y hayas pensado eso de «hoy no he parado de hacer cosas en todo el día y no he hecho nada». También es posible que, alguna vez, hayas salido del trabajo pensando «hoy solo he cerrado un par de temas clave, pero ¡vaya día más productivo!». Estos ejemplos ponen de manifiesto que, en el trabajo del conocimiento, no existe una correlación directa entre cantidad de cosas hechas y productividad. Que leas muchos e-mails, atiendas muchas llamadas de teléfono, te interrumpas muchas veces y vayas a muchas reuniones, probablemente no solo no aumente tu productividad sino que la disminuya. En el trabajo del conocimiento, hacer muchas cosas no es productividad, sino hiperactividad.

Entender este cambio es fundamental, porque estamos obsesionados por hacer muchas cosas, en lugar de por hacer lo que realmente hay que hacer. La obsesión por hacer muchas cosas es perjudicial porque refuerza nuestra tendencia natural a dar prioridad a lo fácil, a lo rápido, a lo que nos gusta y, en definitiva, a lo «tachable», frente a lo que realmente aporta valor añadido a nuestro trabajo que, a menudo, no es tan «tachable». A diferencia del trabajo tradicional, el valor principal en el trabajo del conocimiento procede más de definir el trabajo que de ejecutarlo, más de «pensar y decidir» que de «hacer». Solo si defines bien tu trabajo serás capaz de identificar lo que necesariamente hay que hacer y separarlo de lo que —llegado el caso— podría quedar sin hacer. Este es el verdadero reto: saber dejar sin hacer lo que se puede dejar sin hacer. Y, créeme, el margen de mejora en este aspecto suele ser muchísimo mayor de lo que la gente piensa.

Porque en el trabajo tradicional la productividad depende, sobre todo, de lo que haces, pero en el trabajo del conocimiento la productividad depende, sobre todo, de lo que no haces.

Nuevos problemas exigen nuevas soluciones

La fórmula tradicional para la mejora de la productividad personal es una vieja receta conocida por casi todo el mundo: organizarse y priorizar. Y eso, ¿cómo se hace? Las técnicas clásicas del siglo XX sobre gestión del tiempo te dirían que tienes que aprender a distinguir lo importante y lo urgente de lo que no lo es. Y, por supuesto, aprender a priorizar.

Como herramienta auxiliar para organizarte mejor, se suele proponer la matriz de Eisenhower, popularizada por Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Si no la conoces, esta matriz es un cuadrante de dos por dos, en uno de cuyos ejes se valora la importancia de las cosas y, en el otro, su urgencia. Se obtienen así cuatro casillas con las combinaciones «muy urgente y muy importante», «muy urgente pero menos importante», «muy importante aunque menos urgente» y, finalmente, «poco urgente y poco importante».

Esta sencilla herramienta funciona bastante bien en determinadas circunstancias, de ahí su popularidad. En concreto, funciona bien cuando la carga de trabajo:

- a) Es relativamente estable y predecible.
- b) Es proporcional al tiempo disponible.

Cuando las condiciones anteriores se cumplen, la calidad del proceso de toma de decisiones suele ser irrelevante ya que, elijas como elijas, al final vas a poder hacerlo todo. En el trabajo tradicional, estas condiciones suelen cumplirse y, por tanto, la matriz de Eisenhower es un método tan bueno como cualquier otro para elegir qué hacer primero y qué hacer después.

El problema que nos plantea el trabajo del conocimiento es que las condiciones anteriores dejan de cumplirse. Eso significa que, por una parte, simplemente mantener actualizado el contenido de nuestra matriz de Eisenhower se convierte en un reto que exige una buena cantidad de tiempo. Todos hemos vivido la experiencia de cosas que por la mañana no eran urgentes y horas más tarde sí lo eran. O a la inversa. Y lo mismo ocurre con la importancia. Pero, además, ya hemos visto que, en el trabajo del conocimiento, la cantidad de cosas para hacer excede —por sistema— el tiempo disponible para hacerlas. Por eso es tan importante contar con un buen método de toma de decisiones que nos permita elegir bien qué hacer y qué no hacer. Y este es el mayor problema de todos, porque la matriz de Eisenhower no sirve como herramienta de toma de decisiones, ya que está basada en criterios subjetivos, como la importancia y la urgencia.

En los talleres suelo incluir dinámicas para que la gente compruebe hasta qué punto los criterios de importancia, urgencia y prioridad dependen de valores personales más que de datos

objetivos. Si queremos tomar buenas decisiones, lo primero que necesitamos es tener criterios sólidos y objetivos. Que algo sea importante para ti no significa que lo sea también para tu cliente. Lo que para ti puede no ser urgente, a lo mejor para tu jefe sí lo es. Por eso, decidir en función de criterios como importancia, urgencia y prioridad es un mal hábito porque no te garantiza tomar la decisión correcta sino la que tú crees correcta en un momento dado y en unas circunstancias concretas.

Otro mal hábito productivo desde la perspectiva del trabajo del conocimiento es planificar, entendiendo por «planificar»: decidir *a priori* qué vas a hacer y cuándo. Planificar es importante en la medida que ayuda a ganar claridad sobre los pasos que hay que dar para alcanzar un resultado y en qué secuencia hay que darlos. Pero planificar, entendido como establecer hitos intermedios de forma arbitraria y asignarles fechas subjetivas, es absurdo e ineficiente. En realidad, eso no es planificar sino jugar a adivinar el futuro. En entornos estables y predecibles, este tipo de planificación puede funcionar bastante bien y resulta útil. Pero en entornos inestables e impredecibles, planificar de ese modo es ridículo e inútil. Suelo preguntar a los participantes en mis talleres qué porcentaje de lo que planifican para la semana se cumple. La media —después de escuchar cientos de respuestas— está en un 30 por ciento. La pregunta que les hago cada vez que oigo esto es: ¿y por qué seguís planificando si sabéis que siete de cada diez cosas que planificáis no se van a cumplir?

El problema de esta forma de planificar es que tú no controlas las circunstancias. Está bien que tú planifiques que el lunes a primera hora vas a terminar eso tan importante que tienes que entregar. Pero esa decisión tuya implica, entre otras cosas, que estás dando por sentado que el lunes no va a surgir ningún imprevisto, que no te van a convocar a una reunión sorpresa o que no va a aparecer un problema familiar o de salud. Y todo eso escapa a tu control. A menudo, cuando no haces lo que habías planificado es porque, en su lugar, has hecho otras cosas que era lo correcto hacer. Lo más patético es que, a pesar de hacer lo correcto, te sientes fatal por no haber hecho lo planificado. ¿Qué sentido tiene todo esto?

GTD[®] es un método de productividad personal orientado a dar respuestas a los problemas del siglo XXI y, en concreto, a los derivados de la aparición del trabajo del conocimiento. Frente a la rigidez que supone intentar prever constantemente el futuro y tomar decisiones a ciegas en función de criterios subjetivos de importancia, urgencia y prioridad, GTD[®] propone un sistema flexible y adaptable que te permite tomar siempre la mejor decisión posible sobre qué hacer en cada momento en función de parámetros objetivos y de las circunstancias reales en las que te encuentras.

Es un cambio radical de planteamiento pero es un cambio necesario, porque nuevos problemas exigen nuevas soluciones, y porque, como veíamos al principio del libro, «locura es esperar resultados distintos haciendo las mismas cosas de siempre».

SEGUNDA PARTE
Usando GTD®

Por qué necesitas control y perspectiva

Ya hemos visto que, en el trabajo del conocimiento, la mejora de la productividad personal puede alcanzarse por dos vías: elegir mejor y hacer mejor. Elegir mejor aumentará nuestra eficacia, en la medida que lo que quedará sin hacer será lo menos relevante de cara al logro de nuestras metas y objetivos. Asimismo, hacer mejor aumentará nuestra eficiencia, ya que conseguiremos un uso óptimo de nuestro recurso más preciado: la atención.

También hemos visto que la receta clásica de «organizarse y priorizar» carece de sentido en este entorno impredecible y cambiante. Los criterios de importancia, urgencia y prioridad, así como la planificación tradicional basada en hitos intermedios y fechas subjetivas no va a ayudarnos a mantener a raya al estrés, ni a tomar buenas decisiones sobre la marcha, ni a ejecutarlas de forma rápida y efectiva.

En el trabajo del conocimiento, «organizarse y priorizar» pasa a llamarse «tener control y perspectiva».

Control

Control es la forma abreviada de expresar «sensación de control», que es la opuesta a la sensación de estrés. Frente a la angustia del «no llego» y del «me va a explotar algo y no sé qué es, ni cuándo va a hacerlo», lo que sientes cuando tienes control es precisamente eso: «lo tengo todo controlado».

Aun así, suelo decir en los talleres que GTD[®] hace maravillas pero no hace milagros. Eso significa que con GTD[®] las «bombas» también te van a «explotar». Pero, a diferencia de lo que ocurre habitualmente cuando no se usa GTD[®], van a ser «explosiones controladas» y, lo que es más importante, explosiones elegidas por ti. Cuando digo que GTD[®] no hace milagros quiero decir que, a veces, la cantidad de «bombas» es demasiado grande como para que te dé tiempo a «desactivarlas» todas. La gran ventaja cuando usas GTD[®] es que siempre puedes decidir cuál «desactivar» primero y cuál dejar para el final. Está claro que lo ideal sería poder «desactivarlas» todas pero, si no es posible, al menos tendrás la tranquilidad de saber que han «explorado» las que tú has entendido que eran las menos dañinas. Y puedo asegurarte que, entre observar cómo van «explorando bombas» de forma inesperada, y saber en todo momento qué

«bombas» hay y decidir cuáles «desactivar» y cuáles dejar «explotar», hay todo un mundo de diferencia en lo que a estrés se refiere.

La clave para sentir control en todo momento es tener muy claro qué no estás haciendo. Entender esto lleva su tiempo o, al menos, a mí me lo llevó. Nos solemos obsesionar por hacer y por saber qué nos queda por hacer y eso está bien. Pero es igual de importante, o incluso más en lo que a control del estrés se refiere, saber también qué estamos dejando sin hacer. La frase de David Allen lo describe a la perfección: «Solo te puedes sentir bien con lo que no haces cuando sabes exactamente qué es lo que no haces».

Hay un ejemplo muy ilustrativo de lo que significa tener el control. Cuando vas de viaje o de vacaciones a un lugar que desconoces, suele ser útil disponer del plano de la zona, ese que te dan habitualmente en el hotel o en la oficina de información turística. Ese mapa sirve para mucho más de lo que *a priori* puede parecer. Por una parte, te permite saber cuáles son las opciones disponibles, es decir, poder responder a la pregunta: «Y aquí, ¿qué se puede hacer?». También te sirve para tomar decisiones en función de tus circunstancias. Si el día amanece soleado, probablemente decidas ir a sitios distintos de los que irías si amanece diluviando. Asimismo, te permite que adaptes tus planes ante cambios imprevistos. Si vas al museo y está cerrado, siempre puedes ojear tu mapa y decidir hacer otra cosa. Pero, lo mejor de todo es que te permite saber en cualquier momento qué estás dejando de hacer y sentirte bien con ello. Tener el mapa no te obliga a ir a todos los lugares que aparecen en él, pero te posibilita decidir a cuáles ir, sabiendo también a cuáles no vas a ir. En otras palabras, tener el mapa te permite controlar y decidir qué hacer en cada momento.

Perspectiva

La perspectiva consiste en tener claras las consecuencias, a corto, medio y largo plazo, de las decisiones que tomas. Por ejemplo, qué sucede si hago A antes que B o en lugar de B, o si no hago A y en su lugar hago B, o si no hago ni A ni B. Tener perspectiva te ayuda a tomar mejores decisiones porque te proporciona información útil y relevante sobre el alcance de las mismas. Por ahora lo dejamos aquí, pero volveremos a la perspectiva con mayor profundidad más adelante.

Como vamos a ver a continuación, el desarrollo de los hábitos de GTD[®] está encaminado a que cuentes de forma habitual con un alto grado de control y perspectiva. Te va a resultar muy fácil saber que lo has conseguido porque experimentarás a diario esa maravillosa sensación que es la productividad personal sin estrés.

Todo empieza vaciando la mente

Ya hemos visto que la mente no es perfecta. La capacidad de nuestra memoria a corto plazo es muy reducida y nuestro cerebro tiene la mala costumbre de recordarnos las cosas cuando no podemos hacer nada al respecto, lo que supone la combinación perfecta para vivir en una permanente situación de frustración y estrés. Además elegimos mal, no solo porque los criterios que utilizamos no son objetivos, sino porque no solemos contar con el mapa completo de opciones entre las que elegir. Y, por si fuera poco todo lo anterior, sabotearnos nuestra atención con constantes autointerrupciones. ¿Por dónde puedes empezar para solucionar esto? Está claro: vaciando la mente.

Una mente vacía es una mente que no te recuerda cosas que no puedes hacer ni te interrumpe a todas horas. Una mente vacía es el requisito indispensable para fluir. Si la vacías de forma estructurada y organizas su contenido adecuadamente, contarás además con un mapa completo de todo lo que puedes elegir hacer en cada momento. Una ventaja adicional de vaciar la mente es que aumentará tu creatividad porque, como dice Shunryu Suzuki, uno de los maestros de la tradición zen, «si tu mente está vacía, siempre estará preparada para algo; abierta a todo».

La cuestión es: ¿cómo vaciarla? La respuesta que suelen darme es: «Apuntando las cosas que tenemos en ella». Y, efectivamente, apuntar las cosas es una buena forma de empezar pero, como se dice a veces, «es condición necesaria pero no suficiente». ¿Por qué? Vamos a verlo.

Probablemente, ya conozcas la diferencia que existe entre copiar y mover un documento en el disco duro de tu ordenador. Cuando lo copias, significa que mantienes la versión original del documento en su ubicación inicial y añades un duplicado del mismo en una ubicación distinta. Es decir, cuando copias, duplicas. Por el contrario, cuando mueves, lo que haces es crear una copia del documento original en una nueva ubicación y después borrarlo de su ubicación inicial. Es decir, cuando mueves, simplemente cambias de ubicación, sin duplicar nada.

En los talleres suelo preguntar quién apunta las cosas. La gran mayoría de las personas lo hace en mayor o menor medida. Luego les pido que reflexionen un momento sobre si esas cosas que apuntan las copian o las mueven desde su cabeza hasta el lugar en el que las apuntan. Lo normal es que todas o casi todas las personas respondan que las copian. En aproximadamente la mitad de los talleres que facilito hay una persona que afirma moverlas y, mucho menos a menudo, ha llegado a haber dos o incluso tres personas que decían lo mismo. En estos casos, me dirijo a estas personas que dicen mover las cosas desde su mente a algún contenedor externo y les pido que califiquen entre cero y cien cuánto de fiable es para ellas el lugar en el que apuntan las cosas. La respuesta

habitual es «¡cien!». En los casos en que es inferior, indago un poco sobre los motivos y al final acaban reconociendo que en realidad mueven solo algunas cosas y otras simplemente las copian.

«Fiabilidad.» Esta es la palabra clave. Grábala a fuego en tu mente porque sobre ella se apoya todo el GTD[®]. Si tu sistema no es fiable, tu sistema es inútil. Así de sencillo. Contarás con algunos hábitos productivos pero no contarás con un sistema productivo. La diferencia entre un sistema GTD[®] que funciona y un sistema GTD[®] que no funciona es que, en el primer caso, consigues mover todo fuera de tu cabeza porque tu mente se fía del lugar donde lo dejas, mientras que, en el segundo caso, tu mente no se fía y, por tanto, no consigues vaciar la mente y sigues sufriendo autointerrupciones, falta de control y estrés.

Además, la mente está hecha para pensar más que para recordar. Generas más valor cuando la usas para crear que cuando la usas para almacenar. Cuando usas tu mente como almacén, ahogas su creatividad. Para ser creativa, la mente necesita ser libre, es decir, ser una mente vacía. Para vaciar la mente, necesitas construir y mantener lo que David Allen llama una «mente extendida», que es un sistema externo, actualizado y, sobre todo, fiable, en el que volcar todas las cosas que van apareciendo en tu «radar», evitando así que roben tu atención y tu creatividad.

Los hábitos que componen la metodología GTD[®] son muy diversos y están ahí con diversos fines. Entender para qué sirve cada uno de estos hábitos te ayudará a tener claro por qué haces lo que haces, a ser consciente de la importancia de practicarlos y de las consecuencias negativas de no practicarlos. Algunos hábitos sirven para vaciar la mente, muchos de ellos te ayudan a tomar buenas decisiones, y otros tantos tienen como objetivo que puedas mantener la fiabilidad de tu sistema. Cuando los hayas desarrollado todos, habrás conseguido vaciar tu mente y que permanezca siempre libre de preocupaciones. Porque, gracias a GTD[®], dejarás de preocuparte por tus cosas y pasarás a ocuparte de ellas. Es un camino largo pero que merece la pena recorrer. Y todo empieza vaciando la mente.

Control e innovación en el trabajo del conocimiento

Para vaciar nuestra mente y, con ello, conseguir y mantener el control, GTD[®] propone un método que consta de los siguientes cinco pasos:

1. Recopilar o capturar.
2. Procesar o aclarar.
3. Organizar.
4. Evaluar o reflexionar.
5. Hacer.

Es importante observar que la mayoría de las personas ya aplica estos cinco pasos, consciente o inconscientemente, a la hora de hacer cosas. Por tanto, el cambio que propone GTD[®] no tiene que ver con «qué hacer» sino con «cómo hacerlo», que es sustancialmente distinto.

En mi opinión, la idea más innovadora de toda la metodología GTD[®] está encerrada precisamente en este método de los cinco pasos. Lo que hizo David Allen fue tomar una solución que ya se había demostrado eficaz en otro campo y aplicarla al trabajo del conocimiento. Me refiero, en concreto, a los principios de la producción en cadena, es decir, al proceso conocido como trabajo en serie.

Si lo piensas un momento, esta forma de trabajar tiene sentido porque promueve un uso más efectivo de la atención, centrándola únicamente en un tipo de trabajo concreto en cada momento, al contrario de lo que sucede con la multitarea. También tiene sentido en la medida en que el trabajo del conocimiento conlleva un nuevo tipo de trabajo adicional, que es definir el trabajo. La definición del trabajo y la ejecución del trabajo son actividades muy distintas y, por tanto, no tiene sentido mezclarlas.

Sin embargo, la mayoría de los profesionales del conocimiento las mezcla, porque sigue trabajando al estilo antiguo. Si usamos la metáfora de la cadena de producción, podríamos decir que intentan construir los coches de uno en uno. Y digo «intentan» porque habitualmente resulta complicado poderlos construir de una vez ya que, antes o después, durante el proceso de construcción, suele faltar algo que impide continuar, motivo por el que hay que dejar temporalmente parada la construcción de ese coche y empezar a construir otro. En el trabajo del conocimiento, esta forma de trabajar es la más ineficaz, ineficiente y estresante de todas las posibles ya que, ni trabajas de forma relajada, ni disfrutas de la satisfacción de ver el coche terminado, ni aprovechas las sinergias que posibilita la producción en cadena. Para empeorar aún

más las cosas, trabajar de este modo suele dar lugar a que interrumpamos constantemente a las demás personas de nuestro entorno, exigiéndoles que completen —a ser posible de inmediato— la parte de trabajo que nosotros necesitamos para seguir construyendo nuestros coches.

La propuesta de GTD[®] es radicalmente distinta, y por eso es tan efectiva. GTD[®] nos dice que no mezclamos actividades sino que concentremos nuestra atención en un único tipo de actividad en cada momento. Por aprovechar el ejemplo de los coches, si estás montando ruedas, monta ruedas. No montes ahora una rueda, luego un motor, después un parabrisas, luego otra rueda... Monta solo ruedas. Luego, monta solo motores o solo parabrisas. Esta forma de trabajar es la que ha hecho posible los espectaculares incrementos de productividad que hemos vivido en el último siglo. ¿Por qué no aplicar sus principios al trabajo del conocimiento?

Significado de los conceptos clave de GTD®

Una de las dificultades que conlleva el aprendizaje y aplicación de GTD® es el lenguaje utilizado para explicar la metodología, tanto en su versión original inglesa como en su traducción al castellano. Buena parte de esta dificultad reside en que el significado con el que muchas palabras se emplean en GTD® es distinto al significado habitual de las mismas. Para complicarlo más aún, son significados distintos pero a menudo esa distinción es solo cuestión de matices. Si los significados fueran radicalmente distintos, sería mucho más sencillo recordarlos al utilizar las palabras.

Lo que sucede, sobre todo al principio de usar la metodología, es que el significado que viene a nuestra memoria cuando usamos la palabra es el significado «de siempre», el que tenemos la costumbre de utilizar habitualmente. Y como ese significado no coincide con el significado en GTD®, lo que hacemos no coincide con lo que tenemos que hacer. De acuerdo con mi experiencia, entender bien qué significa cada concepto en GTD®, así como interiorizar por completo ese significado, es más importante aún que el desarrollo de los hábitos. Mucha de la gente que no ha logrado implantar GTD® ha fracasado en realidad porque no ha entendido qué tenía que implantar y ha intentado implantar algo que no era GTD®.

A continuación voy a realizar un breve recorrido por los conceptos clave de GTD®—aunque en su momento los veremos con mayor detalle—, explicando qué significados suelen tener esas palabras para la mayoría de las personas y qué significan realmente en GTD®.

Palabra	Significado habitual	Significado en GTD®
Bandeja de entrada	Cajón de sastre en el que se mezclan cosas, tareas propias y delegadas, información, temas pendientes, etc. Rara vez se vacía por completo.	Contenedor temporal de cosas que se vacía por completo regularmente.
Recopilar/capturar	Recordar y/o decidir que hay que hacer algo y anotar recordatorios de ello para que no se olvide.	Capturar «cosas» y depositarlas en bandejas de entrada sin pensar ni decidir sobre ellas en ese momento.
Procesar/aclarar	Trabajar sobre los elementos de la bandeja de	Vaciar las bandejas de entrada regularmente, pensando y tomando

	entrada, ejecutándolos, clasificándolos o archivándolos.	decisiones sobre las «cosas» que contienen, hasta transformarlas.
Organizar	Clasificar o archivar	Depositar en contenedores específicos los resultados obtenidos al procesar/aclarar.
Proyecto	Objetivo complejo con muchas tareas que normalmente se extiende en el tiempo. A menudo, lo que la gente llama normalmente proyecto, en GTD [®] se llama objetivo.	Resultado que requiere más de un paso (acción) para conseguirlo.
Acción	Tarea a realizar. Normalmente, incluye varias cosas a realizar, que tal y como están definidas facilitan poco ser terminadas. Un gran porcentaje de lo que la gente llama acciones, en GTD [®] son realmente proyectos.	Cada uno de los distintos pasos de un proyecto. Las acciones no son realizables hasta que se completan las próximas acciones previas.
Próxima acción	No utilizado	Próxima acción física y visible para alcanzar un resultado. Puede ser independiente o formar parte de un proyecto y es realizable en cualquier momento a partir de ahora.
Papelera	Contenedor generalmente infrautilizado como consecuencia del «síndrome de Diógenes», sea digital o no.	Contenedor en el que se depositan todas las cosas que no requieren acción y no pueden servir.
Archivo	Contenedor en el que generalmente se mezcla basura con información, posibilidades y acciones a realizar en un futuro.	Contenedor en el que se almacena exclusivamente información que puede ser útil en un momento dado.
Listas «Algún día/Tal vez», también conocidas como «incubadora».	Suelen aparecer como listas <i>stand-by</i> , pendientes, etc. No suele usarse, y cuando se hace suele adoptar diversos nombres. A menudo está mezclada con el archivo.	Contenedores en los que se depositan posibilidades, es decir, cosas que a día de hoy no requieren acción pero podrían requerirla algún día.
Lista «A la espera»	No suele utilizarse de forma independiente. A menudo coexiste con otros elementos en la bandeja de entrada o en el archivo. A veces forma parte de la carpeta de elementos enviados en el e-mail.	Contenedor en el que se depositan acciones que deben realizar otras personas pero cuyo resultado nos afecta a nosotros.
Agenda/Calendario	Contenedor en el que normalmente se mezclan eventos con tareas. Por lo general coexisten elementos con fechas límite objetivas (impuestas externamente) y subjetivas (autoimpuestas).	Contenedor en el que se depositan acciones que deben realizarse en una fecha concreta o en un momento concreto, siendo en ambos casos únicamente fechas objetivas (impuestas externamente).
Archivo de seguimiento	No utilizado habitualmente.	Contenedor en el que se depositan acciones que no pueden hacerse hasta que no llegue una fecha futura.
Contexto	No utilizado. Cuando comienza a utilizarse se confunde con «dónde voy a hacer algo», «dónde	Qué necesito para poder llevar a cabo una acción. Un contexto puede ser una

	suelo hacer algo» o «dónde quiero hacer algo». También se confunden con categorías para agrupar tareas. Son criterios subjetivos.	herramienta, un lugar, una persona, etc. Es siempre un criterio objetivo.
Lista de próximas acciones	Lista única de tareas en la que normalmente se mezclan elementos de distinta naturaleza (que en GTD [®] se corresponderían con acciones, próximas acciones, proyectos, acciones delegadas, «cosas» y posibilidades).	Contenedor integrado por la suma de los diversos contextos, y que contiene las próximas acciones que deben realizarse lo antes posible antes de la próxima revisión semanal del sistema.
Aplazar	Dejar las cosas para más adelante, con el riesgo que conlleva de que se queden sin hacer.	Organizar los compromisos en contenedores específicos y esperar a haber terminado de vaciar las bandejas de entrada para empezar a ejecutarlos.

El valor de las palabras en la productividad personal

A menudo infravaloramos la importancia del lenguaje en relación con la productividad personal y, hasta cierto punto, tiene sentido. En el trabajo tradicional, la importancia del lenguaje es secundaria, ya que se trata de un tipo de actividad esencialmente manual. Sin embargo, en el trabajo del conocimiento la materia prima es de naturaleza muy distinta a la tradicional. El conocimiento está contenido en palabras y también se expresa con palabras. Por este motivo, cualquier actuación relacionada con el conocimiento debe tener muy en cuenta la importancia de las palabras.

Este, que de por sí ya sería suficiente, no es el único motivo por el que las palabras son tan importantes al aplicar GTD[®]. Hay una razón adicional y es que las palabras definen realidades. A día de hoy se sabe que la forma de expresarnos influye en nuestras emociones y, con ello, en nuestra motivación. Por lo tanto, las palabras que usas para expresar lo que tienes que hacer condicionan la motivación que vas a sentir para hacerlas. Y aún hay más. Probablemente, recuerdes que, en el capítulo «La verdad sobre cómo decidimos» decíamos que nuestro cerebro tiende a elegir aquello con mayor «índice de tachabilidad». Eso significa que la forma en que redactas lo que tienes que hacer incide directamente sobre lo más o menos «tachable» que va a resultar para tu cerebro a la hora de elegir qué hacer. Precisamente por esto, porque condicionan nuestras elecciones, las palabras son clave en GTD[®].

Más adelante veremos, por ejemplo, cómo no utilizar verbos hace que recopilar/capturar le resulte más sencillo a muchas personas. Esta es una muestra de hasta qué punto el uso del lenguaje puede llegar a condicionar nuestro comportamiento.

Del mismo modo, si algo relevante que hay que hacer está redactado de modo poco «tachable» y aparece junto a algo poco relevante pero que está redactado de modo muy «tachable», el cerebro automáticamente elegirá, por lo general de manera inconsciente, la que es más «tachable» de las dos, aunque sea la menos relevante.

Uno de los errores más habituales al empezar a aplicar GTD[®] es ir con prisas e intentar completar los diversos pasos del método lo antes posible. El mito de que la productividad consiste en hacer muchas cosas está muy arraigado y es una creencia que suele llevar tiempo desmontar. Esta falsa creencia se ve además reforzada por el hecho de que algunos de nuestros hábitos actuales, sobre los que hablaremos más tarde, aporten un valor relativo al proceso y, en consecuencia, se entiende que hay que invertir en ellos el tiempo imprescindible.

Sin embargo, en GTD[®] es muy distinto. Definir el trabajo es tan importante como ejecutarlo. Personalmente, creo que es incluso más importante, ya que el principal motivo por el que no se hacen las cosas es por falta de claridad sobre qué es exactamente lo que hay que hacer.

Uno de los mayores enemigos de la productividad personal en el trabajo del conocimiento es lo que yo denomino «lenguaje nebuloso». Este tipo de lenguaje es muy cómodo, ya que nos permite comunicarnos con otras personas sin necesidad de entrar en detalles y con la ventaja adicional de facilitar el entendimiento mutuo. Si te interesa profundizar en el tema, en Programación Neurolingüística se llama «metalenguaje». En cualquier caso, el «lenguaje nebuloso», que es como yo prefiero llamarlo cuando hablo de productividad personal, lo que hace es ofrecer únicamente una estructura básica para la comunicación, evitando «rellenar» esa estructura con un contenido concreto. Por ejemplo, si te digo que tengo que «preparar un presupuesto», tú ya sabes qué es eso y probablemente no necesites mucha más información para que podamos seguir comunicándonos. Sin embargo, es altamente probable que lo que para ti significa «preparar un presupuesto» sea distinto —poco o mucho, eso es lo de menos— de lo que significa para mí. Esto a veces es un problema. Cuando alguien te pide que hagas algo y luego no le gusta lo que has hecho, a menudo se debe precisamente a que las palabras que ha utilizado para pedírtelo significan cosas distintas para ti y para esa persona.

En el ámbito de la productividad personal el «lenguaje nebuloso» es un problema muy serio porque provoca parálisis. Precisamente por su indefinición, el «lenguaje nebuloso» es muy poco «tachable», es decir, incita muy poco a «hacer».

Un requisito esencial para la mejora de la productividad personal es utilizar siempre un «lenguaje productivo». Este tipo de lenguaje es concreto, directo y muy poco proclive a ser interpretado. Una característica básica del lenguaje productivo es que cualquier acción debe expresarse con verbos cuyo resultado sea visible, es decir, que cualquiera pueda ver si esa acción se ha realizado o no. Si yo escribo en mi lista de tareas «ver lo de Luis» es distinto que si escribo «llamar a Luis y preguntarle si la documentación sobre condiciones de venta que le he enviado es lo que necesitaba». La primera no es «tachable» mientras que la segunda es altamente «tachable». Es cierto que se tarda menos en escribir la primera que la segunda, pero te aseguro que también vas a tardar más en decidirte a «tachar» la primera que la segunda. Una forma sencilla de ver si estamos empleando «lenguaje nebuloso» o no es preguntar a las personas de nuestro entorno si sabrían decir cuándo está hecho, simplemente observándonos. Por ejemplo, si yo le pido a alguien que me diga cuándo he terminado de «ver lo de Luis», probablemente le resulte imposible hacerlo. Por el contrario, sí podría decirme sin problemas cuándo he terminado de «llamar a Luis y preguntarle si...».

En resumen, las palabras son mucho más importantes para el trabajo del conocimiento de lo que la mayoría de la gente imagina. Por eso, descuidar las palabras es descuidar tu productividad personal. Por el mismo motivo, invertir en elegir bien las palabras es aportar valor a tu trabajo como profesional del conocimiento.

Control

PASO 1: Recopilar o capturar

El hábito de recopilar o capturar

El primero de los cinco pasos que propone GTD[®] para sentir control y disfrutar de una mente sin preocupaciones es recopilar/capturar. «Recopilar» es la palabra utilizada en la traducción al castellano del primer libro de David Allen, *Organízate con eficacia*. Por su parte, «capturar» es la palabra que se utiliza en la traducción al castellano de su último libro, *Haz que funcione*. Ambas palabras tienen un significado idéntico en lo que a hábito productivo se refiere.

Recopilar/capturar consiste en agrupar temporalmente todas las cosas que aparecen en nuestro «radar» en unos contenedores específicos, que en GTD[®] se llaman «bandejas de entrada». Lo que recopilamos o capturamos puede ser un mensaje nuevo que aparece en nuestro e-mail, o una llamada perdida que descubrimos en el móvil. Puede ser también algo que nos dice una persona con la que nos encontramos o cualquier pensamiento que cruza por nuestra mente mientras damos un paseo o hacemos cola en el supermercado.

De lo anterior se deduce que recopilar/capturar puede ocurrir de dos formas: manual y automáticamente. Habrá cosas que recopiles o captures tú y otras que se recopilen o capturen solas. Si se te ocurre algo, lo anotas y lo dejas en una bandeja de entrada, lo estarás recopilando o capturando tú. Un e-mail que llega o una llamada perdida que aparece en el móvil es algo que se ha recopilado o capturado solo, ya que no ha sido necesaria tu intervención para que vaya a parar a esa bandeja de entrada. Por lo que respecta al desarrollo de nuevos hábitos, a nosotros nos interesa únicamente la parte que tiene que ver con la recopilación manual.

En este sentido, y a diferencia de lo que ocurre con el resto de hábitos que componen esta metodología, el reto que plantea recopilar/capturar no suele ser el de desarrollar el hábito en sí, sino el de desligarlo de otros hábitos con los que suele estar asociado, de forma que quede como hábito independiente. Ya hemos visto que los tres primeros pasos de los cinco que forman el método eran recopilar/capturar, procesar/aclarar y organizar. Pues bien, muchas personas expresan estos tres hábitos de forma simultánea, como si en lugar de tres hábitos distintos se

tratara de un hábito único. El problema es que combinar estos tres hábitos limita considerablemente las ventajas que ofrece cada uno de ellos si se aplica por separado.

Si tomamos como punto de partida una «cosa» que llega a nuestra mente, el proceso mental que tiene lugar en las personas que expresan los tres hábitos como uno solo es normalmente el siguiente: coger esa «cosa», pensar brevemente sobre ella y tomar una decisión al respecto. En realidad, pensar suelen pensar poco, por lo que la mayoría de las veces la decisión es automática, y rara vez la más acertada. En función del resultado de esta decisión, pueden darse varias alternativas. Por ejemplo, si se ha considerado que esa «cosa» era poco relevante, una decisión habitual es «olvidarla» o «no hacerle caso». Por el contrario, si se ha llegado a la conclusión de que con esa «cosa» hay que hacer algo, las tres opciones más habituales son confiar en la memoria para que se lo recuerde en el momento oportuno, apuntarla en algún sitio específico que utilizan para este efecto, o dejar de hacer lo que se estaba haciendo para ponerse con esa nueva cosa. En el segundo caso, lo que suelen hacer además es poner alguna alarma o recordatorio para que les avise de ello en una fecha de su elección.

Esta forma de actuar implica que cada vez que sale una «cosa» de nuestra mente, lo hace convertida en trabajo, es decir, en una tarea que tendremos que ejecutar en algún momento. Dicho de otro modo, cuantas más «cosas» sacas de tu cabeza, más trabajo tienes. La moraleja es sencilla: «intenta sacar el menor número de cosas posible». En la práctica, esto refuerza la tendencia de «sacar solo lo inevitable», que es precisamente lo contrario de lo que persigue el hábito de recopilar/capturar.

El hecho de que cada vez que aparece algo en tu mente tengas que someterlo a un proceso de análisis y toma de decisiones, lo convierte en agotador. Por eso da tanta pereza apuntar cosas. Por eso y porque, como ya hemos visto, todo lo que apuntas es trabajo adicional. Además, cuanto menos clara es la decisión que hay que tomar, más cuesta tomarla. Apuntar se convierte por tanto en una obligación, en algo que hacemos por necesidad. En algo que, para colmo, no nos ayuda a vaciar la mente ya que, a menudo, no movemos sino que solo copiamos, tal y como veíamos en un capítulo anterior.

Recopilar/capturar es todo lo contrario. En lugar de ser una obligación, es una liberación. Recopilar/capturar consiste únicamente en eso, en tomar esa «cosa» que llega a nuestra mente y sacarla de ella, depositándola momentáneamente en alguna bandeja de entrada. Evitamos intencionadamente llevar a cabo ningún tipo de análisis o de toma de decisiones. Eso ya sucederá más adelante, cuando llegue el momento. El objetivo de recopilar/capturar es únicamente mantener la mente vacía. Por eso, cuando recopilas/capturas, ni analizas, ni decides, ni te pones recordatorios, ni nada de nada. Solo recopilas/capturas.

Un consejo que suelo dar a las personas a las que les cuesta desarrollar el hábito de recopilar/capturar es que prueben a hacerlo sin utilizar verbos. Por ejemplo, en lugar de apuntar «llamar al dentista», que escriban «hora dentista». O, en lugar de «comprar regalo», que anoten «regalo Carlitos». Aunque pueda parecer que es casi lo mismo, son muchísimas las personas que me han dicho que les ha funcionado. La lógica de por qué funciona es sencilla. Los verbos expresan acciones. Por tanto, utilizar un verbo implica decidir qué tipo de acción hay que realizar con esa cosa. Si solo apuntas la cosa, sin verbos, evitas decidir.

Por otra parte, es muy habitual que aparezca la tentación de «filtrar» lo que se va a recopilar/capturar. Esta tendencia está causada por la tendencia que comentaba antes de «sacar

solo lo inevitable». Por ejemplo, hay quien decide que va a recopilar/capturar solo cosas del trabajo. O solo cosas personales. O solo cosas que considera importantes o que le preocupan. Realizar este tipo de filtrado es un grave error, ya que imposibilita la adopción del hábito de recopilar/capturar. Si tienes que pensar si es importante o no, o si se trata de algo personal o profesional, estamos hablando de un proceso consciente y, por tanto, no automático, por lo que nunca se podrá convertir en hábito.

Desarrollar el hábito de recopilar/capturar significa, necesariamente, limitarte a eso, a recopilar/capturar todas las «cosas» sin ningún tipo de filtro previo. Es una relación estímulo-respuesta, algo que se desencadena de forma instintiva, «al primer toque». Según aparece una cosa en tu mente, la sacas de ahí y la dejas en una bandeja de entrada. Nada más. El reto es superar la tentación de seguir pensando en ella, porque pensar es trabajar y ahora no estás trabajando sino únicamente recopilando o capturando.

La clave para convertir cualquier comportamiento en hábito es hacer que cueste poco y que sea muy rápido y sencillo. Si además conseguimos que nos resulte agradable, mejor que mejor. Si lo haces bien, comprobarás muy pronto que recopilar/capturar es un hábito enormemente liberador, porque te permite disfrutar sin esfuerzo de una mente libre de preocupaciones, con la confianza de que no se te escapa nada y de que ya analizarás, tomarás las decisiones oportunas y pondrás los recordatorios necesarios cuando llegue el momento de hacerlo.

Un nuevo concepto de bandeja de entrada

Bandeja de entrada es una expresión que, en ocasiones, puede llevar a confusión. En GTD[®] una bandeja de entrada es un contenedor de carácter temporal, es decir, un contenedor en el que se depositan temporalmente «cosas» y que luego se vacía por completo regularmente. Una «cosa» es algo que todavía no hemos analizado y que, por consiguiente, no sabemos qué significado concreto tiene para nosotros, ni si hay que hacer algo con ella o no, ni qué es lo que habría que hacer, ni qué necesitamos para poder hacerlo o cuándo podríamos o tendríamos que hacerlo. Una «cosa» es algo que está «en bruto» y que necesita pasar por un proceso posterior de transformación para adquirir significado. Es fundamental entender esto porque la mayoría de los contenedores a los que la gente llama «bandejas de entrada» en realidad son algo distinto.

Una bandeja de entrada en GTD[®] debe cumplir necesariamente estos tres criterios:

1. Únicamente contiene cosas.
2. Las cosas están en ella solo durante un tiempo, generalmente breve.
3. Se vacía de forma frecuente, regular y por completo.

De lo anterior se deduce que, en GTD[®], una bandeja de entrada, si realmente lo es:

1. No puede contener nada que no sean «cosas», es decir, no puede contener tareas, ni recordatorios, ni información.
2. No se puede utilizar como archivo, ni como lista de tareas, ni como agenda/calendario.

3. No puede quedarse sin vaciar, aunque sea con solo unos pocos elementos.

Por otra parte, la mayoría de las personas no sabe con claridad ni cuántas bandejas de entrada tiene ni cuáles son en concreto esas bandejas. En los talleres hago siempre una dinámica que resulta a la vez ilustrativa y sorprendente. Después de explicar qué es una bandeja de entrada, pido a la gente que me diga, de forma aproximada, cuántas bandejas de entrada cree tener. Más del 90 por ciento de las respuestas afirman que entre una y cinco. A continuación, hago una relación de posibles bandejas de entrada, como la que verás en un momento, y les pido repetir el cálculo, avisando de que si no identifican al menos diez bandejas, probablemente se les esté pasando alguna por alto. También aclaro que las listas de tareas o la agenda/calendario no son bandejas de entrada, ya que no contienen «cosas» sino tareas o actividades.

Ejemplos de bandejas de entrada son:

- El e-mail. Si tienes varias cuentas de correo y las consultas por separado, cada cuenta es una bandeja de entrada independiente.
- La lista de llamadas perdidas. Si tienes más de un móvil o consultas las llamadas perdidas del teléfono fijo, cada dispositivo es una bandeja de entrada distinta.
- Los buzones de voz, si los escuchas. Cada buzón es una bandeja.
- El buzón de correo postal de tu domicilio. Si tienes correo interno en la oficina, por ejemplo una taquilla o la mesa, también son bandejas de entrada.
- Las redes sociales que uses, aunque sea esporádicamente. Cada red social es una bandeja de entrada.
- El WhatsApp, Telegram, MS Lync, Sametime, etc. Todas las aplicaciones de chat y mensajería instantánea son bandejas de entrada.
- La lista de mensajes (SMS) del móvil.
- Las mesas, mesillas, encimeras, estanterías, el monitor del trabajo, los bolsos, carteras, guanteras del coche, bolsillos de todo tipo, etc.
- En general, cualquier sitio en el que dejes o se te acumulen «cosas» sobre las que en algún momento tienes que tomar algún tipo de decisión, sea la que sea, incluso si es no hacer nada o tirarlo.

Continuando con la dinámica, pasados unos minutos, les pido de nuevo que me digan cuántas bandejas de entrada han identificado en este segundo recuento. Por lo general, la ratio media es cuatro a uno, es decir, quien inicialmente dijo cinco o seis suele identificar más de una veintena. Como dato orientativo, a día de hoy el «récord» está en una persona que llegó a contabilizar cincuenta y seis bandejas de entrada distintas. Te invito a que hagas el ejercicio. Probablemente, te sorprenderá.

Saber cuáles son tus bandejas de entrada es indispensable para que el resto de GTD® funcione. Si no sabes por dónde te llegan las «cosas», difícilmente podrás llegar a tenerlas bajo control en algún momento. Además, una vez que sepas cuáles son tus bandejas de entrada actuales, podrás evaluar dos aspectos que son clave:

1. Si realmente necesitas todas las que tienes actualmente o podrías prescindir de algunas.
2. Si necesitas incorporar alguna bandeja de entrada más.

El número de bandejas de entrada óptimo depende de cada persona. El criterio para averiguar cuántas bandejas de entrada necesitas tú en concreto es muy sencillo: deben ser las mínimas necesarias pero, a la vez, las suficientes para que puedas recopilar/capturar «cosas» en todo momento. Empieza a partir de las que ya tienes. ¿Son todas necesarias o hay alguna redundante? ¿Realmente necesitas tener todas esas bandejas de entrada en esa habitación o con una es suficiente? El siguiente paso es identificar ocasiones en las que podrías no ser capaz de recopilar/capturar algo con tus actuales bandejas de entrada. Por ejemplo, si vas paseando por la calle y te surge un pensamiento, ¿cómo lo recopilarías o capturarías? ¿Y si ocurre mientras estás viendo un vídeo o durante la cena? Lo que mejor funciona es el lápiz y el papel. Lo de tener que ir al móvil, abrir la aplicación correspondiente y escribir con el teclado está muy bien pero es menos operativo que tomar un trozo de papel y garabatear un par de palabras. Ten en cuenta que, sea cual sea la herramienta con que lo recopiles o captures, luego va a tener que pasar a otro sitio distinto, así que cuanto menos tiempo y esfuerzo dediques a recopilarlo y capturarlo, más eficiente será tu recopilación o captura.

En términos generales, la bandeja de entrada ideal es aquella que te permite recopilar/capturar una cosa de la manera más rápida y sencilla posible en el momento y en el lugar en el que surge.

RESUMEN

El primer paso, recopilar/capturar, consiste en sacar «cosas» de nuestra cabeza —sin pensar ni tomar decisiones sobre ellas por ahora— y dejarlas temporalmente en unos contenedores específicos llamados «bandejas de entrada».

Paso 2: Procesar o aclarar

Por qué hay que transformar las cosas

Veíamos con anterioridad que uno de los rasgos característicos del trabajo del conocimiento es que, a diferencia de lo que ha venido ocurriendo históricamente, en el trabajo del conocimiento la tarea no es evidente, sino que hay que definirla. Decíamos que esto significa que, en el trabajo del conocimiento, aparece un nuevo tipo de trabajo, desconocido hasta ahora, pero imprescindible para poder completar la tarea: el trabajo de definir qué es, qué hay que hacer —o no— con ella, cuándo necesito hacerla y qué necesito para ello. Dicho de otra forma, hay que llevar a cabo un trabajo que consiste en transformar «cosas» no evidentes en evidentes. Después de ser

transformada, una «cosa» dejará de ser una «cosa» y pasará a ser basura, información útil, un proyecto, una acción, una tarea delegada o una posibilidad.

Hay un hábito muy extendido, y supuestamente productivo, que en realidad es todo lo contrario. Me refiero al hábito de «clasificar». ¿Para qué sirve clasificar? Bueno, en términos productivos, para perder el tiempo, tanto al clasificar como al acceder posteriormente a lo clasificado. Clasificar es un hábito con fines emocionales y cosméticos.

Cuando digo «fines emocionales» me refiero a que al sacar las cosas de las bandejas de entrada y ponerlas en otros lugares tenemos la sensación de haber trabajado, de haber hecho algo útil. Por desgracia no es así. Lo único que haces al clasificar es distribuir la incertidumbre ya que, en lugar de tenerla acotada en un único sitio —la bandeja de entrada—, pasas a tenerla desperdigada por ahí. Al decir «con fines cosméticos» me refiero a que clasificar transmite una falsa sensación de orden y eso «queda bonito». La incertidumbre es la misma, pero pasa de ser incertidumbre desordenada a ser incertidumbre ordenada.

En el trabajo del conocimiento, clasificar es sustituido por lo que en GTD[®] se denomina procesar/aclarar, que es el segundo paso del método. Ambas palabras ilustran bien lo que hay que hacer con las «cosas» que hay en las bandejas de entrada para transformarlas y que dejen de ser cosas.

Procesar recuerda a lo que se hace en una cadena de producción, en la que por un extremo entra materia prima y por el otro extremo sale materia elaborada. En nuestro caso, las bandejas de entrada contienen la materia prima para que podamos realizar nuestro trabajo del conocimiento. Cuando procesamos esas «cosas», las convertimos en materia elaborada, con la que ya puedes hacer algo. Al igual que no puedes escribir sobre un trozo de madera, no puedes trabajar sobre las «cosas» de tus bandejas de entrada. La madera debe ser transformada en papel para que puedas escribir sobre él. Del mismo modo, las «cosas» de tu bandeja de entrada tienen que ser transformadas en acciones y proyectos para que puedas trabajar sobre ellas.

Aclarar refuerza la idea de que tus bandejas de entrada contienen «cosas», es decir, elementos que no sabes qué son concretamente, ni qué significado tienen para ti, ni qué hay que hacer —o no— con ellos, ni cuándo hay que hacerlo ni qué necesitas para hacerlo. Dicho de otra forma, tus bandejas de entrada contienen incertidumbre. Por eso necesitas aclarar qué hay en ellas y responder a todas las incógnitas que plantean. Cuando has aclarado tu bandeja de entrada, sabes exactamente qué es cada uno de los elementos que contenía, qué significan para ti, qué tienes que hacer —o no— con ellos, cuándo tienes que hacerlo y qué necesitas para ello. En otras palabras, después de aclarar tu bandeja de entrada, puedes por fin trabajar sobre lo que había en ella.

Así como clasificar es una pérdida de tiempo que ni transforma ni aporta claridad sobre las cosas, procesar/aclarar tus bandejas de entrada convierte lo no evidente en evidente, posibilitando que, ahora sí, puedas trabajar en ello de forma efectiva. Clasificar es burocracia. Procesar/aclarar es trabajo. Clasificar es perder el tiempo. Procesar/aclarar es invertir tiempo para recuperarlo con creces después. Porque, en el trabajo del conocimiento, antes de trabajar, hay que transformar las cosas.

El hábito de procesar/aclarar

Procesar/aclarar es el segundo de los cinco pasos que propone GTD® para despejar la mente de preocupaciones y sentir control. «Procesar» es la palabra utilizada por David Allen en su primer libro, *Organízate con eficacia*, mientras que «aclarar» es la que emplea en el segundo, *Haz que funcione*. Al igual que ocurría anteriormente con «recopilar» y «capturar», tanto «procesar» como «aclarar» tienen un significado idéntico en lo que a hábito productivo se refiere.

Uno de los errores más habituales a la hora de implantar la metodología GTD® es malinterpretar el significado de procesar/aclarar. Estos errores suelen deberse a que la gente ya hace algo con sus bandejas de entrada y cae en la tentación de dar por sentado que eso que ya hacen es lo mismo que se hace en GTD®, pero bajo otro nombre distinto.

Nada más lejos de la realidad. Ya hemos visto por qué hay que transformar las cosas y cómo clasificar es un mal hábito que consume tiempo y no aporta claridad. Lo mismo ocurre con lo que comúnmente se llama «procesar». De acuerdo con mi experiencia, a lo que la mayoría de las personas se refiere cuando dice que va a «procesar» una bandeja de entrada tiene por lo general dos posibles significados. El primero de ellos es «hacer» y el segundo de ellos es «aligerar» o «descargar». En ambos casos, «procesar» significa «ejecutar», es decir, llevar a cabo un trabajo destinado a finalizar tareas.

En GTD®, procesar/aclarar es un tipo de trabajo distinto, específico del trabajo del conocimiento. Consiste en transformar las cosas que hay en las bandejas de entrada para poder trabajar sobre ellas de una forma distinta, mucho más rápida, agradable y eficiente que la habitual. «Transformar las cosas» es un requisito esencial para ser eficientes en el trabajo del conocimiento porque, como hemos dicho, en este nuevo tipo de trabajo la tarea no es por lo general evidente y, por lo tanto, hay que definirla antes de poder hacerla.

¿Qué significa entonces procesar/aclarar? Hay dos respuestas, en función de si nos fijamos en las consecuencias o en el modo de hacerlo. Si nos fijamos en las consecuencias, procesar/aclarar significa «vaciar». Procesar/aclarar es una actividad que se lleva a cabo sobre las bandejas de entrada y de forma independiente para cada bandeja. Cuando procesas o aclaras una bandeja de entrada, el resultado final es que la bandeja queda vacía y tú recuperas la sensación de control. Y «vacía» es distinto de «casi vacía». Una bandeja de entrada en la que queda un elemento es una bandeja de entrada llena y, por tanto, sigue sin procesar/aclarar.

Entender que procesar/aclarar significa «vaciar» es fundamental. Vaciar las bandejas de entrada obedece a una necesidad psicológica, no estética. El objetivo de vaciar las bandejas de entrada es muy distinto de que queden bonitas o de que haya orden. El verdadero objetivo es el de vaciar la mente de preocupaciones. Cuando procesas o aclaras una bandeja de entrada, su contenido deja de ser incierto, y potencialmente estresante, y pasa a ser evidente, perfectamente conocido y acotado en todos sus detalles y en sus consecuencias. Cuando una «cosa» se procesa o aclara pierde su capacidad para producir estrés. Por eso me atrevo a afirmar que si no se vacían de forma correcta y regular todas las bandejas de entrada, es prácticamente imposible alcanzar la sensación de control que produce el uso continuado de GTD®. Así que, recuérdalo siempre a partir de ahora, procesar es vaciar.

Si en lugar de fijarnos en cómo quedan las bandejas de entrada después de procesarlas o aclararlas nos fijamos en qué hacemos concretamente para vaciarlas, entonces procesar/aclarar

significa «pensar y decidir». Alguien podría decir que eso también se hace al clasificar, y probablemente tendría razón. La gran diferencia es que clasificar suele hacerse de forma intuitiva y procesar/aclarar sigue un proceso estructurado previamente definido, lo que asegura que se tenga siempre en cuenta toda la información necesaria para tomar la decisión. Además, la toma de decisiones que llevamos a cabo al clasificar se basa en criterios subjetivos como importante, urgente, prioritario, quién lo pide, si afecta a otras personas, si es fácil o me gusta, o tardo poco o... Como son subjetivos, más que ayudar, lo que hacen es dificultar que la decisión tomada sea la correcta. Por el contrario, al procesar/aclarar en GTD[®] utilizamos únicamente criterios objetivos, que facilitan enormemente la toma de decisiones correctas.

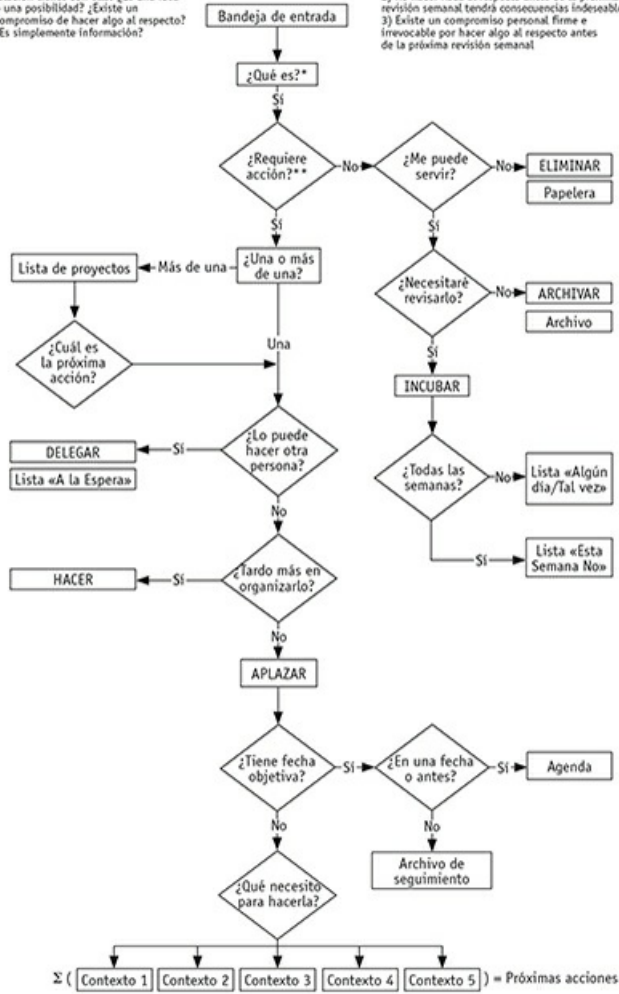
Existe una gran diferencia entre las decisiones que se toman según criterios objetivos y las que se toman según criterios subjetivos. Esto es algo que a menudo incluyo como práctica en los talleres. Cuando los criterios son subjetivos, existen múltiples formas de actuar ante una «cosa» que hay en la bandeja de entrada. Sin embargo, cuando los criterios son objetivos, toda el aula coincide en que «la» forma correcta de actuar es una en concreto. Las decisiones subjetivas son discutibles, las objetivas no. Pueden gustar o no gustar, pero son correctas. ¿Te imaginas la cantidad de trabajo que ahorraríamos si todo el mundo tomara decisiones de forma objetiva?

Cuando se procesa o aclara un elemento de una bandeja de entrada, existen seis posibles opciones sobre qué hacer con él. Ni una más, ni una menos. En los sucesivos capítulos iremos viendo en detalle qué significa exactamente cada una de ellas. Por ahora, es suficiente con que sepas que estas seis posibles decisiones son:

1. Eliminar.
2. Archivar.
3. Incubar.
4. Delegar.
5. Hacer.
6. Aplazar.

*La pregunta «¿qué es?», más que descriptiva, se refiere a: ¿qué significado tiene esta cosa para ti? ¿Qué tipo de relación tienes con ella? ¿Es una idea o una posibilidad? ¿Existe un compromiso de hacer algo al respecto? ¿Es simplemente información?

**Requiere acción cuando se cumple al menos uno de estos criterios:
 1) Tiene fecha límite objetiva
 2) No hacer nada al respecto antes de la próxima revisión semanal tendrá consecuencias indeseables
 3) Existe un compromiso personal firme e irrevocable por hacer algo al respecto antes de la próxima revisión semanal



El diagrama de flujo de GTD®

Como decía, procesar/aclarar es un proceso estructurado y, como tal, puede representarse en un diagrama de flujo como el que se indica en la página anterior. Este diagrama es una versión desarrollada a partir del que incluye David Allen en sus libros. En él, he incorporado elementos que forman parte implícita de la metodología pero que no se indican de forma explícita en ninguno de los libros. También he añadido alguna mejora adicional, cien por cien compatible con los principios universales de GTD®, a fin de incrementar la usabilidad del sistema y, con ello, facilitar su adopción. Estas mejoras son fruto de mi experiencia, como usuario del método y como formador, pero no se encuentran en los libros y, por tanto, no forman parte del GTD® original, por lo que así lo haré constar cuando las explique.

Cómo se procesa o aclara una bandeja de entrada

Para procesar/aclarar el contenido de cualquiera de nuestras bandejas de entrada, lo que hay que hacer es ir tomando los elementos de la bandeja, de uno en uno, y hacernos las preguntas que aparecen en el diagrama de flujo en el orden indicado. Si lo haces de forma correcta y te limitas a procesar/aclarar, comprobarás que es un proceso mucho más rápido de lo que uno suele pensar a primera vista. Como ejemplo, una vez lo hayas convertido en hábito, procesar/aclarar una bandeja de e-mail con un centenar de mensajes te llevará aproximadamente entre quince y treinta minutos.

El mayor reto a la hora de desarrollar este nuevo hábito es evitar caer en tus hábitos actuales, porque son precisamente los contrarios. Por eso, cuando decidas que vas a procesar/aclarar alguna de tus bandejas de entrada, es muy importante que tengas siempre en cuenta los siguientes detalles:

1. El objetivo de procesar/aclarar es vaciar la bandeja transformando su contenido. Hasta que no se ha desarrollado este hábito, la tentación de «clasificar» o «hacer», en lugar de «pensar y decidir», suele ser muy fuerte y hay que intentar evitarla por todos los medios. Recuerda que «hacer» es el quinto de los pasos del método y ahora vamos solo por el segundo. Si en lugar de «pensar y decidir» sigues «clasificando» o «haciendo» como hasta ahora, GTD® difícilmente te funcionará.

2. Procesa la bandeja en el orden que contiene las cosas, es decir, olvida seleccionar, como haces ahora, los elementos que vas a procesar/aclarar en función de importancia, urgencia, prioridad, quién lo pide, rapidez de ejecución, sencillez o cualquier otro criterio subjetivo. Vas a vaciar toda la bandeja, ¿recuerdas? Por tanto, el orden en que lo hagas debería ser irrelevante. Cuando eliges qué procesar/aclarar siguiendo un orden, lo que en realidad estás haciendo es aceptar de antemano que podría darse el caso de que no acabes de vaciar la bandeja y eso

significa que tu compromiso por vaciarla es débil. Recuerda que, si no vacías toda la bandeja, no la has procesado ni aclarado.

3. Lo que sale de la bandeja, no vuelve a la bandeja. Esta es otra regla de oro a tener en cuenta cuando se desarrolla el hábito de procesar/aclarar. Al principio te va a costar y, en algunas ocasiones, te va a costar bastante. No estamos, por lo general, acostumbrados a pensar detenidamente en las cosas ni a tomar decisiones sobre ellas de forma estructurada. Son muchas las personas que me han dicho que esta es la parte del método que más les ha costado adoptar. Precisamente por ello, es la parte que más ventajas aporta una vez se ha conseguido dominar. Por lo tanto es clave que superes la tentación de devolver a la bandeja de entrada las «cosas» que te cuesta trabajo transformar. Con el tiempo y la práctica, verás que esa dificultad se va desvaneciendo hasta desaparecer.

4. Haz lo que te indique el diagrama de flujo, aunque inicialmente sea distinto de lo que tú harías. Suelo decir que la humildad es un requisito clave a la hora de mejorar nuestra productividad personal. En los talleres, las expresiones como «yo quiero», «yo decido» o «en mi opinión» forman habitualmente parte de las objeciones que se plantean a las decisiones que se derivan del diagrama de flujo. A día de hoy haces las cosas como «tú quieres», «tú decides» o «tú opinas» y los resultados son los que ya conoces. Varios alumnos han hecho la prueba de procesar/aclarar una bandeja de entrada dos veces, la primera haciendo lo que ellos «creían» y la segunda haciendo lo que indicaba el diagrama de flujo. Según ellos, la diferencia entre ambos casos fue de aproximadamente un 30 por ciento, es decir, un tercio de lo que procesas según «lo que crees» está mal procesado. Así que, si quieres obtener resultados distintos, olvídate de lo que «tú quieres», «tú decides» o «tú opinas» y haz lo que te indique hacer el diagrama de flujo. Recuerda que, si sigues haciendo lo de siempre, eso mismo obtendrás.

Aprendiendo a transformar las cosas

La primera pregunta es la más importante de todas las que debes hacerte al procesar/aclarar tus bandejas de entrada. La más importante y la que, por lo general, más cuesta contestar. Responder a la pregunta «¿qué es?» supone el primer paso hacia la transformación de las cosas y, si no se hace de forma correcta, procesar/aclarar pierde la mayor parte de su verdadero valor.

Cuando tomas un elemento de una de tus bandejas de entrada y te preguntas qué es, lo que estás haciendo es preguntarte qué significado tiene para ti esa cosa, qué implica que haya ido a parar a tu bandeja de entrada y qué tiene que ocurrir para que esa cosa pase a formar parte de tu inventario de asuntos resueltos o completados.

Las bandejas de entrada suelen por lo general tener un contenido heterogéneo. Muchas de las cosas que contienen son basura, en su sentido más amplio. La publicidad que no es relevante para ti y el spam en general son buenos ejemplos de ello. Si este fuera el caso, la respuesta a la pregunta «¿qué es?» sería «publicidad» o «spam» o «basura».

También puede ocurrir que se trate de información o de algún tipo de documento que podría resultarte útil en algún momento. Cosas con las que no hay que hacer nada, al menos por ahora, pero que tiene sentido conservar «por si acaso». El recibo de la nómina, una factura, la dirección

de un blog que te recomienda un amigo o la garantía del televisor pertenecerían a esta categoría. En ese caso, la respuesta a «¿qué es?» sería «una factura», «la dirección de un blog que me recomienda Fulanito» o «la garantía del televisor».

Claro que, a veces, las «cosas» no son tan evidentes. Por ejemplo, puede ser uno de esos e-mails «kilométricos» y poco claros, en cuyo caso deberás dedicar algo más de tiempo para saber con certeza de qué se trata. Cuando las cosas no son evidentes, la tentación suele ser dejarlas para luego. ¿Quién no ha dicho nunca eso de «bueno, luego lo miro con más calma»? En GTD® este comportamiento es inaceptable. Recuerda que «lo que sale de la bandeja no vuelve a la bandeja». Estás definiendo tu trabajo, ¿recuerdas? Convirtiendo «cosas» no evidentes, como es ese e-mail, en cosas evidentes. Estás «transformando» el contenido de tu bandeja de entrada para poder trabajar sobre él. Por lo tanto, tienes que dedicar el tiempo necesario a saber «qué es» exactamente ese e-mail. Intenta dedicar solo el tiempo imprescindible pero, hasta que no sepas si se trata de algo que tienes que hacer, o de algo que tienes que pedir a otra persona que haga, o de algo que podrías tener que hacer o querer hacer en el futuro, o basura o información, la pregunta «¿qué es?» seguirá abierta, a la espera de una respuesta por tu parte.

La respuesta a esta primera pregunta debe ser clara y concreta. Si da lugar a interpretaciones diversas, entonces está mal respondida. Por ejemplo, te llega un e-mail de un compañero pidiéndote que le des tu opinión sobre un tema. Si a «¿qué es?» respondes con «un e-mail» o «un e-mail de Fulanito», la pregunta sigue sin responder. La respuesta correcta sería «una petición de Fulanito para que le dé mi opinión sobre X».

Otro ejemplo. Has garabateado en algún sitio «aceite coche». En este caso, la respuesta a «¿qué es?» sería «un recordatorio de que tengo que cambiar el aceite al coche».

Verás que la pregunta es siempre sobre el significado de la «cosa» que hay en la bandeja de entrada, no sobre qué hay que hacer con ella. En este primer paso es muy importante no confundir la pregunta «¿qué es esto?» con «¿qué hay que hacer con esto?». De momento solo queremos tener claro de qué estamos hablando. Nada más.

Determinar con precisión qué son las cosas es requisito indispensable para poder transformarlas y actuar sobre ellas porque, si no sabes qué es, ¿cómo vas a poder saber qué hacer con ello?

Cómo identificar las cosas que requieren acción

Uno de los principales obstáculos en el camino hacia la mejora de la productividad personal es lo que yo llamo voluntarismo y para lo que existe una expresión inglesa, *wishful thinking*, que lo define aún mejor. Voluntarismo o *wishful thinking* consiste en confundir los deseos con la realidad. Las consecuencias del voluntarismo suelen ser normalmente nefastas para nuestra productividad, en la medida en que afectan negativamente tanto a nuestra eficacia como a nuestra eficiencia.

El voluntarismo es un error común que consiste en intentar abarcar mucho más de lo que podemos hacer. En lugar de extraer aprendizajes de nuestra experiencia y limitar la cantidad de cosas sobre las que centrar nuestra atención, caemos una y otra vez en la tentación de querer hacer

mucho más de lo que jamás hemos logrado hacer. ¿Qué sentido tiene esto? Ninguno. Por una parte, porque sobrecargar nuestro sistema con más opciones de las que vamos a poder completar, lo único que hace es reducir su usabilidad, es decir, hacer que resulte más complicado de usar, que requiera más tiempo usarlo y que funcione peor. Por otra parte, ¿qué te motiva más, empezar la semana con cincuenta temas y completar cincuenta temas o empezarla con doscientos y completar cincuenta?

GTD[®] proporciona alguno de los elementos necesarios para neutralizar nuestra tendencia al voluntarismo. Sin embargo, partes de la metodología, tal y como están explicadas en los libros, no solo no ayudan sino que empeoran la situación, al menos según mi experiencia. Por ejemplo, la siguiente pregunta que propone David Allen para procesar/aclarar resulta excesivamente ambigua y, por tanto, interpretable. La pregunta concreta que utiliza Allen en *Organízate con eficacia* es «¿requiere acción?», mientras que en *Haz que funcione* usa «¿es procesable?». El problema es que en ninguno de los dos casos se explica cuáles son los criterios que hay que tener en cuenta a la hora de responder a esas preguntas. Es más, en el caso de «¿es procesable?», la pregunta resulta absurda, ya que todo lo que hay en la bandeja de entrada es procesable por definición.

En realidad, los criterios están ahí, solo que no aparecen de forma explícita. Creo que para David Allen eran tan evidentes y los tenía tan interiorizados que no consideró necesario hacerlos más visibles. Por ejemplo, un hábito de GTD[®] es la revisión semanal. Esto ya nos da pistas, como veremos en un momento. Por otra parte, existen diversos contenedores independientes para las cosas que requieren acción inmediata por nuestra parte, como son la agenda/calendario y los contextos. ¿A qué lógica interna de GTD[®] obedece esto?

Los criterios que voy a compartir a continuación no aparecen en ninguno de los libros de David Allen de forma explícita. Son criterios que, según mi entender y mi experiencia, están contenidos implícitamente en el método y guardan coherencia con los principios universales que propone la metodología. Veamos cuáles son.

La respuesta por defecto a la pregunta «¿requiere acción?» es «no». La razón por la que debe ser «no» por defecto es porque la situación de partida para la mayoría de las personas que se acercan a GTD[®] es que por defecto es «sí». Al ser un cambio tan radical, se recuerda mejor y la tentación de hacer mal las cosas es menor. Además, decir «no» es un hábito indispensable para la mejora de la productividad personal. Me atrevería a decir que no conozco a ninguna persona realmente productiva que no haga un uso sistemático y generoso del «no». Visto esto, cuanto antes empecemos a practicar, mejor.

Hemos dicho que, de entrada, nada requiere acción. Veamos ahora las excepciones y por qué lo son:

1. Esa cosa tiene o guarda relación directa con una fecha límite objetiva. Las «cosas» que tienen fechas objetivas, es decir, fechas que han puesto otras personas, siempre requieren acción, por muy lejana en el tiempo que pueda estar esa fecha objetiva. Por el contrario, las cosas que tienen fechas subjetivas, es decir, fechas asignadas por nosotros, solo requieren acción en determinadas circunstancias, que veremos en su momento. Ninguna fecha puesta por ti es objetiva, ya que siempre es renegociable. Es esencial que esto quede claro.

2. El hecho de no hacer nada con respecto a esa «cosa» en los próximos días conllevará

consecuencias indeseables. El concepto «próximos días» abarca desde el momento en que estás procesando o aclarando la «cosa» hasta la próxima revisión semanal del sistema, un hábito que veremos más adelante. Si las consecuencias indeseables pueden ocurrir a medio o largo plazo pero no en los «próximos días», esa «cosa» no requiere acción, al menos por ahora.

3. Existe un compromiso personal por tu parte, firme e irrevocable, de hacer algo con relación a esa «cosa» en los «próximos días». Aquí el concepto «próximos días» es igual que en el caso anterior. Si el compromiso es a más largo plazo, esa «cosa» tampoco requiere acción inmediata. Es importante evitar el autoengaño en el que a menudo caemos. Si te comprometes, te comprometes y lo cumples. Si la seguridad de cumplir el compromiso no es del cien por cien, mejor no te comprometas. Ya lo harás la semana que viene. O la próxima. Los ladrillos con los que se construye la confianza, tanto en nosotros mismos como en los demás, se llaman «compromisos cumplidos».

En todos los demás casos, la respuesta a «¿requiere acción?» es «no». Ese «no» significa únicamente que no requiere acción inmediata en los «próximos días». Es muy importante, sobre todo cuando se empieza a usar GTD[®], ser lo más rigurosos posibles con esta pregunta. Decidir bien qué hacer de forma inmediata, y qué no, es la clave de tu eficacia. Por eso es muy importante que reduzcas y separes al máximo lo que realmente requiere acción ya, de lo que no.

Ya vimos la verdad acerca de cómo decidimos. Si cuando vas a elegir qué hacer en un momento concreto puedes elegir entre algo que te da pereza y no te gusta, pero que hay que hacer de forma inmediata, y algo que te gusta y te apetece, pero que podría hacerse más adelante, ¿cuál de las dos crees que vas a elegir inconscientemente? Lo que persigue esta forma de procesar/aclarar las «cosas» es que elimines al máximo la tentación de tomar decisiones incorrectas sobre qué hacer en cada momento, por eso es tan importante saber cómo identificar las cosas que de verdad requieren acción y las que podrían no requerirla, al menos por ahora.

Qué hacer con las cosas que no requieren acción

Uno de los cambios más significativos que tienen lugar al comenzar a usar GTD[®] es que la mayoría de lo que entra en nuestras bandejas de entrada desaparece de ellas, al menos a corto plazo. Esto se debe a que estamos introduciendo un cambio profundo en nuestra forma de trabajar. Decíamos que ahora tú recopilas/capturas, procesas o aclaras y organizas todo a la vez. Eso significa que lo que apuntas ya está filtrado, por lo que todo lo que apuntas es trabajo. Que luego te dé tiempo a hacerlo todo, o no, es otra cosa. Cuando aplicas GTD[®] esto no ocurre. Por una parte, porque recopilas/capturas todo, sin analizarlo y sin decidir sobre ello. Por otra parte, porque tus criterios sobre qué requiere acción, y qué no, están claramente definidos y son rigurosos, tal y como hemos visto en el capítulo anterior. Como consecuencia de ambos cambios, mucho de lo que hay en tus bandejas de entrada no requiere acción inmediata.

La naturaleza de las cosas que no requieren acción en GTD[®] puede ser de tres clases. Para averiguar de cuál de las tres se trata, seguimos haciéndonos las preguntas que nos indica el diagrama de flujo.

La primera de ellas es «¿te puede servir?». Parece una pregunta aparentemente fácil de responder pero en la práctica no lo es tanto. Hay una epidemia generalizada de «síndrome de Diógenes» en las organizaciones y, más concretamente, de lo que yo llamo «Diógenes digital». Como almacenar basura digital es fácil, se almacena en cantidades masivas. Si lo padeces, GTD® te ayudará a controlar tu «Diógenes digital». Si no lo padeces, evitará que te contagies. Las dos respuestas posibles a «¿te puede servir?» son «sí» o «no». Si respondes directamente «no», entonces todo solucionado. Lo que corresponde hacer con esa «cosa» que había en la bandeja de entrada es «Eliminar», así que la eliminamos.

Si, por el contrario, has respondido «sí», la cosa se complica, ya que tienes la obligación de decir «para qué». Es decir, para qué te podría servir esa cosa. Te sorprendería saber la gran cantidad de personas que, después de haber contestado «sí» no son capaces de poner un solo ejemplo de «para qué» les podría servir. Si eres capaz de imaginar algún escenario posible en el que esa «cosa» te podría ser útil, estupendo, puedes conservarla. Pero si eres incapaz de imaginar un solo escenario en el que esa «cosa» te podría ser útil, lo que significa es que sufres «síndrome de Diógenes» y que ese «sí» en realidad es un «no», por lo que debes eliminarla.

Continuamos con el proceso. Si has dicho «no», la «cosa» ha desaparecido, ya que la has eliminado. Si has dicho «sí», y has sido capaz de encontrar al menos un «para qué», entonces se plantean dos alternativas: archivarla o incubarla. Veamos en qué consiste cada una de ellas.

«Archivar» significa guardar cosas que en algún momento posterior podrían ser útiles o necesarias «si pasa algo». Es decir, el que tú vuelvas a reencontrarte en el futuro con esa «cosa» que archivas ahora no va a depender de ti sino de factores externos. Por ejemplo, la garantía del televisor es algo que se archiva. Si el televisor nunca se avería, nunca tendrás que ir al archivo a buscar la garantía. La consecuencia de lo anterior es que el archivo no hay que revisarlo, ya que solo vas a utilizar su contenido cuando suceda algo ajeno a tu control.

«Incubar» significa guardar cosas que en algún momento posterior podrían ser útiles, «si tú lo decides». Es decir, eres tú quien va a decidir si eso que ahora «incubas» requerirá acción o no en un momento determinado. Por ejemplo, te recomiendan un libro y decides incubarlo. Puede que en un futuro decidas leerlo y lo hagas, o puede que no. En ambos casos, la decisión depende únicamente de ti. La consecuencia de lo anterior es que la incubadora hay que revisarla, ya que, si no, ¿cómo vas a poder tomar decisiones sobre lo que hay en ella?

Por tanto, la pregunta que te puede ayudar a discernir qué hacer con esa «cosa» que no requiere acción pero que podría servirte es «¿hay que revisarlo?». Si la respuesta es «no», la acción que corresponde es «Archivar», mientras que si es «sí», la que corresponde es «Incubar».

Es muy importante no confundir «Archivar» con «Incubar». Si archivas cosas que deberías incubar, tendrás un problema porque, como el archivo no se revisa, no volverás a verlas al revisar tu sistema y, por tanto, nunca podrás volver a decidir sobre ellas. Si, por el contrario, incubas cosas que deberías archivar, estarás reduciendo la utilidad de tu incubadora, al tener que perder tiempo revisando cosas que realmente no necesitan ser revisadas.

Eficacia en GTD® es tomar las decisiones correctas sobre qué hacer y qué no hacer en cada momento. Y eso incluye también tomar las decisiones correctas sobre qué hacer con las cosas que no requieren acción.

En GTD[®] los proyectos no se hacen

Uno de los conceptos de la metodología GTD[®] que más confusión suele generar es el de proyecto. Para la mayoría de las personas, un proyecto es algo complejo, con una carga de trabajo considerable y acotado en el tiempo. Sin embargo, en GTD[®] un proyecto es otra cosa.

Necesitamos trabajar de forma eficiente. El concepto de proyecto en GTD[®] resuelve en gran parte los problemas que nuestra forma de decidir plantea para ello. Ya sabemos que nuestro cerebro utiliza el «índice de tachabilidad» como criterio principal de selección. Eso significa que, cuanto más «tachable» sea algo, antes se hará. Sin embargo, nuestra forma de decidir ignora esta realidad, ya que, por lo general, no nos referimos a acciones aisladas —y por tanto «tachables»—, sino a conjuntos de acciones que no pueden tacharse de forma simultánea.

Veamos un ejemplo que uso habitualmente en el aula. «Cambiar el aceite al coche», ¿es una acción o un proyecto? Normalmente, hay opiniones para todos los gustos y, de hecho, la respuesta a esa pregunta es «depende». Si trabajas en un taller y entre tus actividades se encuentra cambiar el aceite a los coches, entonces estamos hablando de una acción aislada, ya que lo único que tienes que hacer es eso, «cambiar el aceite al coche». Pero excepto en el caso anterior, «cambiar el aceite al coche» suele ser un proyecto. ¿Por qué? Porque no lo puedes «tachar» de una sola vez. En GTD[®] «cambiar el aceite al coche» es un proyecto porque es un «resultado» que requiere varios pasos para completarse: llamar al taller para pedir cita, llevar el coche al taller y dejarlo allí, esperar a que nos avisen cuando hayan terminado y, finalmente, ir a recogerlo. Es importante destacar que estos cuatro pasos, que en GTD[®] son cuatro acciones, no pueden realizarse de forma simultánea ni consecutiva. Tu cerebro lo sabe y, por eso, cuando ve un recordatorio que dice «cambiar el aceite al coche» se siente muy poco inclinado a hacerlo, porque es consciente de que va a empezar y no va a terminar. Si por el contrario lo que ve es «llamar al taller para pedir cita para el cambio de aceite», entonces sí se verá inclinado a elegir esa acción, porque es algo fácil y rápido de tachar.

Necesitamos por tanto un concepto que nos ayude a diferenciar claramente lo que son acciones aisladas de lo que son conjuntos de acciones. Si la palabra «proyecto» te causa confusión, puedes utilizar «resultado». A mí, de hecho, me gusta mucho más. Un resultado no lo haces, sino que lo consigues cuando completas una serie de acciones. Pues bien, ese resultado es lo que en GTD[®] llamamos proyecto. En realidad, tú no le cambias el aceite al coche en ningún momento, ya que lo hace la persona del taller. Tú consigues el resultado que deseas, es decir, que el coche tenga el aceite cambiado, cuando completas las acciones de pedir cita, llevar el coche, esperar a que te avisen e ir a recogerlo. Esas cuatro acciones sí las haces tú y, al terminar de hacer la última, has logrado el resultado que querías. Por eso decimos que, en GTD[®], los proyectos no se hacen.

Diferenciando acciones y proyectos

En GTD[®] hay dos términos parecidos, «acción» y «próxima acción», que expresan conceptos muy

distintos. Una «acción» es cualquier paso de un proyecto, se pueda completar ya o no. Por su parte, una «próxima acción» es cualquier acción que se puede completar desde ya, tanto si es una acción aislada como si pertenece a un proyecto. Dicho de otra forma, las acciones siempre pertenecen a proyectos y aún no pueden completarse, mientras que las próximas acciones no tienen por qué pertenecer a un proyecto y ya pueden completarse.

Continuando con el procesado o aclarado de nuestras bandejas de entrada, y una vez hemos visto qué hacer con las cosas que no requieren acción, veamos cómo proceder con las que sí requieren acción.

La primera pregunta que tendremos que hacernos si hemos respondido «sí» a la pregunta «requiere acción» es «¿una o más de una?». Esta pregunta es clave porque nos va a permitir identificar la naturaleza de lo que tenemos entre manos. ¿Se trata de una acción aislada o de un resultado que requiere varios pasos? Si se trata de una acción aislada, lo que tenemos es una «próxima acción» y podemos seguir adelante con el diagrama de flujo. Si, por el contrario, se trata de un resultado que requiere más de una acción para completarse, entonces nos encontramos ante un proyecto.

Es muy importante que entiendas que la decisión sobre si algo es o no un proyecto es independiente de lo que tú creas o pienses. A menudo, muchas personas «deciden» que un proyecto no es un proyecto porque «piensan» o «creen» que son cosas «demasiado simples» para ser consideradas un proyecto. A efectos de GTD[®], y si realmente quieres aprovechar lo que este método puede ofrecerte, lo que tú creas o pienses es irrelevante. Si requiere más de un paso, aunque sean solo dos, es un proyecto.

El concepto «proyecto» en GTD[®] forma parte de una propuesta para evolucionar desde un tipo de pensamiento primitivo, centrado en tareas, a un tipo de pensamiento mucho más avanzado, centrado en resultados. Pensar en resultados es la única forma de poder aplicar los principios de la producción en cadena al trabajo del conocimiento. Como ventaja adicional, cuando tienes claro el resultado que quieres conseguir con tu trabajo, lo único que necesitas es saber en cada momento cuál es la próxima acción que puedes hacer para acercarte hacia ese resultado, sin necesidad de recordar todo lo demás ni de preocuparte por ello.

Aquí es donde reside uno de los cambios más profundos en relación con la forma de trabajar de la mayoría de las personas. Recordando la metáfora que utilizábamos en su momento, la gente trabaja habitualmente intentando construir coches de uno en uno. Eso significa que si, por ejemplo, completa cien acciones a la semana, esas acciones pertenecerán generalmente a no más de una docena de coches. Pero en GTD[®] se trabaja en serie. Eso significa que si completamos cien acciones a la semana, habremos avanzado un paso en la construcción de un centenar de coches. En términos de eficiencia, trabajar de la forma antigua o de la forma nueva no admite comparación.

Una ventaja adicional del trabajo centrado en resultados es que en lugar de preocuparnos por todo lo que habrá que hacer nos ocupamos únicamente de lo que ya se puede hacer. El resto por ahora no importa. De los proyectos solo tenemos que prestar atención a dos cosas: cuándo se acaba, es decir, qué tiene que pasar para alcanzar el resultado que busco, y qué puedo hacer ya con relación a ese resultado. Da igual lo que vaya después, ya que no puedo hacerlo todavía porque tengo que completar otros pasos previos. Cuando explico esto en aula, suele provocar mucha reacción, y es normal. En la forma de trabajo antigua, no preocuparse por lo que va

después es una insensatez, ya que podría obligarnos a parar la construcción del coche y retrasar su entrega. Sin embargo, en GTD[®] esa preocupación no tiene sentido porque situaciones así, sencillamente no ocurren. Siempre hay otros coches en construcción con los que se pueden hacer cosas.

Seguiremos profundizando en los proyectos más adelante pero, por ahora, lo que necesitas tener claro, y siempre presente cuando proceses o aclares tus bandejas de entrada, es lo siguiente: si lo que requiere acción es una acción aislada, entonces se trata de una próxima acción. Y si lo que requiere acción es un resultado, es decir, algo que va a requerir más de un paso, por ahora solo necesitas identificar dos cosas:

1. Cuál es el resultado.
2. Cuál es la próxima acción que podrías completar para acercarte a ese resultado.

Qué significa delegar en GTD[®]

Ahora que tenemos nuestra próxima acción identificada, bien porque se trata de una próxima acción aislada, es decir, que no forma parte de un proyecto, bien porque se trata de la próxima acción de un proyecto, seguimos avanzando en nuestro diagrama de flujo para averiguar qué hacer con ella. La siguiente pregunta que nos encontramos es: «¿se puede delegar?». Observarás que no dice «¿te apetece delegarlo?», ni «¿te inspira confianza delegarlo?», ni «¿te merece la pena delegarlo?», ni nada por el estilo. La pregunta «¿se puede delegar?» se refiere intencionadamente a que, si existe la más mínima posibilidad de delegarlo, se debe delegar.

Al igual que la pregunta «¿requiere acción?», el objetivo de esta pregunta es evitar tentaciones. Si cuando vas a elegir qué hacer en un momento concreto puedes elegir entre algo que te da pereza y no te gusta, pero que tienes que hacer necesariamente tú, y algo que te gusta y te apetece, aunque podría hacerlo otra persona, ¿cuál de las dos crees que vas a elegir inconscientemente?

Por otra parte, «delegar» en GTD[®] tiene un significado distinto del habitual. Para muchas personas, «delegar» guarda relación con jerarquía, es decir, la delegación es un proceso que va de arriba hacia abajo, de tal forma que las personas que ocupan posiciones superiores en la jerarquía delegan tareas a las personas que ocupan posiciones inferiores.

En GTD[®] la delegación puede tener lugar en cualquier dirección. Es lo que llamo una «delegación esférica», ya que cuando estás en el centro de una esfera no tiene mucho sentido lo de «arriba» y «abajo». El motivo por el que se puede delegar en cualquier dirección es porque «delegar» significa simplemente que la próxima acción tiene que realizarla una persona que no eres tú. Veamos algunos ejemplos. Cuando dejas el coche en el taller para que le cambien el aceite, estás delegando la acción física del cambio del aceite, ya que la persona que la realiza es el mecánico. Del mismo modo, cuando envías una propuesta comercial a un cliente, estás delegando la aceptación o el rechazo de esa propuesta en el cliente. O cuando llamas a un fontanero para arreglar la ducha. En general, siempre que la próxima acción deba o pueda ser realizada por alguien distinto a ti, la respuesta a «¿se puede delegar?» debe ser «sí».

La regla de los dos minutos

La llamada «regla de los dos minutos» es, probablemente, la parte más conocida de toda la metodología GTD[®]. Y es una pena, porque en mi opinión se trata de una peligrosa contradicción que encierra la metodología. Si aplicamos los principios de la cadena de producción, cuando «piensas y decides», únicamente «piensas y decides»; del mismo modo que cuando «ejecutas», solo «ejecutas». La regla de los dos minutos supone interrumpir la fase «pensar y decidir» para «ejecutar», lo cual me parece un sinsentido metodológico.

Por otra parte, me consta que la mala interpretación de la regla de los dos minutos es el motivo de fracaso número uno a la hora de aplicar con éxito GTD[®], razón por lo que, si de mí dependiera, la eliminaría del método.

Pero en GTD[®] existe y por tanto voy a explicarla. Lo primero y más importante es entender que lo de los «dos minutos» es una metáfora, no una referencia estricta. Con las cosas que requieren acción pueden ocurrir dos cosas: que las pueda hacer otra persona, en cuyo caso se delegan, o que tengas que hacerlas tú. En este último caso, y puesto que cuando procesas o aclaras no ejecutas, las cosas que tienes que hacer tú hay que organizarlas en una serie de contenedores determinados que veremos más adelante. Organizar es un trabajo, al igual que lo es procesar/aclarar. Y lo que pretende la regla de los dos minutos es evitar situaciones absurdas. Nada más.

El significado real de la expresión «menos de dos minutos» es «si vas a tardar más en organizarlo que en hacerlo, hazlo». Por desgracia, la forma en que muchas personas interpretan la regla de los dos minutos es «si vas a tardar poco en hacerlo, hazlo». En la práctica, esto supone una dificultad adicional extraordinaria a la hora de conseguir desarrollar un hábito que ya es suficientemente retador de por sí: el hábito de procesar/aclarar.

Veamos con detalle qué quiero decir. Tomemos para ello como ejemplo una bandeja de entrada de e-mail con un centenar de ellos sin leer. Una persona experimentada en el uso de GTD[®] va a tardar aproximadamente unos veinte minutos en procesar/aclarar esa bandeja. Habrá e-mails que puedan ser procesados o aclarados en unos pocos segundos y otros que lleven algún tiempo más. Pero, en cualquier caso, como procesar/aclarar significa únicamente «pensar y decidir», con veinte minutos es más que suficiente para saber qué significan esos cien e-mails y qué hay que hacer —o no— con ellos. Veinte minutos es un tiempo lo suficientemente reducido como para que seamos capaces de gestionar eficazmente las interrupciones y logremos alcanzar con éxito nuestro objetivo que, como recordarás, es vaciar la bandeja de entrada.

¿Por qué digo que la «regla de los dos minutos» es una pésima idea? Muy sencillo. Imagina que puedes aplicar esa regla a los cien e-mails de tu bandeja de entrada. ¿Cuánto vas a tardar en procesarla o vaciarla? Exacto, a dos minutos por e-mail, totalizan tres horas y veinte minutos. Acabas de añadir tres horas innecesarias al proceso. Y no solo eso. También has conseguido que vaciar la bandeja de una vez se convierta en prácticamente imposible, ya que el riesgo de que algo te interrumpa ahora es enorme.

La mayoría de las personas siguen ancladas en la creencia de que la productividad personal

consiste en hacer muchas cosas. En el trabajo del conocimiento esto definitivamente no es así. Procesar/aclarar tus bandejas de entrada, es decir, definir tu trabajo, es tan importante como ejecutarlo. O incluso más. Cuando centras tu atención en completar acciones de menos de dos minutos, estás cediendo a la tentación de «tachar» cosas que, por lo general, aportan poco o ningún valor, en lugar de centrarte en aportar valor real transformando en acciones y proyectos las cosas complejas.

Así que ahora que ya sabes qué es la «regla de los dos minutos», te recomiendo que sigas mi consejo: olvídala hasta que hayas desarrollado y consolidado el hábito de vaciar por completo tus bandejas de entrada.

Aplazar es la clave de la eficiencia

El diagrama de flujo nos dice que lo que hay que hacer con las cosas que requieren acción y no se pueden delegar ni hacer de forma instantánea es aplazarlas. Cuando explico esto, suele generar bastante incomodidad. Si hay que hacer algo, preferimos por lo general hacerlo ya y quitárnoslo de encima. Es lógico, ya que nuestra experiencia nos dice que no hacerlo en el momento aumenta considerablemente el riesgo de que se quede sin hacer y dé lugar a problemas. Esto sucede porque no contamos con un sistema fiable para gestionar nuestros compromisos. Confiamos en nuestra memoria, o en nuestro sistema de recordatorios, en lugar de organizar nuestros compromisos de forma estructurada y revisarlos sistemáticamente. Cuando los compromisos se organizan bien y se revisan, algo que es fundamental para que GTD[®] funcione, aplazar es la manera más efectiva de garantizar que vamos a hacernos cargo de ellos de la forma idónea en el momento idóneo.

Estamos acostumbrados a pensar, decidir y ejecutar de forma simultánea, cosa a cosa. En la metáfora de construir coches, estamos acostumbrados a ir montando piezas del coche hasta que aparece algo que nos obliga a parar: falta una pieza, se nos ha olvidado algo, nos surge un imprevisto... Pensamos «qué pieza pongo ahora» y la ponemos. En GTD[®] lo hacemos distinto. Trabajamos sobre muchos coches a la vez, y de diferentes modelos, pero lo hacemos de forma estructurada. Cuando, por ejemplo, decidimos montar ruedas, es porque nos hemos asegurado previamente de que tenemos todas las ruedas que vamos a necesitar y de que disponemos del tiempo y las herramientas necesarias para montarlas todas, así que nos ponemos manos a la obra y las dejamos todas montadas. Claro que, para ello, primero hemos tenido que invertir tiempo en calcular cuántas ruedas necesitábamos, pedir las, comprobar que estaban todas, etc. Paradójicamente, y a pesar de lo aparentemente «burocrático» de esta segunda forma de trabajar, está demostrado que construir coches en serie es incomparablemente más productivo que construirlos de uno en uno.

Como ocurre con otros muchos términos, el significado de «aplazar» en GTD[®] es distinto del uso habitual de la palabra. Aplazar es no empezar a montar ruedas hasta saber de qué modelo son o cuántas vas a necesitar, de cuánto tiempo vas a disponer y qué herramientas vas a tener que usar. Todo ese trabajo que hay que hacer antes de trabajar, es lo que en GTD[®] hemos llamado procesar/aclarar. Por tanto, aplazar en GTD[®] significa «esperar a terminar de vaciar la bandeja de entrada». Nada más. Una vez hayas terminado de procesar/aclarar la bandeja de entrada,

entonces puedes ponerte a completar las acciones aplazadas. Hasta ese momento, las acciones permanecerán organizadas, es decir, después de haber sido procesadas o aclaradas se habrán depositado en contenedores específicos, esperando hasta que las vayas a completar.

Aplazar es la consecuencia lógica y necesaria de separar los dos tipos de trabajo: el de transformar las cosas y el de hacerlas. Para poder hacerlas, primero tenemos que transformarlas, y la forma más eficiente de hacerlo es en bloque, como en una cadena de producción, en lugar de una a una, que es como sueles hacerlo ahora. ¿Qué haces con lo ya transformado mientras sigues transformando el resto de las cosas de la bandeja de entrada? Aplazarlo. ¿Cómo? Organizándolo. Así podrás acceder a ello de forma rápida y sencilla en el momento y las circunstancias óptimas para realizar el trabajo. Por eso, en GTD[®], aplazar es la clave de la eficiencia.

RESUMEN

El segundo paso, procesar/aclarar, consiste en vaciar las «bandejas de entrada» haciéndonos una serie de preguntas que nos ayudan a transformar las «cosas» que hay en ellas, es decir, a identificar qué significan exactamente para nosotros y qué tipo y grado de compromiso tenemos hacia ellas para, a partir de esa información, tomar decisiones sobre qué hacer, o no hacer, al respecto.

Paso 3: Organizar

Organizar mejor es trabajar mejor

Organizar es el tercero de los cinco pasos del método para vaciar nuestra mente y conseguir el control. En los libros de David Allen, organizar aparece como un paso independiente del de procesar/aclarar. Esa distinción es útil para explicar en qué consiste y cómo se lleva a cabo, pero organizar es un paso que nunca se realiza de forma aislada, por lo que la distinción entre procesar/aclarar y organizar es artificial y no se corresponde con la realidad. Procesar/aclarar es el trabajo intelectual de transformar las cosas, mientras que organizar es el trabajo operativo, y consiste en depositar las cosas ya transformadas en un sistema estructurado de contenedores en función de la decisión tomada. Como ambos trabajos se realizan de forma consecutiva, lo que tiene sentido, desde el punto de vista de la eficiencia, es mover las cosas a sus contenedores de destino, es decir, organizarlas, una vez las hemos transformado. Organizar algo que aún no hemos procesado o aclarado es absurdo, ya que debilita la fiabilidad del sistema. Del mismo modo, es absurdo procesar/aclarar algo y devolverlo a la bandeja de entrada, ya que la bandeja de entrada es un contenedor que nunca se consulta para decidir qué hacer. En resumen, organizar y procesar son dos caras de un único paso —definir el trabajo— y no tiene sentido separarlos en la práctica.

CONTENEDORES DE GTD®

Veamos ahora en qué consiste organizar con un ejemplo. Si al procesar/aclarar una cosa de la bandeja de entrada, hemos llegado a la conclusión de que no requiere acción ni puede servirnos en un futuro, eso significa que esa cosa es basura y por tanto la decisión que tomamos es «Eliminar». ¿Cómo llamarías tú al contenedor en el que vas a depositar esa cosa que es basura? La mayoría de las personas lo llaman «Papelera». Bien, pues esa «cosa», que una vez transformada ha resultado ser basura y por tanto vamos a «Eliminar», va a ir a parar a la papelera, es decir, se «organiza» en la papelera.

Si la bandeja de entrada es el punto de acceso al sistema, los contenedores de organización que ahora veremos en detalle son los puntos de llegada. Lo que es importante entender es que, después de procesar/aclarar una bandeja de entrada, esta tiene que quedar siempre vacía y todas las «cosas» que contenía deben quedar «organizadas» en algún contenedor de GTD®, lo cual incluye las cosas que se «organizan» en la papelera.

Los contenedores de organización que veremos están diseñados para contener elementos de naturaleza homogénea. Uno de los principios básicos de GTD® es evitar mezclar elementos de distinta naturaleza, ya que, al hacerlo, generamos confusión y estrés. Por consiguiente, una de las ventajas de usar GTD® es que cada contenedor contiene únicamente elementos con una característica determinada que los hace distintos de los demás contenedores. La confusión o el despiste es imposible. El impacto positivo de esta forma de trabajar es espectacular, tanto a la hora de decidir qué hacer —eficacia— como a la hora de hacerlo —eficiencia— como en el grado de control que nos inspira. Ya lo dice el viejo refrán: «Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa».

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la elección del contenedor en el que depositamos las cosas ya transformadas. A diferencia de lo que ocurre cuando se «clasifican» las cosas, al organizar existe un criterio objetivo para decidir dónde se organiza cada cosa. Al «clasificar», la elección de dónde se clasifica algo es subjetiva, es decir, varias personas podrían clasificar una misma cosa en varios contenedores. En GTD®, sin embargo, organizar es un proceso objetivo, lo que significa que, si se organiza bien, una misma cosa, ya transformada, se organizará siempre en un mismo contenedor determinado, independientemente de la persona que lo organice. Por decirlo claramente, el contenedor lo decide el diagrama de flujo y tú debes acatar esa decisión. Digo esto porque la tentación de organizar donde tú crees o donde tú quieres es muy fuerte. Y si caes en esa tentación, probablemente organices mal aproximadamente una de cada tres cosas transformadas, lo cual acabará antes o después con la fiabilidad de tu sistema. GTD® es muy fácil de usar y funciona de forma espectacular, pero hay que usarlo tal y como es, no tal y como a ti te gustaría o querrías que fuera.

Cómo organizar las cosas que no requieren acción

Al procesar/aclarar una bandeja de entrada, existen tres posibles alternativas a la hora de organizar las cosas que no requieren acción: eliminarlas, archivarlas o incubarlas. El diagrama de flujo nos indica las preguntas que debemos ir haciéndonos para descubrir cuál de las tres opciones es la correcta en cada caso.

Las cosas que se eliminan, se organizan en la papelera. Como ocurre con otros contenedores de organización en GTD[®], «Papelera» es un concepto genérico, es decir, no hay una «papelera única» sino una variedad de ellas: papeleras físicas en casa y en el trabajo, papeleras electrónicas en el e-mail o el ordenador... En general, «Papelera» significa «contenedor que nunca jamás consultarás por motivo alguno». Y ese es precisamente el objetivo de «Eliminar» una cosa en GTD[®]: no volver a verla nunca más.

Las cosas que se archivan van, como es lógico, al archivo. Nuevamente, «Archivo» es un concepto genérico, ya que normalmente tendrás multitud de ellos. Algunos ejemplos de archivo son los contactos del teléfono, los favoritos del navegador, el disco duro de tu ordenador, los archivos y las carpetas donde guardas papeles... Últimamente han aparecido además un buen número de archivos electrónicos en lo que se conoce como «la nube»; por ejemplo, Dropbox, Evernote, Google Drive o Microsoft OneDrive. En términos generales, «Archivo» significa «contenedor en el que almaceno información que puede serme útil o necesaria en determinadas circunstancias». Recuerda que el archivo no se revisa, a no ser que en algún momento decidas hacerle una «limpieza». Por consiguiente, archivas cosas que, en principio, podrías no volver a ver nunca más en el futuro, aunque podrían resultarte útiles o necesarias en algún momento y, por tanto, aún no las puedes eliminar.

La tercera opción que existe para las cosas que no requieren acción es incubarlas. «Incubar» significa posponer la decisión de hacer o no hacer algo con ellas. Puedes incubar algo por muchas razones: no es imprescindible que tomes la decisión ahora, te falta información para tomar una decisión, quieres pensártelo un tiempo... Incubar es uno de los hábitos más productivos que existen, siempre que se haga bien, claro. Incubar bien conlleva revisar. Si no revisas sistemáticamente, no incubarás o incubarás mal.

Las cosas que se incuban van a un contenedor específico de GTD[®]: la lista «Algún día/Tal vez». Como en los casos anteriores, se trata de un concepto genérico, ya que puedes tener una única lista «Algún día/Tal vez» pero también puedes tener una variedad de ellas, si así lo prefieres. Algunos ejemplos típicos de listas «Algún día/Tal vez» son: libros que te gustaría leer, películas que querrías ver, lugares que te gustaría visitar, hobbies que sientes curiosidad por probar, restaurantes que te han recomendado, posibles mejoras o reformas en casa... Además de estos usos habituales de las listas «Algún día/Tal vez», hay también un uso mucho menos habitual y, sin embargo, mucho más potente e impactante de cara a la mejora de tu productividad personal. Me refiero a una lista con todas las cosas que seguramente vas a tener que hacer pero no necesariamente en un plazo inmediato. El motivo por el que este uso es mucho menos habitual de lo que cabría esperar es que, en mi opinión y en la de muchos otros usuarios avanzados de GTD[®], la propuesta de organización que hace David Allen para las cosas que se incuban es insuficientemente operativa.

Dice David Allen, en *Organízate con eficacia*, que la lista «Algún día/Tal vez» hay que revisarla como parte de la revisión semanal del sistema. Cuando yo empecé a aplicar GTD[®], lo

hacía así. Al principio me resultó fácil pero, cuando el contenido de mis listas «Algún día/Tal vez» pasó a ser de varios cientos de elementos, el asunto se complicó. Por extraño que pueda parecer ahora, que tus listas «Algún día/Tal vez» acaben teniendo cientos de cosas pasado un tiempo es más que probable. Por ejemplo, yo tengo más de un centenar de posibles ideas para artículos del blog, varias decenas de libros que a lo mejor un día leo y una cantidad parecida de películas, por no hablar de posibles mejoras en casa. Revisar todo esto semanalmente lleva tiempo y, de acuerdo con mi experiencia, es innecesario. ¿Cuándo tiene sentido que revise mi lista «Algún día/Tal vez» de libros? Pues cuando he terminado de leer uno y me estoy planteando leer otro. Es absurdo revisarla todas las semanas.

A la mayoría de las personas que usan o han empezado a usar GTD[®] les ha pasado algo parecido. El problema es que, como revisar la lista «Algún día/Tal vez» todas las semanas no es operativo, dejas de hacerlo, y eso da lugar a que pierda la mayor parte de su potencial, convirtiéndose en una especie de cajón de sastre en el que almacenar buenas intenciones y sueños improbables.

Y digo «problema» porque, si no incubas bien, GTD[®] nunca llega a funcionar bien. A mí me llevó un tiempo descubrir esto, y mucho más tiempo encontrar una forma efectiva de solucionarlo. Después de probar varias estrategias distintas, al final di con una solución que funciona y que es la que sigo utilizando y la que comparto en los talleres. Esta solución no la encontrarás en los libros de David Allen pero es cien por cien compatible y coherente con los principios universales de GTD[®]. Me refiero a la lista «Esta Semana No».

La lista «Esta Semana No» permite separar las cosas que se incuban en dos grupos, cada uno de ellos con distintas necesidades en lo que a frecuencia de revisión se refiere. Por una parte, seguimos teniendo las listas «Algún día/Tal vez» tradicionales. Esas listas las vamos a revisar únicamente «cuando toca», es decir, cuando tiene sentido. Por ejemplo, si estoy pensando dónde ir de vacaciones, tendrá sentido consultar mi lista «Algún día/Tal vez» de «lugares que me gustaría visitar». Pero si no estoy pensando en irme de viaje, ¿qué sentido tiene revisar esa lista? Por otra parte, tenemos la lista «Esta Semana No», la cual hay que revisar necesariamente todas las semanas como parte de la revisión semanal del sistema. En la lista «Esta Semana No» están las cosas que probablemente tendrás que hacer en algún momento a corto o medio plazo pero que no es imprescindible hacer de inmediato.

Utilizar una lista «Esta Semana No» presenta muchas ventajas. La primera de ellas es que te permite separar lo que incubas, en dos grupos con distintas necesidades de revisión: el de las cosas que sí requieren revisión semanal y el de las que no. Afortunadamente, las que no requieren revisión semanal son muchas más que las que sí. La segunda ventaja es que te librarás de hacer aproximadamente un tercio de las cosas que incubes en la lista «Esta Semana No». ¿Por qué? No lo sé, pero ocurre. Es impresionante la cantidad de temas que se resuelven solos, simplemente dejando pasar unos días. La tercera ventaja que te ofrece usar una lista «Esta Semana No», y seguramente la más relevante, es que te permite separar las cosas que necesariamente requieren acción inmediata de las que no. Esta claridad es esencial de cara a tomar las decisiones correctas, por eso te decía que, si no incubas bien, es muy difícil que GTD[®] te funcione bien.

Recuerda que, cuando hay muchas más cosas para hacer que tiempo para hacerlas, la clave es

decidir bien qué no hacer. En ese sentido, GTD[®] es la herramienta perfecta para decidir qué «no hacer» y sentirte bien con ello.

Cómo organizar los proyectos

Durante el procesado o aclarado del contenido de una bandeja de entrada, una vez tenemos claro que un elemento concreto requiere acción, lo siguiente es ver si se trata de una única acción o de varias. Usando la terminología de GTD[®], se trata de ver si estamos hablando de una próxima acción o de un proyecto.

Si el resultado que queremos alcanzar requiere más de un paso, entonces tenemos un proyecto. Como vimos en su momento, que algo sea un proyecto en GTD[®] es independiente de su complejidad. Lo que define si algo es o no es un proyecto es la posibilidad de completar todos los pasos del mismo de una sola vez. Cuando es posible, tenemos una próxima acción; cuando no es posible, tenemos un proyecto y, en consecuencia, habrá que dejar constancia de ello en alguna parte, hasta que hayamos alcanzado el resultado deseado, es decir, hasta que el proyecto esté finalizado.

En GTD[®], el contenedor en el que almacenamos los resultados que queremos conseguir se llama lista de «Proyectos». Esta lista contiene únicamente resultados, y la forma correcta de expresarlos es como algo ya conseguido, a fin de diferenciarlo claramente de las acciones (recuerda que las palabras importan...). Por ejemplo, en lugar de redactar el proyecto como «cambiar el aceite al coche», lo correcto sería «aceite del coche cambiado». La primera redacción sugiere que eres tú quien tiene que cambiar el aceite, cuando en realidad esa acción concreta se la vas a delegar al mecánico. Lo que tú realmente quieres no es cambiar el aceite al coche sino que el coche tenga el aceite cambiado. Otro ejemplo de un proyecto mal escrito es «preparar vacaciones». En realidad, el resultado que tú quieres conseguir es «todo está preparado para las vacaciones». Si escribes «preparar vacaciones» parece que es una acción única. En términos de «tachabilidad», no tiene ninguna. Es «lenguaje nebuloso» puro. El resultado «todo preparado para las vacaciones» es un proyecto que incluye a su vez otros tantos proyectos: «destino para las vacaciones decidido», «alojamiento para las vacaciones organizado» o «equipaje para las vacaciones terminado» serían solo algunos de ellos. Te costará adoptar este cambio de mentalidad pero, cuando lo consigas, descubrirás la espectacular potencia del pensamiento centrado en resultados.

Una pregunta habitual es si en la lista de «Proyectos» se incluyen acciones o la planificación del proyecto. La respuesta es «no». Las acciones, si son próximas acciones, deberán ir en alguno de los contenedores que veremos a continuación y, si no son acciones, deberán guardarse en un contenedor temporal dedicado al proyecto, que en GTD[®] se llama «carpeta de material de apoyo del proyecto». En esta carpeta de material de apoyo del proyecto es donde se guarda también toda la información y demás materiales que vamos a ir necesitando durante la ejecución del proyecto.

Para resumir, cuando un resultado requiere más de un paso para conseguirlo, normalmente vamos a organizar las cosas relacionadas con él en tres sitios:

- El resultado en sí, en la lista de «Proyectos».
- Las próximas acciones del proyecto, en el contenedor de GTD[®] correspondiente.
- Las acciones futuras, la información, los materiales y, en general, todo lo demás del proyecto, en la carpeta de material de apoyo del proyecto.

Cómo organizar las cosas que no requieren decisión

Una vez que ya hemos identificado nuestros proyectos, la siguiente pregunta que nos plantea el diagrama de flujo es: «¿se puede delegar?». Como ya hemos dicho, «Delegar» en GTD[®] significa que la próxima acción para conseguir un resultado determinado la puede hacer otra persona. Como el resultado es algo que te atañe a ti, no puedes despreocuparte de él y, por tanto, debes hacerle algún tipo de seguimiento. Para ello existe la lista «A la espera», que es el contenedor de GTD[®] en el que organizas todas las próximas acciones que tienen que hacer otras personas, es decir, todas las próximas acciones delegadas.

El uso de una lista «A la espera» te permite contar con un inventario permanentemente actualizado de tareas que deben realizar otras personas. Como la revisión periódica de esta lista forma parte de los hábitos de GTD[®], su uso te garantiza que nunca más vivirás situaciones como ir a echar mano de algo para llevarlo a cabo y descubrir que quien te lo debía haber enviado no lo hizo.

Por otra parte, en el caso de que alguna próxima acción requiera menos tiempo para completarla que el necesario para organizarla, aplicaría la «regla de los dos minutos». Evidentemente, las próximas acciones de este tipo no se organizan en ningún contenedor, ya que, simplemente, se hacen.

Una vez organizados los proyectos y las próximas acciones delegadas, ¿que nos queda? Bueno. En realidad, nos queda todo el trabajo por hacer, es decir, todas las próximas acciones que hemos decidido «Aplazar».

Como el objetivo de organizar lo procesado o aclarado es facilitarnos posteriormente el proceso de toma de decisiones sobre qué hacer y qué no hacer en cada momento, vamos a organizar las próximas acciones teniendo eso siempre presente.

De acuerdo con esto, el siguiente criterio que vamos a tener en cuenta es «¿depende de una fecha objetiva?». Recuerda que fechas objetivas son las que te imponen otras personas o las circunstancias. Las fechas que te pones tú son siempre subjetivas. Las respuestas posibles a la pregunta anterior son solo dos: «sí» y «no». Si es «no», entonces se trata de una próxima acción, es decir, de una acción que tenemos que completar nosotros lo antes posible. Por el contrario, si es «sí», nos encontramos a su vez con dos posibilidades: «¿es algo que hay que hacer en, o antes de, una fecha o momento concreto?» o «¿es algo que no puede hacerse hasta que no llegue una fecha o momento concreto?».

En GTD[®], el contenedor en el que depositamos próximas acciones que deben hacerse en, o antes de, una fecha, o en un momento concreto, se llama «Agenda» o «Calendario». De forma análoga, el contenedor en el que depositamos próximas acciones que no pueden hacerse hasta que no llegue una fecha o momento concreto se llama «Archivo de seguimiento».

Ejemplos de próximas acciones que irían en la agenda/calendario serían «asistir a la reunión de departamento del día 5 de marzo a las doce» (en un momento concreto), o «presentar declaración de impuestos antes del día 30 de junio» (antes de una fecha concreta). Por su parte, un ejemplo de próxima acción que iría en el archivo de seguimiento sería «comprar entradas para X a partir del día 3 de abril» (las entradas no salen a la venta hasta el día 3 de abril).

El motivo por el que las próximas acciones con fecha objetiva se distribuyen entre la agenda/calendario y el archivo de seguimiento es porque su naturaleza es completamente distinta. Las próximas acciones de la agenda/calendario se pueden hacer desde ya y se tienen que hacer antes de una fecha. Las próximas acciones del archivo de seguimiento no se pueden hacer hasta que llegue una fecha, y a partir de esa fecha las puedes hacer cuando quieras, siempre que no tenga una fecha objetivo. Por ejemplo, enviar la declaración de la renta tiene como fecha a partir del 1 de abril, y como fecha objetivo (de vencimiento) el 30 de junio. Por tanto, enviar la declaración de la renta tiene, primero, fecha de archivo de seguimiento, y luego, fecha objetivo. Una de las ventajas del archivo de seguimiento es evitar ver constantemente próximas acciones sobre las que todavía no puedes hacer nada.

Por otra parte, el que se trate siempre de fechas objetivas es imprescindible para garantizar la fiabilidad del sistema. En el momento en que empieces a incorporar fechas subjetivas, que son las que te pones tú, la fiabilidad del sistema desaparece. Por eso te recomiendo muy seriamente que hagas la prueba e intentes superar la tentación aunque solo sea por unas semanas. Son muchas las personas que al probar este cambio de hábito, es decir, utilizar su agenda/calendario solo para compromisos con fecha objetiva, se han sorprendido de la mejora obtenida en términos de productividad personal.

Tanto las próximas acciones que deben hacer otras personas —que hemos delegado y tenemos en nuestra lista «A la espera» para hacerles seguimiento— como las que tenemos que hacer relacionadas con fechas —que están en la agenda/calendario y el archivo de seguimiento— son próximas acciones para las que ya está todo decidido. En el primer caso, hemos decidido que las va a hacer otra persona. El cómo, cuándo y dónde las haga es cosa suya, no nuestra, y por consiguiente no nos queda nada más por decidir al respecto. Por su parte, las próximas acciones de la agenda/calendario tendremos que hacerlas o lo antes posible desde ya, o cuando llegue el momento de poder hacerlas. En ambos casos, la decisión también está tomada, ya que cualquier próxima acción de la agenda/calendario va antes que cualquier próxima acción que no está en la agenda/calendario.

Este es otro cambio radical a la hora de decidir qué hacer. La tendencia habitual es dejar las cosas para el último momento y entretenerse con cosas «muy importantes» y «muy urgentes» pero que no dependen de ninguna fecha objetiva. La realidad es que esas cosas tan importantes y urgentes son muy «tachables», mientras que lo que tiene una fecha objetiva suele estar relacionado con proyectos, es decir, con resultados que requieren varios pasos. Y como no hemos dedicado tiempo a transformar esos resultados en acciones tachables, nos cuesta ponernos manos a la obra con ello.

Lo cierto es que no tiene sentido hacer cosas que no dependen de una fecha mientras queden por hacer cosas que sí dependen de una fecha. A las primeras nunca vas a «llegar tarde» pero a las segundas sí podrías «llegar tarde».

Piénsalo por un momento. Si tienes que hacerlo necesariamente tú (ya que en caso contrario

deberías haberlo delegado) y tienes que hacerlo antes de una fecha objetiva (o no estaría en la agenda/calendario), ¿qué ganas no haciéndolo ya y dejándolo para más adelante, aunque quede mucho tiempo aún para llegar a esa fecha? La respuesta es sencilla: solo ganas estrés.

Cómo organizar las cosas que sí requieren decisión

Si recapitulamos qué ha ocurrido hasta ahora con las cosas que requerían acción, tenemos por una parte los proyectos, que están en la lista de «Proyectos»; las próximas acciones delegadas, que están en la lista «A la espera»; las próximas acciones que deben completarse en o antes de una fecha, que están en la «Agenda/Calendario», y las próximas acciones que no pueden completarse hasta que llegue una fecha, que están en el «Archivo de seguimiento».

Llegados a este punto, la buena noticia es que casi hemos terminado de organizar nuestro trabajo. La mala noticia es que sigue quedándonos más del 90 por ciento del trabajo por organizar. Sí, has leído bien. Si usas los contenedores de forma correcta, lo que incluye limitarte a usar fechas objetivas, es improbable que tu porcentaje de próximas acciones con fecha supere el 10 por ciento del total. ¿Qué hacemos entonces con el 90 por ciento restante? Muy sencillo, organizarlo en la «lista de próximas acciones» que, paradójicamente, es una lista que no existe.

Cuando hablo de una «lista de próximas acciones», mucha gente piensa automáticamente en una lista de tareas. Pues bien, una «lista de próximas acciones» se parece tanto a una «lista de tareas» como un huevo a una castaña. La «lista de tareas» que muchas personas utilizan es una solución rápida y sencilla pero ineficiente, ya que su usabilidad es muy baja. Y es muy baja precisamente por eso, porque es una «lista única». Al ser única, suele ser también, por lo general, muy extensa y el resultado de ello es que «invita» poco a consultarla, ya que nos da pereza hacerlo. Por otra parte, al ser única, tiene que mezclar necesariamente elementos de muy distinta naturaleza, lo que la convierte en algo poco fiable como base para la toma de decisiones. Por eso hay tanta gente que apunta las cosas en su «lista única» y, a pesar de ello, las olvida, ya que casi nunca revisan la lista o no la revisan en detalle.

La «lista única» es un ejemplo perfecto de simplicidad mal entendida. Como decía Einstein, «todo debería hacerse tan simple como sea posible, pero no más que eso». Vamos, que la simplicidad, como casi todo, es buena en su justa medida. Un error frecuente es creer que «cuanto más simple, mejor». Esta regla no escrita es falsa. Estoy de acuerdo en que debemos intentar simplificar todo lo posible, pero siempre asegurándonos de mantener la funcionalidad deseada. Y la finalidad de un sistema de recordatorios no es que sea compacto ni único sino que sea útil. El gran problema de la «lista única» es que, al ser tan simple, ha perdido casi toda su utilidad. Para solucionar esto, GTD[®] propone una alternativa distinta y que funciona. Veamos cuál es.

Pensemos un momento. ¿Cuál es el número máximo de elementos que debería tener en tu opinión una lista cualquiera para que no te diera pereza revisarla por completo de forma sistemática? Cuando hago esta pregunta en los talleres, la respuesta oscila en un rango que va de cinco a nueve. Parece que diez es el límite para la mayoría de las personas. Pues ya tenemos el 50 por ciento de la solución: distribuir en listas pequeñas todas las próximas acciones que debemos completar nosotros lo antes posible antes de la siguiente revisión semanal. El número máximo de

elementos por lista lo defines tú, pero doce parece ser un máximo realista. A partir de ahí, el riesgo de que no uses esas listas de la manera eficaz que luego veremos aumenta exponencialmente. ¿Cuál es el otro 50 por ciento que nos falta para tener la solución completa? Dar con la forma correcta de agrupar las próximas acciones en cada una de esas listas. Es frecuente que al preguntar en los talleres por criterios posibles para agrupar próximas acciones aparezcan la importancia, la urgencia o la prioridad entre ellos. Olvídalos. Ya hemos visto que esos criterios subjetivos no sirven para un buen proceso de toma de decisiones. Si hemos llegado hasta este punto utilizando criterios objetivos, lo que tiene sentido es continuar utilizando criterios objetivos hasta el final, a fin de asegurar que contamos con un sistema fiable y eficaz.

¿Cuáles podrían ser esos criterios objetivos? Para averiguarlo, pensemos por un momento en qué nos condiciona a la hora de poder hacer algo.

Por ejemplo, para poder completar determinadas próximas acciones necesitarás disponer de alguna herramienta determinada. Si tienes que llamar a alguien por teléfono, necesitarás un teléfono. Del mismo modo, si tienes que enviarle un e-mail, necesitarás un dispositivo con conexión a internet y que cuente con alguna aplicación de correo electrónico. Así que un criterio para agregar próximas acciones es la «herramienta necesaria para completarlas».

Para completar algunas próximas acciones necesitarás estar en un sitio determinado y, en ocasiones, no solo en un sitio determinado sino cumpliéndose también ciertos requisitos. Por ejemplo, para completar la próxima acción «cambiar la bombilla del salón» necesitas estar en casa, igual que para completar la próxima acción «comprar cuatro pilas AA» necesitas estar en el supermercado y llevar dinero encima. Así que ya tenemos un segundo criterio: «circunstancias necesarias para completarlas».

También es habitual que para poder completar próximas acciones sea necesaria la presencia física de una persona. Hay próximas acciones que se pueden completar con una llamada telefónica o un e-mail pero otras muchas requieren algo más. Un ejemplo sería «aclamar a mi hija las dudas que tiene sobre los números romanos». En mi caso concreto, es una próxima acción real que completé durante un viaje en coche con ella. Por tanto, la «persona que necesito para poder completarlas» sería un tercer criterio objetivo de agregación.

Estos son los tres grandes criterios: qué herramientas, circunstancias o personas necesito para poder completar mis próximas acciones. El nombre que reciben en GTD[®] estos criterios es «Contexto». Los contextos son algo objetivo, algo que no decides tú caprichosamente. Para «llamar al taller y pedir hora para el cambio de aceite» el contexto es «teléfono» y no «casa». Que tú prefieras hacer esa llamada desde casa es distinto a que necesites estar en casa para hacerla. Puedes hacerla desde la parada del autobús o en la cola del supermercado, siempre que cuentes con un teléfono con saldo y cobertura. Luego el contexto es «teléfono».

Un contexto se obtiene como respuesta a la pregunta «¿qué necesito para poder completar esta próxima acción?» Y, cuando la pregunta anterior tiene más de una respuesta, «de lo que necesito para completar la próxima acción, ¿qué me permitiría hacerlo de la forma más eficiente?». A lo mejor una próxima acción la puedes completar enviando un e-mail, haciendo una llamada telefónica o reuniéndote con una persona. En algunos casos, lo más eficiente puede ser enviar un e-mail, pero en otros puede ser reunirte. Una de las causas más importantes de improductividad a día de hoy es que a menudo se elige la opción menos eficiente de las disponibles. Ni el e-mail, ni

el teléfono, ni las reuniones son eficientes o ineficientes por sí mismos. Su eficiencia depende de cuándo y para qué los uses.

Es probable que, en ocasiones, tus contextos habituales te resulten insuficientes. Por ejemplo, podrías tener una quincena de próximas acciones que requieran disponer de un teléfono para completarlas. Ya hemos visto que agrupar las quince en una misma lista reduce enormemente la usabilidad de la misma. ¿Qué hacer entonces? Aquí entran en juego dos criterios auxiliares, a los que yo llamo «pseudocontextos». Me refiero al tiempo y a la energía disponible, siempre empleados de forma objetiva. Los pseudocontextos es mejor utilizarlos en combinación con los contextos y únicamente cuando es necesario. En el ejemplo de las quince llamadas de teléfono, podríamos descomponer esa lista en dos: «teléfono y poco tiempo» y «teléfono y mucho tiempo». Así, «llamar al taller y pedir hora para el cambio de aceite» estaría en «teléfono y poco tiempo», mientras que «llamar al cliente X para pedirle más detalles sobre su reclamación» estaría en «teléfono y mucho tiempo».

El pseudocontexto «nivel de energía» es también muy potente. Si, por ejemplo, tienes que terminar de redactar un documento que requiere de tu máxima energía mental, sería útil disponer de un contexto «ordenador y alta energía», mientras que introducir unos pocos datos en una hoja de cálculo iría probablemente a «ordenador y baja energía». Más adelante veremos en detalle cómo aprovechar al máximo el uso de contextos.

Para terminar con los contextos, un par de aclaraciones sobre errores comunes. A veces se confunde la necesidad de completar una próxima acción previa con un contexto. Si, por ejemplo, la próxima acción es «enviar e-mail con resultados de rentabilidades del último trimestre a Luis», lo que necesito para completarla es un dispositivo con conexión a internet, no los datos de rentabilidad. Si realmente necesitara los datos de rentabilidad, entonces la próxima acción no sería enviar los datos a Luis sino conseguir o calcular esos datos.

Otro error frecuente es confundir los contextos con categorías subjetivas tipo «personal» o «profesional» y también con «dónde suelo hacer este tipo de tareas» o «dónde prefiero hacer este tipo de tareas». Esos criterios subjetivos en nada ayudan a tomar decisiones correctas y, por tanto, son completamente distintos de lo que significa un contexto. Un contexto es siempre la respuesta a «¿qué necesito?». Para «llamar y pedir hora en el dentista» no necesitas estar en casa sino tener un teléfono, luego el contexto es «teléfono» y no «casa».

Por cierto, decía al principio que la lista de próximas acciones no existe físicamente. «Lista de próximas acciones» es simplemente un concepto. Cuando en GTD[®] se habla de la «lista de próximas acciones» no se habla en realidad de una lista sino de varias. Cada una de esas listas es un contexto y esto tiene una razón de ser. Si estás en un contexto, se trata de que maximices tu eficiencia centrándote en ese contexto. Usando la metáfora de la cadena de producción, si estás montando ruedas, céntrate en montar ruedas. Pues bien, si estás en el contexto «teléfono», céntrate en hacer todas las llamadas de teléfono. Lo mismo si hablamos de «ordenador», «supermercado», «casa» o cualquier otro contexto. En definitiva, la «lista de próximas acciones» es en realidad la suma de todos tus contextos.

RESUMEN

El tercer paso, organizar, consiste en depositar en contenedores específicos los resultados de las decisiones tomadas al procesar.

Paso 4: Evaluar o reflexionar

Revisar: el hábito más importante de GTD[®]

Adquirir el hábito de recopilar/capturar todas las cosas que roban tu atención es el primer paso en el camino hacia la productividad personal. El hábito de transformarlas, es decir, de procesarlas o aclararlas para averiguar qué son esas cosas, qué significan para ti y qué hacer con ellas es lo que diferencia el trabajo del conocimiento del trabajo mecánico y, por tanto, lo que te sitúa en condiciones óptimas para mejorar tu eficacia y tu eficiencia.

Solo te quedan ya dos cosas por hacer con ese nuevo y flamante sistema de productividad personal que acabas de construir: usarlo y mantenerlo. «Montar» un sistema GTD[®], que es lo que hemos estado haciendo hasta llegar aquí, es sencillo pero por sí solo no va a mejorar tu productividad personal. Un error típico de «aprendiz» en GTD[®] es poner mucho énfasis en encontrar la herramienta perfecta para recopilar/capturar, procesar/aclarar y organizar. Parece que una vez conseguido esto, el resto es fácil. En realidad, es al contrario. El reto empieza ahora. De momento, simplemente te has asegurado de que nada escape a tu atención y de transformar «cosas» en elementos que tienen un significado claro y concreto para ti.

La productividad personal se demuestra en los resultados que alcanzas y, para lograr resultados, generalmente hay que hacer cosas. Contar con un sistema GTD[®] «perfecto» no mejorará tu productividad personal solo por el hecho de tenerlo. Para que GTD[®] produzca los resultados deseados, hay que usarlo.

Por otra parte, según terminas de procesar/aclarar las cosas de tus bandejas de entrada, es decir, según terminas de definir tu trabajo, tu sistema es fiable al cien por cien. Tu sensación de control es máxima. Pero la vida es dinámica. Como dice mi amigo Antonio José Masiá, «todo tiende al desorden». Así que, según termines de organizar todo tu sistema, empezarán a llegar cosas nuevas a tus bandejas de entrada, algunas de las cuales pasarán a formar parte de tus listas. También completarás acciones y renegociarás algún que otro compromiso, con lo que cambiará el lugar en el que está organizado. En otras palabras, la fiabilidad de tu sistema comienza a degradarse tan pronto terminas de procesar/aclarar tus bandejas de entrada. Pero no pasa nada. GTD[®] está diseñado teniendo en cuenta esta realidad y, por tanto, tolera una cierta degradación sin que afecte a su fiabilidad y funcionalidad. Pero «una cierta degradación» significa una degradación gestionada, es decir, que es necesario que tú intervengas para mantenerla controlada.

El cuarto paso, que David Allen llama «Evaluar» en *Organízate con eficacia* y «Reflexionar» en *Haz que funcione*, en realidad debería llamarse «Revisar». Para muchos especialistas en productividad personal es el hábito más importante, no solo de GTD[®] sino de cualquier iniciativa de mejora personal. Sin revisión, los tres pasos anteriores apenas sirven de nada.

Es importante entender el verdadero significado de este hábito. Para muchas personas, «revisar» significa «ojear». En GTD[®], «revisar» significa varias cosas distintas, pero ninguna de ellas es «ojear». «Ojear» es tan productivo como «clasificar» o «priorizar». O sea, muy poco o nada.

En mi opinión, el paso de «Evaluar o Reflexionar», al que a partir de ahora me voy a referir como «Revisar», podría estar mejor explicado en los libros de Allen, de cara a transmitir lo crítico que es desarrollar este hábito. Me refiero a que a muchas personas, entre las que me incluyo, revisar les da pereza. Y si no tienes muy claro el valor que te aporta el hábito de revisar y también las consecuencias de no hacerlo, la tentación de no revisar es a menudo irresistible. Lo que ocurre cuando no revisas de forma sistemática, es que GTD[®] sirve para poco y dejas de ver sentido al esfuerzo que conlleva el desarrollo de sus hábitos. Veamos por tanto qué significa realmente «revisar» en GTD[®] y por qué es tan extremadamente importante.

Lo primero es aclarar que, en GTD[®], cuando se habla de «Revisar» en realidad se habla de tres formas distintas de revisión, cada una de ellas con su propia finalidad. Es decir, que «Revisar» en GTD[®] no es un único hábito sino que son tres hábitos distintos:

- Revisar para decidir qué hacer.
- Revisar para mantener la fiabilidad del sistema.
- Revisar para ganar perspectiva.

Veamos entonces en qué consiste y cómo se hace cada uno de los tres tipos de revisión en GTD[®].

En qué consiste y cómo se hace la revisión diaria

En primer lugar, tenemos el hábito de «revisar para decidir qué hacer». Este es el tipo más frecuente de revisión de los tres. Su adopción supone un reto porque es un hábito poco o nada practicado por lo general. Vimos al principio del libro la verdad sobre cómo decidimos y sus consecuencias. La propuesta de GTD[®] es radicalmente distinta porque, como ya sabes, solo puedes sentirte bien con las cosas que no haces cuando sabes exactamente cuáles son. La única forma de saber en todo momento qué se está quedando sin hacer es elegir desde un mapa de opciones. Cuando se decide así, el olvido y el despiste dejan de tener cabida. Por ese motivo, siempre que en GTD[®] se plantea el momento «¿qué hago ahora?», en lugar de hacer lo primero que pasa por la cabeza lo que se hace es revisar.

«Revisar para decidir qué hacer» es un hábito diario y, normalmente, frecuente durante el día. ¿Qué contenedores de GTD[®] hay que revisar durante este tipo de revisión? Solo aquellos que

contienen próximas acciones que tienes que completar tú, en o antes de una fecha o momento concretos o, simplemente, lo antes posible en los próximos días. ¿Dónde hemos depositado esos compromisos? En dos tipos de contenedores.

Las próximas acciones que debes completar en o antes de una fecha o momento concretos están organizadas en la agenda/calendario. Una forma alternativa de organizar este tipo de próximas acciones es limitar el uso de la agenda/calendario a las próximas acciones que deben completarse «en» una fecha o momento concretos. En ese caso, las próximas acciones que deben completarse «antes de» pasan a estar organizadas en su contexto correspondiente, pero añadiéndoles su fecha límite objetiva. Esa segunda forma de organización es la que uso yo.

El otro tipo de contenedores que hay que «revisar para decidir qué hacer» —varias veces al día, todos los días— son los contextos. Lógicamente, solo tiene sentido revisar los contextos en los que te encuentras. Si vas en un avión, probablemente no revises tu contexto «teléfono», como tampoco consultarás tu contexto «casa» cuando estés en el supermercado.

El objetivo del contexto es que veas únicamente las próximas acciones que tiene sentido hacer en las circunstancias en las que te encuentras. Los contextos bien utilizados pueden disparar tu productividad personal de forma espectacular. Frente a la manía de «planificar», usa los contextos. En lugar de perder tiempo «planificando» lo que vas a hacer, revisa frecuentemente los contextos y elige la mejor opción. Imagina que has quedado con un cliente y te llama cinco minutos antes de la hora diciéndote que se va a retrasar una hora. ¿Qué haces? Si tienes un teléfono a mano, una opción sería consultar tu contexto «teléfono» y dedicar esa hora a ir completando próximas acciones de ese contexto. O a lo mejor no tienes teléfono o no tienes próximas acciones pendientes en ese contexto pero sí tienes en el contexto «recados». En ese caso podrías aprovechar esa hora que acabas de «encontrarte» para completar próximas acciones del contexto «recados».

Llevar siempre contigo tus listas de contexto actualizadas te permitirá afrontar los imprevistos de otra forma, ya que en lugar de trastocar «lo planificado» te ofrecerán oportunidades inesperadas para completar otras próximas acciones que —recuerda— también tienes que hacer tú, necesariamente y lo antes posible, en los próximos días.

El contexto es al trabajo del conocimiento lo que la especialización de tareas es a la cadena de montaje. Que aprendas a usar los contextos y desarrolles el hábito de hacerlo definirá el grado de mejora de tu productividad personal.

En qué consiste la revisión semanal

La revisión semanal está relacionada con los otros dos tipos de revisión en GTD[®], es decir, con «revisar para mantener la fiabilidad del sistema» y con «revisar para ganar perspectiva». Dejemos por ahora a un lado la parte de «revisar para ganar perspectiva», que trataremos con detalle al ver la parte específicamente dedicada a perspectiva, y centrémonos en qué es y cómo se hace la revisión semanal, que te va permitir mantener intacta la fiabilidad de tu sistema.

Me atrevería a afirmar que la revisión semanal es el más importante de todos los hábitos que forman GTD[®]. Revisar es lo que posibilita que la sensación de control sea permanente, que te

sientas bien con las decisiones que tomas, con lo que haces y con lo que no haces. Revisar también te permite tomar conciencia de cómo empleas tus recursos y qué consigues con ello. En otras palabras, cuando revisas es cuando comprendes para qué sirve y en qué se traduce tu productividad personal.

Ya hemos visto que en GTD[®] aplicamos el principio de «divide y vencerás». Así, descomponemos los resultados en acciones, a fin de que luego podamos reagrupar esas acciones en contenedores específicos que hagan más eficiente su realización. Habrás observado que, de todos esos contenedores, en la revisión diaria solo usas unos pocos. En concreto, cuando revisas para decidir qué hacer, solo consultas tu agenda/calendario y tus contextos. Nada más. Tus próximas acciones, lo que tienes que hacer necesariamente tú lo antes posible, están ahí.

Cuando terminas de procesar/aclarar el contenido de todas tus bandejas de entrada, tu sistema GTD[®] tiene una fiabilidad del cien por cien. Has transformado todas las cosas amorfas de tus bandejas en cosas con significado concreto y las has organizado en contenedores acordes con ese significado. Tienes el máximo control. Sabes qué tienes que hacer, para cuándo tiene que estar hecho, quién tiene que hacerlo, qué necesitas para hacerlo, qué podría serte útil en un momento dado, qué puede esperar y qué tiene que esperar. Lo sabes todo sobre tus compromisos. Fiabilidad total.

Ahora bien, si a diario solo revisas tu agenda/calendario y tus contextos, ¿cómo de fiable será para ti ese mismo sistema GTD[®] una semana después? Porque durante ese tiempo habrán pasado multitud de cosas. Habrás completado muchas próximas acciones y habrás incorporado otras tantas como consecuencia del procesado o aclarado de tus bandejas de entrada. Probablemente hayas tenido también que renegociar compromisos. Algunas cosas habrán cambiado de contenedor al cambiar su naturaleza. Una semana más tarde, el sistema sigue siendo suficientemente fiable pero ya no es totalmente fiable.

GTD[®] cuenta con esto. Está diseñado para ser resistente a la imperfección. Si algo es GTD[®], es realista. A diferencia de otros enfoques, GTD[®] es un sistema de productividad personal desarrollado para la realidad actual. ¿Qué sentido tiene que tengas que revisar diariamente la totalidad de tu sistema para mantener impecable su fiabilidad? Ninguno.

GTD[®] propone un equilibrio inteligente entre el tiempo que debes invertir en el sistema y el valor añadido que te devuelve el sistema. Aunque a muchas personas les da la impresión de que usar GTD[®] «lleva mucho tiempo», la realidad es que, cuando usas bien GTD[®], la relación entre el tiempo que inviertes y el retorno que obtienes es extraordinariamente rentable.

La forma en que GTD[®] estructura las distintas formas de revisión es un buen ejemplo de ello. Hay que revisar con más frecuencia lo que usas con más frecuencia. La revisión diaria consiste en revisiones breves y frecuentes, orientadas a la ejecución. Para evitar que esta forma un tanto apresurada de revisión acabe con la fiabilidad del sistema, GTD[®] intercala las revisiones semanales. Son revisiones mucho menos frecuentes que las diarias pero mucho más profundas, y que sí abarcan la totalidad del sistema. Por eso su valor es incuestionable, porque la revisión semanal es lo que devuelve tu sistema GTD[®] a su estado inicial, como si acabaras de estrenarlo.

Ahora que ya sabes todo esto, la siguiente pregunta es: ¿cómo se hace una revisión semanal?

Cómo se hace una revisión semanal

Lo ideal de cara a convertir la revisión semanal en hábito es intentar hacerla siempre en el mismo sitio y a la misma hora. Además, intenta que hacerla sea algo agradable. Te ayudará a vencer la pereza inicial. A mí fue el hábito que más me costó adquirir y, precisamente por eso, el motivo de que tardara tanto en sacarle todo el partido a GTD®.

Antes de meterte de lleno en la revisión semanal, lo primero de todo es recopilar/capturar cualquier cosa que haya quedado suelta por ahí. A continuación hay que procesar/aclarar todas las bandejas de entrada. Esto significa que las bandejas de entrada hay que procesarlas o aclararlas una vez a la semana como mínimo.

Una vez procesadas o aclaradas todas las cosas de todas tus bandejas, las tendrás también organizadas (recuerda que, en la práctica, procesar/aclarar y organizar son dos caras de una misma moneda, es decir, procesas y organizas cada cosa).

Llegados a este punto, que no deja de ser un trabajo preparatorio, nos ponemos manos a la obra con la revisión «de verdad». Comenzamos revisando la agenda/calendario. Primero revisamos la semana que acaba de terminar, ya que, en ocasiones, se han cancelado o cambiado de fecha compromisos y hay que actualizar la información. Si, por ejemplo, te han cambiado una reunión para la semana próxima, tendrás que asegurarte de que tu agenda/calendario refleje la nueva situación.

A continuación revisamos las próximas semanas. Yo normalmente reviso tres o cuatro semanas hacia delante y con eso me hago una idea bastante clara de qué aspecto tiene a día de hoy mi futuro próximo en cuanto a compromisos con fecha. Este ejercicio es importante porque proporciona información útil y relevante a nuestro cerebro de cara a tomar decisiones más adelante sobre qué hacer. Pongamos un ejemplo. Si en mis revisiones semanales veo que en un futuro tengo un viaje, al revisar diariamente mis contextos y encontrar allí las próximas acciones relacionadas con ese viaje, la prioridad relativa de esas próximas acciones, en comparación con las demás próximas acciones del contexto, irá aumentando a medida que se aproxime la fecha del viaje. Este sistema de «autopriorización natural», que es como yo lo llamo, funciona infinitamente mejor que la mala costumbre de asignar fechas subjetivas a las tareas. El motivo es que la fecha del viaje es objetiva, y el hecho de que esa fecha se aproxima, también. Luego el incremento de prioridad obedece a razones objetivas y tu cerebro sabe que es una prioridad real. Cuando tú asignas fechas límite subjetivas, o prioridades aisladas, sin contar con la visión de conjunto, tu cerebro sabe que eso carece de validez para tomar decisiones y por tanto lo ignora. Es tiempo y trabajo perdido que solo sirve para hacerte sentir peor.

Lo siguiente a revisar es el archivo de seguimiento. Qué cosas se activarán durante los próximos días o semanas. Recuerda que el archivo de seguimiento contiene próximas acciones que no pueden completarse hasta que no llegue una fecha futura.

Lo siguiente es la lista de «Proyectos». Si la estás usando bien, lo normal es que tengas entre medio centenar y centenar y medio de proyectos activos. Recuerda que en GTD® un proyecto es cualquier resultado que requiere más de un paso y que el uso correcto de los proyectos es imprescindible para que GTD® funcione. Para cada proyecto, debes asegurarte que haya al menos

una próxima acción en algún «contenedor de acción», es decir, o la agenda/calendario, o el archivo de seguimiento, o un contexto o la lista «A la espera». Puede haber más de una próxima acción, siempre que realmente sea próxima acción, es decir, una acción que puede completarse sin necesidad de completar ninguna acción previa. Lo que no puede ocurrir es que haya proyectos sin próximas acciones. Si ese es el caso, tienes que identificar la próxima acción de ese proyecto y organizarla en el contenedor que corresponda. Esto hay que hacerlo con todos los proyectos todas las semanas, ya que es la forma de que tu «cadena de producción» funcione correctamente.

A continuación revisamos todos los contextos, asegurándonos que están al día y que siguen siendo usables. Que están al día significa que no contienen próximas acciones que ya has completado, es decir, que has actualizado la información eliminando lo ya completado e incorporando lo último procedente de tus bandejas de entrada. Que siguen siendo usables significa que el volumen de cosas por contexto sigue siendo suficientemente reducido (menos de diez o doce próximas acciones por contexto).

El siguiente contenedor a revisar es la lista «A la espera». En este caso tenemos que asegurarnos también de que la información que contiene refleje la situación real, eliminando las próximas acciones ya completadas. En los casos que así lo requieran, habrá que enviar recordatorios a las personas a las que en su día delegamos alguna próxima acción, si aún no la han completado después de un tiempo razonable.

Llegados a este punto, habrás revisado toda la parte de tu sistema que requiere acción, por lo que solo nos queda la parte que en su momento no requería acción, es decir, la lista «Esta Semana No». Al igual que ocurre con la lista de «Proyectos», si usas bien la lista «Esta Semana No» deberías tener en ella varias decenas de cosas «incubándose». Durante la revisión semanal es el momento de decidir si las puedes eliminar de allí definitivamente, si no puedes eliminarlas pero sí dejarlas incubando una semana más o si, por el contrario, necesitas transformarlas en próximas acciones y organizarlas en sus contenedores correspondientes. La forma de decidirlo es plantearte de nuevo, para cada una de ellas, la pregunta «¿requiere acción?» y, a partir de ahí, continuar con el diagrama de flujo.

Y esto es todo. Una revisión semanal bien hecha puede llevarte aproximadamente una hora y media, treinta minutos arriba o abajo. Probablemente sea la hora y media mejor invertida de toda la semana y la recuperarás con creces durante el transcurso de la siguiente.

RESUMEN

El cuarto paso, evaluar/reflexionar, consiste en revisar tu sistema, con niveles variables de frecuencia e intensidad, y sirve para tomar buenas decisiones, mantener la fiabilidad del mismo y ganar perspectiva.

Paso 5: Hacer

La productividad personal se demuestra haciendo

Hacer es el último de los cinco pasos y la expresión máxima de la productividad personal. Si no haces, no produces. Hasta ahora hemos invertido tiempo y esfuerzo en recopilar/capturar las cosas que entran en nuestro radar. Las hemos procesado o aclarado, es decir, las hemos transformado, definiendo así nuestro trabajo. También las hemos organizado en contenedores específicos para saber qué está dónde en todo momento. Por último, hemos visto el valor de los distintos tipos de revisión, tanto para tomar las mejores decisiones como para mantener la fiabilidad de nuestro sistema.

Ahora llega el momento de la verdad. Hay que utilizar el sistema que con tanto empeño e ilusión hemos logrado poner en marcha. Un error habitual que cometen muchas personas al empezar a usar GTD[®] es llevar a cabo todo el trabajo que hemos visto hasta ahora y luego seguir haciendo las mismas cosas de siempre. Eso es una pena porque de nada sirve que recopiles o captures todo, que proceses o aclares todo, que organices bien todo y que revises todo, si luego no lo usas.

GTD[®] es una nueva forma, completamente distinta, de trabajar, entendiendo como trabajo cualquier cosa con la que tienes que hacer algo. En GTD[®], trabajo es todo lo que requiere que le dediques tu atención, independientemente de que se trate de algo personal o profesional. Ya hemos visto que un primer gran cambio que supone aplicar GTD[®] es que, a partir de ahora, tienes que transformar las cosas, es decir, tienes que definir tu trabajo. Veamos qué más cambios hay.

La llegada del trabajo del conocimiento supone también la aparición de dos nuevas formas de trabajar. Tradicionalmente, la gente trabajaba de forma mayoritaria en lo que en GTD[®] se conoce como «trabajo predefinido». Un trabajo predefinido es, como su propio nombre indica, aquel que ya está definido, es decir, aquel que ya ha sido transformado en trabajo. Cuando el cazador de mamuts salía de caza, no necesitaba definir su trabajo porque ya sabía exactamente qué tenía que hacer, cómo, con qué y cuándo. Lo mismo ha seguido ocurriendo a lo largo de la historia, hasta la aparición del trabajo del conocimiento. El orfebre medieval o el pastor no necesitaban tampoco definir su trabajo porque también sabían cuál era. Y lo mismo ocurre con una persona que trabaja en una cadena de producción. Este caso es un buen ejemplo de la necesidad de definir el trabajo antes de hacerlo, porque para que esa persona pueda trabajar en la cadena de producción, ha sido necesario que un equipo experto en métodos y procesos haya definido su trabajo con anterioridad. La gran pregunta es: ¿a ti quién te define tu trabajo? Exacto: tú. Luego definir el trabajo es tu otra forma de trabajo. Por último, otra característica del trabajo del conocimiento es que, en ocasiones, hay que trabajar en las cosas a medida que surgen. La respuesta debe ser inmediata. Esto tampoco se produce habitualmente en una cadena de producción, ni le sucedía al orfebre medieval ni al pastor.

Tenemos por tanto que, en el trabajo del conocimiento, existen tres formas posibles de trabajar:

- Trabajar en un trabajo ya definido.

- Trabajar en definir el trabajo.
- Trabajar en el trabajo a medida que surge.

La forma más eficiente de las tres es trabajar en un trabajo ya definido. Es pura ejecución. Lo que se ve en una cadena de producción. Pero para que esta forma altamente eficiente de trabajo sea posible, es imprescindible que antes se haya definido el trabajo. Luego trabajar en definir el trabajo no solo es trabajo, sino que es un trabajo de alto valor añadido porque incide directamente en la mayor o menor eficiencia que tendrás cuando ejecutes tu trabajo. Cuando proceses o aclares tus bandejas de entrada y cuando organices los resultados de transformar las cosas, hazlo bien, a conciencia. Evita caer en la tentación de hacerlo rápido y de cualquier manera. Cuanto mejor defines tu trabajo, más eficiente serás al ejecutarlo. Alcanzar un equilibrio entre el tiempo que inviertes en definir tu trabajo y el que inviertes en ejecutarlo: este es el secreto de la productividad personal en el trabajo del conocimiento.

Lamentablemente, la mayoría de las personas reconoce que casi todo el tiempo trabaja en el tercer modo, es decir, en el trabajo a medida que surge. Esta forma de trabajar, si bien es inevitable en ocasiones, también es la más improductiva con diferencia y, por tanto, algo a evitar. El trabajo a medida que surge es lo contrario al trabajo predefinido en términos de eficiencia. Según seas capaz de reducir el tiempo que trabajas a medida que surge el trabajo y lo sustituyas por las otras dos formas, tu productividad personal mejorará de forma espectacular. Además, en la medida en que más y mejor defines tu trabajo, los momentos en los que tendrás que trabajar en lo que surge serán cada vez menos frecuentes.

La clave del cambio reside en pensar. Esto es lo que más cuesta. En lugar de reaccionar de forma instintiva, párate un segundo y piensa. Consulta tu agenda/calendario y los contextos que tienes a tu alcance. De entre todas esas opciones disponibles, ¿cuál es la que más te aporta personal y profesionalmente? Si antes de trabajar impulsivamente en algo que acaba de surgir te preguntaras siempre «¿es realmente esto a lo que debo dedicar mi atención ahora mismo?», probablemente en la gran mayoría de los casos no lo harías. El trabajo a medida que surge es seductor porque es altamente «tachable». Y ya sabemos lo adictivo que es «tachar». Si crees estar aplicando GTD[®] y observas que sigues trabajando mayoritariamente en el trabajo a medida que surge, es que algo estás haciendo mal. Cuando procesas o aclaras bien, conviertes las cosas en altamente «tachables». Tan tachables que logras que el trabajo a medida que surge deje de resultar atractivo. Si lo que organizas en tu agenda/calendario o en tus contextos no es más «tachable» que el trabajo a medida que surge, te costará mucho trabajar en tu trabajo predefinido y seguirás haciendo lo de siempre y, por consiguiente, consiguiendo los resultados de siempre.

La clave es pensar. Lo es porque, en el trabajo del conocimiento, la productividad personal no consiste en hacer muchas cosas, sino en hacer de forma eficiente las cosas que hay que hacer. Para saber qué es lo que hay que hacer y cuál es la forma más eficiente de hacerlo hay que pensar. Pensar para elegir mejor y pensar para hacer mejor. Por eso se llama trabajo del conocimiento.

RESUMEN

El quinto paso, hacer, consiste en identificar la forma óptima de trabajar en cada momento y llevarla a cabo.

Perspectiva

Productividad personal con perspectiva

La parte de la perspectiva es la gran olvidada del método GTD[®] a la hora de implantarlo y, a pesar de ello, un elemento esencial del mismo. Los motivos por los que esta parte es mucho menos conocida que la parte de control pueden ser muchos, pero a mí se me ocurren los siguientes:

- Cuando el barco se hunde, preocuparte por el rumbo puede ser importante pero evitar que se hunda lo es más. Con control evitas que se hunda. Con perspectiva logras además llevarlo a buen puerto por la mejor ruta.
- La parte de control es un proceso, algo visible y concreto. La parte de perspectiva es mucho más abstracta y exige un esfuerzo imaginativo mucho mayor.
- La parte de control está relacionada sobre todo con hacer. La parte de perspectiva guarda relación con pensar y sentir.

Mi experiencia explicando la parte de perspectiva en los talleres es que suele generar reacciones bastante polarizadas. Hay personas a las que les gusta muy poco, hasta el punto de que la eliminarían del contenido del taller, y otras a las que les encanta, hasta el extremo de decirme que es lo que más valioso les ha parecido de todo el contenido. Curiosamente, este tipo de reacción guarda una estrecha relación con la situación de cada persona en lo que a nivel de control se refiere. Las personas cuya sensación de control es baja, generalmente aprecian mucho más la parte de control que la de perspectiva. Mi interpretación es que la perspectiva les resulta algo tan distante de su situación real que lo perciben como algo inalcanzable o utópico. Por el contrario, las personas con un grado de control suficientemente alto ven el potencial que encierra la perspectiva de cara a pasar al «siguiente nivel» de la productividad personal, que es la productividad personal con sentido.

Por si fuera poco todo lo anterior, creo que hay un motivo adicional para el escaso éxito del modelo de seis niveles de perspectiva de GTD[®]. Evidentemente, es solo mi opinión, pero creo que la cobertura que David Allen hace de este tema es bastante pobre, si bien mejora bastante en su último libro *Haz que funcione*. Cuando digo que lo trata de forma pobre quiero decir poco clara y, a la vez, poco seductora. A mí, al menos, no me llamó la atención cuando lo leí por primera vez. No fui capaz de verle la utilidad a todo aquel «rollo». Sin embargo, con el tiempo, he descubierto el inmenso valor que encierra la perspectiva para la productividad personal y he vuelto una y otra vez sobre los libros de Allen para intentar comprender la esencia que hay detrás.

Y creo que, finalmente, di con ello. La raíz del problema es que el modelo de seis niveles de perspectiva en realidad es una construcción forzada e incoherente. No comprendí esto hasta que observé la cara de extrañeza e incompreensión que veía sistemáticamente en las personas al explicarlo en los talleres. Lo que interpreto como sana obsesión de David Allen por crear un modelo sencillo, es un error en este caso, ya que, lejos de simplificar, complica. Es lo que ocurre cuando se intenta hacer las cosas más simples de lo que son. Y la perspectiva es sencilla pero no tanto.

El potencial de mejora en la productividad personal está limitado cuando falta la parte de la perspectiva. El reto que se plantea aquí es importante. No me siento cómodo explicando el modelo original de David Allen, porque ni me gusta ni me parece aplicable. A pesar de ello, encierra información muy útil y relevante. Por otra parte, tampoco quiero alejarme en exceso del modelo original, porque escaparía a la temática de este libro. La solución que se me ocurre es hacer un breve repaso por mi interpretación del modelo de seis niveles de perspectiva, con la confianza y el deseo de que te resulte útil. Así que vamos con ello.

Empecemos por el principio. ¿Qué es eso de la perspectiva? Pues en realidad algo muy sencillo y que ya conoces. La perspectiva es la información que percibes cuando contemplas una realidad desde una posición concreta. Lo primero que se deduce de lo anterior es que, cuando no tienes el hábito de pararte a contemplar la realidad periódicamente, se te escapa mucha información útil y relevante. El problema añadido es que, a falta de esa información, que es real y está actualizada, recurres a información almacenada anteriormente, que está menos actualizada y que suele incorporar creencias. Esto es importante porque la calidad de tus decisiones depende en gran medida de la calidad de la información que tienes en cuenta para decidir.

Otra consecuencia de lo anterior es que, cuando cambias de posición, percibes cosas distintas. Lógicamente, la utilidad de lo que percibes va a depender de las circunstancias en las que te encuentres. Cuando en GTD[®] hablamos de trabajar la perspectiva, estamos hablando, por tanto, de desarrollar el hábito de contemplar sistemáticamente la realidad, desde distintos enfoques, y de identificar en ella la información más relevante para cada circunstancia, a fin de poder aplicarla.

Un ejemplo muy bueno de perspectiva me lo proporcionó mi amigo Jeroen Sangers (<<http://jeroensangers.com/>>), también consultor artesano y pionero en GTD[®] en castellano, además de uno de mis maestros. Me decía Jeroen que él utiliza en sus talleres el ejemplo de los navegadores GPS que solemos utilizar en los vehículos. Por ejemplo, cuando vas por una autopista con muchos kilómetros de camino por delante, el zoom del programa se aleja, abarcando más espacio para que puedas ver las próximas localidades que atravesarás, gasolineras, etc. Sin embargo, cuando te acercas a una rotonda o a un cruce, el zoom del navegador se acerca, a fin de que puedas ver los detalles del desvío, las posibles salidas, giros, etc. ¿Cuál de estas dos perspectivas es mejor? Pues depende de para qué. El zoom es poco o nada útil cuando tienes cincuenta kilómetros sin desvíos por delante. La panorámica es poco o nada útil cuando necesitas información detallada para callejear por una zona que no conoces. En GTD[®] pasa lo mismo y por eso hay varios niveles. Sin embargo, en GTD[®] hay más cosas además de perspectiva, igualmente útiles y necesarias. Veamos cuáles son.

Sentido, equilibrio y perspectiva

Creo que el modelo de seis niveles de perspectiva se llama así simplemente porque queda bien. En realidad, ni es un modelo, ni tiene seis niveles, ni son de perspectiva, al menos no todos ellos. Al margen de que perspectivas hay muchas, el modelo de seis niveles de perspectiva habla también de sentido y de equilibrio, que son otros dos aspectos clave de la productividad personal. Voy a aprovechar para ir explicando también la tercera forma de revisar que contempla GTD® y que mencioné en su momento: «revisar para ganar perspectiva».

Vamos a recorrer estos supuestos seis niveles comenzando desde abajo. El motivo es que los dos niveles inferiores de perspectiva ya los conoces, aunque todavía no lo sepas.

Los dos niveles inferiores del modelo tratan sobre dos aspectos esenciales de la perspectiva: la amplitud y el alcance. No sé por qué, David Allen habla de perspectiva horizontal y perspectiva vertical, que me parece mucho menos claro. En cualquier caso, a la perspectiva horizontal yo le llamo amplitud y a la perspectiva vertical le llamo alcance.

Amplitud de perspectiva es contemplar todas las opciones de tu sistema GTD®. Tener la foto completa. Saber todo lo que hay en tu sistema. Lo que tienes que hacer relacionado con una fecha objetiva (agenda/calendario y archivo de seguimiento), lo que tienen que hacer otras personas (lista «A la espera»), lo que tienes que hacer tú y en qué circunstancias (contextos) y lo que puedes no hacer de forma inmediata (lista «Esta Semana No»). La amplitud de perspectiva está estrechamente relacionada con el control, hasta el punto de que una es imposible sin la otra. Este nivel de perspectiva suele ser muy dinámico. Las cosas cambian constantemente y por tanto requiere un nivel de mantenimiento importante para conservar la fiabilidad. Si hablamos de revisar, estaríamos hablando de la revisión diaria que ya conoces. Una revisión que, además de servirte para «decidir qué hacer», te va a servir para ganar perspectiva sobre qué aspecto tiene el día en toda su amplitud.

El segundo nivel es el alcance. También lo conoces. Cuando tomas cualquiera de tus proyectos y contemplas todas las acciones que habrá que ir completando en el futuro hasta alcanzar el resultado, estás trabajando este tipo de perspectiva. Habrá mucho de lo que contemples que aún no se pueda hacer. Aun así, este ejercicio de revisión, que forma parte de tu revisión semanal, te permite tener una visión clara de cómo serán las cosas en el medio plazo. Qué proyectos habrá que ir cerrando y también qué eventos se aproximan: viajes, reuniones, plazos límite... La revisión semanal no solo te ayuda a mantener fiable y al día tu sistema GTD®, sino también a ganar perspectiva sobre el alcance de tus acciones a corto plazo.

El tercer nivel no tiene nada que ver con la perspectiva, al menos en el sentido que hemos venido viendo hasta ahora. Bueno, en realidad sí pero, a diferencia de lo anterior, este nivel busca ganar una perspectiva con intención de alcanzar el equilibrio. David Allen se refiere a él como «áreas de responsabilidad» o «áreas de enfoque». Otros autores hablan de áreas vitales o de áreas de interés. Llámalo como quieras. El hecho es que todas las personas distribuimos nuestra atención entre diversas áreas. Cuando hago el ejercicio en los talleres pueden salir fácilmente más de una veintena. Algunas de estas áreas son: trabajo, familia, salud, dinero, ocio, deporte, finanzas, sociedad, etc. Normalmente, hay una o dos de estas áreas que suelen consumir la mayor parte de nuestra atención. El objetivo de este tercer nivel es revisar periódicamente nuestro grado

de satisfacción en cada una de nuestras áreas vitales y tomar acción donde y cuando lo consideremos oportuno. En contra de lo que puede parecer, muchas veces no hacemos nada, simplemente porque no somos conscientes de que existe una insatisfacción en un área concreta. Revisar tus áreas de interés periódicamente te dará la perspectiva necesaria para poder equilibrar todas las facetas de tu vida. En términos prácticos, estamos hablando de intercalar una revisión de este nivel en una de tus revisiones semanales, algo que puede llevarte quince o veinte minutos, una vez cada dos o tres meses. La inversión merece la pena.

El cuarto nivel tiene que ver con la perspectiva a medio plazo. Este es el nivel de las metas y los objetivos. En este sentido, es importante aclarar que lo que la gente suele llamar «proyectos» habitualmente, en GTD[®] se llaman «objetivos». ¿Cuál es la diferencia entre meta y objetivo? Que los objetivos se pueden alcanzar y las metas no. Las metas son «lenguaje nebuloso», muy útil para expresarnos y comunicar nuestros deseos pero inútiles para ayudarnos a conseguirlos. Una meta es «quiero hablar bien en público». Esa meta hay que «smartizarla», como dice mi amigo Antonio José Masiá. ¿Qué significa eso? Pues que hay que convertirla en un objetivo SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-limited; es decir, Específico, Medible, Alcanzable, Realista y acotado en el Tiempo). Si «smartizamos» la meta «quiero hablar bien en público», podría quedar como «mi sensación subjetiva de hablar bien en público ha pasado de un cuatro a un ocho en los próximos seis meses». Esto sí es un resultado específico, ya que habla de evaluar una sensación subjetiva concreta; medible, ya que debe pasar de un seis a un ocho; alcanzable para la persona que lo expresa; realista, ante los ojos de cualquier observador externo; y limitado en el tiempo, a un plazo de seis meses. Sobre este objetivo sí se puede trabajar.

La diferencia entre un proyecto y un objetivo en GTD[®] es que los proyectos hay que revisarlos todas las semanas y los objetivos pueden revisarse cada más tiempo, lógicamente dependiendo del tiempo que abarque el objetivo.

Llegamos así a los niveles cinco y seis, que David Allen llama respectivamente «Visión», el quinto, y «Propósito y Valores», el sexto. En este caso, además de hablar de perspectiva, estamos hablando de sentido. ¿Para qué quieres mejorar tu productividad personal? En el trabajo del conocimiento, el sentido lo es todo. Daniel Pink lo deja muy claro en su libro *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*.

Paz Garde (<<http://redesproductivas.com/>>), coach y consultora artesana especializada en productividad, además de ser mi mujer, explica muy bien qué es el propósito:

Yo diría que ser felices es, probablemente, el propósito fundamental de la mayoría de nosotros, pero es preciso profundizar más en este asunto si queremos que el propósito nos aporte información relevante y útil. Simplemente observando, podemos ver que cada uno tenemos distintas formas de ser felices, distintas prioridades, metas, sueños, circunstancias, objetivos... Y diferentes identidades, que dan lugar a distintas formas de hacer, que a su vez hacen que expresemos de formas diferentes nuestro propósito. Es por esto que, para que la declaración de nuestro propósito nos aporte información útil para nuestro día a día, esta debe estar asociada, por lo menos, a tres ideas fundamentales:

1. La felicidad entendida como profunda sensación de bienestar.

2. La necesidad de hacer algo significativo, entendido como algo que tiene valor, que trasciende, que sirve para algo más grande que uno mismo.

3. Y, por último, con hacer algo que sintoniza con nuestra propia identidad, con nuestros valores y con nuestra forma de entender el mundo y a nosotros mismos.

Dar respuesta a nuestro propósito teniendo en cuenta estos tres ingredientes, además de ser muy motivador para muchos de nosotros, nos aportará tranquilidad, claridad y precisión a la hora de tomar decisiones.

En cuanto a la visión, es el resultado de un ejercicio de proyección que te da perspectiva a largo plazo. Si tomas tus áreas de responsabilidad y las proyectas hacia el futuro a tres o cinco años vista, ¿qué tendría que pasar en cada una de ellas para que estuvieras viviendo en sintonía con tu propósito? Pues esa es tu visión.

Como verás, son conceptos que invitan a reflexionar y practicar. Todo un descubrimiento que está por hacer. Porque, cuando lo que haces tiene un sentido, trabajas desde el equilibrio y cuentas con las perspectivas necesarias, la productividad personal es otra cosa.

Planificación

Qué es planificar en GTD[®]

En muchos de los sentidos con los que se usa, la palabra «planificar» significa realmente «adivinar». Aún peor, no solo «adivinar» sino «intentar decidir cómo tiene que ser el futuro». Y lo que tiene el futuro es que suele ser como le da la gana. Como decía John Lennon: «La vida es eso que ocurre mientras te dedicas a hacer otros planes». ¿Significa eso que no hay que planificar? En absoluto. Significa que hay que cambiar el paradigma de la planificación, haciéndolo más realista.

La mayoría de las personas planifica en mayor o menor medida. Lo hace de forma continua y a menudo inconsciente. Deseamos conseguir algo, visualizamos cómo será el resultado una vez alcanzado, imaginamos posibles formas de hacerlo, nos decantamos por una en concreto, organizamos la secuencia necesaria de pasos que tenemos que dar y comenzamos dando el primero de ellos. Esto es lo que David Allen llama «planificación natural de proyectos». Precisamente por eso, porque es un proceso natural e innato que aplicamos las personas.

Lo primero es entender que hay dos tipos de proyectos: los proyectos evidentes y los no evidentes. Los primeros son aquellos que ya conoces, bien porque los has hecho con anterioridad en alguna ocasión, bien porque son tan simples que no encierran complejidad. «Aceite del coche cambiado» es uno de estos proyectos evidentes (recuerda que en GTD[®] un proyecto es cualquier resultado que requiere más de un paso para conseguirlo).

Por el contrario, un proyecto no evidente es aquel para el que conoces el resultado deseado pero ignoras toda o parte de la secuencia de pasos ideal para conseguirlo. Este libro era un buen ejemplo de proyecto no evidente para mí, ya que es el primer libro que escribo. «Manuscrito del libro sobre productividad personal con GTD[®] entregado al editor antes del 30 de diciembre de 2014» es el resultado que quería conseguir, pero no sabía exactamente qué pasos tenía que dar ni en qué secuencia.

Muchos proyectos son evidentes. En ese caso, planificar es sencillo. Otra cosa es que habitualmente se haga mal. Los dos errores más habituales al planificar son confundir acciones con proyectos y asignar fechas intermedias subjetivas. Este es un tema polémico que daría para otro libro, así que lo voy a dejar aquí. Como último comentario, las personas que utilizamos sistemáticamente planificación natural de proyectos en GTD[®] solemos alcanzar el resultado deseado, con la calidad comprometida, antes de la fecha límite establecida y sin estrés. ¿Cuántos de los proyectos que tú conoces terminan en plazo, con la calidad prometida y sin prisas de última hora?

En el caso de los proyectos no evidentes, una práctica habitual es establecer unos grandes hitos intermedios, asignarles unas fechas y empezar a hacer, a ver qué pasa. Luego, según van surgiendo contratiempos en el camino, se van corrigiendo. Independientemente de si funciona o no, lo que está claro es que hay mejores formas de trabajar, al menos en lo referente a grado de control, ausencia de estrés y mejora de la eficiencia. Si la mayor parte del trabajo del conocimiento son proyectos, saber planificarlos de forma óptima —en el sentido de identificar qué pasos hay que dar y en qué secuencia— es clave para poder mejorar nuestra productividad. Veamos por tanto en qué consiste el método natural de planificación de proyectos en GTD®.

El método natural de planificación de proyectos

El método natural de planificación de proyectos en GTD® comienza por un paso previo, que es la definición correcta del resultado que se desea conseguir. Cuanto más claro, concreto y motivador sea ese resultado, mucho mejor. Mucha gente habría redactado el proyecto como «escribir libro de productividad personal». Esto es muy mejorable. Escrito así, parece que es una única acción la que hay que realizar. Te pones y lo escribes. En un ratito. Además, es una forma que no define el resultado. Si me pongo un rato a escribir el libro, ¿puedo tacharlo ya? Por el contrario, «manuscrito del libro sobre productividad personal con GTD® entregado al editor antes del 30 de diciembre» define con claridad que el resultado que busco es entregar algo concreto a alguien concreto antes de una fecha concreta. Para empezar, eso me da información útil para mi trabajo. Tengo que elaborar un manuscrito. He adquirido un compromiso con mi editor. Tengo un plazo concreto de tiempo para hacerlo.

Una vez definido el resultado que quiero conseguir, vamos a ver los cinco pasos del método en sí:

1. Definir el propósito. ¿Para qué quiero realizar este proyecto? ¿Qué significa para mí? ¿Qué grado de importancia tiene? ¿Qué me va a aportar conseguirlo? ¿Qué grado de compromiso tengo con él? ¿Hasta dónde estoy dispuesto a poner de mi parte para alcanzarlo? Estas y otras preguntas parecidas son fundamentales porque permiten trabajar con sentido. La motivación, el enfoque y los recursos que vas a invertir en tu proyecto se harán evidentes. A menudo estamos inmersos en una actividad frenética de «hacer por hacer», sin saber muy bien por qué ni para qué. Eso es la antítesis de la productividad personal. El propósito te da claridad, te motiva, te inspira y te ayuda a tomar las decisiones correctas para alcanzar el resultado que deseas.

2. Visualizar el resultado. Que muchos deportistas de élite practiquen la visualización es algo más que pura coincidencia. Cuando visualizas, te predispones mental y anímicamente para hacer algo. Visualizar el resultado te ayuda a descubrir informaciones útiles y relevantes para tu proyecto, a «caer» en cosas en las que de otro modo tal vez no «caerías». Visualizar también te motiva, porque te ofrece una pequeña degustación de lo que vas a ver, oír y sentir cuando alcances tu resultado. Disfruta el ejercicio. Recréate en él. También puedes contarle a alguien lo que estás viviendo en ese momento futuro, qué ves a tu alrededor, qué te dice la gente, cómo te estás

sintiendo, que está pasando. El ejercicio de visualización es muy poderoso y te predispone para afrontar el siguiente paso en condiciones óptimas.

3. Tormenta de ideas. Como decía Linus Pauling, ganador de dos premios Nobel, «la mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas». La tormenta o lluvia de ideas es un ejercicio indispensable para cualquier planificación. Hay muchos motivos pero el más «contundente» para mí es este: «la probabilidad de que la primera idea que te viene a la cabeza sobre cómo hacer algo sea la mejor de todas las ideas posibles es mínima». El objetivo de la tormenta de ideas es que seas consciente de todas las posibles opciones que existen a la hora de hacer algo, por aparentemente absurdas o irrealizables que puedan parecer. Una tormenta de ideas persigue generar la mayor cantidad posible de ideas, aunque sean ridículas. Se trata de un ejercicio creativo, en el que debes evitar cualquier tipo de crítica o valoración de las ideas. Eso vendrá después. Por ahora, concéntrate en generar cuantas más ideas mejor sobre qué podrías hacer para alcanzar el resultado de tu proyecto.

4. Cuando ya no se te ocurran más ideas, llega el momento de organizar. Organizar es lo que la gente suele llamar «planificar», ya que por lo general los tres pasos anteriores se omiten, sobre todo los dos primeros. En el método de planificación natural de proyectos, organizar significa revisar nuestra tormenta de ideas y elegir qué vamos a hacer en concreto de entre todas esas ideas que hemos generado. Qué vamos a hacer y en qué orden. Pero bien hecho, es decir, evitando el lenguaje nebuloso y empleando acciones bien formuladas. La mayoría de las acciones que se ven en las planificaciones tradicionales de proyectos no son acciones sino que son también proyectos. En general, casi todo lo que expresas en lenguaje nebuloso es un proyecto en realidad.

5. Define cuál es la primera acción y hazla. Dar el primer paso de un proyecto es un avance inmenso. La vida está llena de personas que decidieron hacer grandes cosas y nunca dieron el primer paso para conseguirlo. De todas las acciones que va a requerir tu proyecto, ¿cuáles puedes dar ya, sin necesidad de completar ninguna otra acción previamente? Esa, y todas las demás que puedas hacer ya, son tus próximas acciones, las que deben ir a parar a tus contextos, o a tu agenda/calendario, o a tu lista «A la espera» o a tu archivo de seguimiento.

El resultado de este ejercicio de planificación natural puedes guardarlo en la «carpeta de material de apoyo del proyecto» que vimos en el capítulo sobre cómo organizar los proyectos. Así, podrás revisarla periódicamente durante tus revisiones semanales para asegurarte de que el proyecto avanza como debe.

Para resumir, una vez definido el resultado que quieres conseguir, se trata de identificar el propósito del proyecto, visualizar el resultado deseado como si ya lo hubieras conseguido, llevar a cabo una lluvia de ideas para generar alternativas que te permitan ir de donde estás a donde quieres ir, quedarte con las más adecuadas, organizar en qué secuencia hay que completarlas, identificar la próxima acción y completarla. Sobre todo, evita «sembrar» el proyecto de fechas intermedias subjetivas. No compliques lo que es fácil. Aprovecha lo que el cerebro humano lleva siglos empleando: la planificación natural. Un método sencillo y potente para conseguir resultados.

TERCERA PARTE

Claves para el éxito con GTD[®]

Errores más comunes al empezar con GTD®

La adopción de la metodología GTD® conlleva, por lo general, un cambio sustancial de hábitos. Eso supone abandonar nuestra zona de confort y adentrarnos en un terreno incómodo, en el que nada resulta familiar. Esto no nos gusta y por tanto nos rebelamos contra ello. La rebelión se expresa generalmente como una voluntad de «mejorar» GTD®. Aceptamos que el planteamiento de GTD® tiene sentido y puede sernos útil pero nos decimos a nosotros mismos como justificación que un mismo método no puede valer para todo el mundo y que por ese motivo hay que adaptarlo a nuestras necesidades únicas y específicas, modificando lo que nos resulta incómodo para que deje de serlo. O sea, conservar «lo bueno» y eliminar «lo malo». Por eso hablamos de «mejorarlo».

Lamento decirte que las personas somos mucho menos únicas y específicas de lo que creemos. Precisamente por eso funciona GTD®. Porque está basado en principios universales, que funcionan siempre, en cualquier parte del mundo, independientemente de a qué te dediques o de tu edad, género, educación o nivel económico. Nadie en el mundo empeora su productividad personal cuando mejora la calidad de su proceso de decisiones, o cuando desarrolla los hábitos de transformar las cosas, revisar su sistema o prestar toda su atención a lo que está haciendo. Nadie.

GTD® cuesta porque el cambio, cuando se trata de un cambio real, cuesta. Y cuando no hay cambio, tampoco cambian los resultados. Si crees estar usando GTD® y no te ha costado una cantidad de tiempo y esfuerzo lo suficientemente significativa como para sentir una enorme satisfacción por haberlo conseguido, seguramente estés usando algo distinto de GTD®. El hecho de que te cueste significa que realmente estás cambiando, que estás abandonando hábitos improductivos y sustituyéndolos por otros mucho más productivos. El error número uno, y el motivo por el que fracasa la mayoría de las personas, es creer que están usando GTD® cuando en realidad están utilizando algo distinto, por mucho que crean —equivocadamente— que es una «versión mejorada» de GTD®.

¿Significa eso que GTD® es perfecto? En absoluto. En los quince años que han transcurrido desde la aparición de GTD®, el mundo ha seguido cambiando. Además, hay muchos conceptos en los libros de David Allen que, en opinión de muchas personas, entre las que me encuentro, no están suficientemente explicados o están explicados de forma excesivamente ambigua. Luego espacio de mejora hay y, en algunas áreas concretas, bastante. Pero esas posibles mejoras son

invisibles para la persona que se acerca a GTD[®] por primera vez. Hay que «sudar mucho la camiseta» usando GTD[®] para llegar a ellas. Ningún zapato te hace ampollas al probártelo por primera vez en la tienda.

Suelo decir que la cualidad personal más importante para adoptar GTD[®] con éxito es la humildad. Mucho más que la constancia, la paciencia, la disciplina o la tenacidad. Humildad para aceptar que tu opinión sobre GTD[®] es irrelevante, al menos al principio. Que tú creas que algo sirve o no, o que funciona o no, o que debería ser de esta o de aquella manera, es solo tu opinión. Antes que tú, ha habido millones de personas que ya han intentado «mejorar» GTD[®] y han fracasado. GTD[®] funciona como es. ¿Por qué? Porque se ha construido precisamente así: viendo qué hábitos funcionaban a todo el mundo e integrándolos en un sistema. Que un hábito funcione no significa que sea fácil de adoptar.

Tú eres plenamente libre de usar GTD[®] o no. Pero si decides usarlo, hazte un favor y úsalo bien. Porque si lo cambias, no te funcionará. Seguramente logres mejoras, algunas de ellas significativas, pero nada comparado con lo que podrías obtener si lo usaras bien.

Si cuando lleves unos meses usando GTD[®] tal y como es, sigues pensando que puedes mejorarlo, adelante. Yo he tardado casi seis años en llegar a ese punto. Por supuesto, también caí en la arrogancia inicial de «mejorar» GTD[®] al principio. Por eso fracasé repetidamente en su adopción durante un año y medio, hasta que decidí implantar GTD[®] tal y como es. Entonces lo conseguí.

Decía que «versionar» GTD[®], es decir, «mejorar» GTD[®], es la causa número uno de fracaso. Pero hay otras. Por ejemplo, adoptarlo parcialmente, es decir, aplicarlo únicamente a determinados aspectos o áreas de tu vida. En realidad, esto no deja de ser una «mejora» y por eso tampoco funciona. Por ejemplo, hay quien decide usar GTD[®] solo para «lo profesional» o solo para «lo personal». También hay quien lo aplica solo para «lo que le preocupa». El criterio de filtrado da igual, ya que en todos los casos el efecto de filtrar es el mismo: imposibilitar los hábitos. Tienes solo una mente. No tienes una mente para «lo profesional» y otra para «lo personal». Ni tampoco tienes una mente específica para «lo importante». Si antes de introducir algo en tu sistema GTD[®] tienes que pararte a evaluar si eso es «profesional», «personal» o «importante», significa que nunca podrás desarrollar el hábito de recopilar/capturar, ya que un hábito es un automatismo, y por tanto ocurre sin pensar. Lo mismo sucede con el resto de hábitos. Vaciar la mente implica vaciarla de todo, no solo de «lo profesional» o de «lo personal». Que a ti te preocupen o no las cosas no cambia nada. Una mente vacía está vacía si no tiene cosas. Cuando tiene cosas, aunque sean solo cosas «no preocupantes», está llena.

Otro error clásico es la búsqueda de la herramienta perfecta. El motivo es el mismo de antes. Como desarrollar los nuevos hábitos cuesta, buscamos una herramienta que haga el trabajo por nosotros. Una herramienta que recopile o capture, que procese o aclare, que organice y que revise por nosotros y nos diga qué tenemos que hacer. La única herramienta que a día de hoy funciona para hacer bien todo eso se llama «persona» y la mejor versión de esa herramienta eres tú. En línea con lo que comentaba sobre la humildad, esta búsqueda de la herramienta perfecta es otra evidencia de nuestra arrogancia. Según acabas de empezar con GTD[®], no tienes ni idea de qué

herramienta necesitas. Puedes creer que necesitas esto o aquello. O que no necesitas determinada característica. Son creencias sin fundamento alguno. Solo cuando lleves meses aplicando los hábitos de GTD[®] habrás desarrollado el criterio necesario para saber qué debe tener o no tu herramienta GTD[®] perfecta.

En realidad, todos los errores comunes tienen que ver con lo mismo: la falta de humildad. Creer que nosotros, que acabamos de conocer GTD[®], estamos capacitados para tomar decisiones inteligentes sobre cómo «mejorar» GTD[®] para que su uso nos sea cómodo. Lo repetiré una vez más: la única forma de que GTD[®] sea cómodo es usándolo tal y como es y durante el tiempo que sea necesario para desarrollar y consolidar todos sus hábitos. Si te lo planteas así, con perseverancia y humildad, GTD[®] es muy fácil.

Cosas a tener en cuenta antes de implantar GTD®

La implantación de GTD® debe considerarse un proceso de cambio de gran envergadura y, si se quiere tener éxito, debe afrontarse como tal. Aprender a tocar un instrumento musical o alcanzar un alto nivel de rendimiento en cualquier deporte son otros ejemplos de procesos de cambio equivalentes a adoptar GTD®. Y, al igual que nadie se plantea saber tocar un instrumento o acabar una maratón en un par de semanas, tampoco debería hacerlo con dominar GTD®.

Ya hemos dicho que el cambio, cuando es real, cuesta. Además, para que el cambio se consolide, hace falta repetición. Hay que practicar mucho para tocar un instrumento y hay que entrenar mucho para alcanzar un alto rendimiento en cualquier deporte. Por alguna extraña razón, mucha gente cree que adoptar un método de eficacia y organización personal que cambiará su vida puede hacerse en unos pocos días o algunas semanas. Lo siento, pero no es así.

La parte positiva es que las ventajas de usar GTD® son tangibles desde el minuto uno. La parte menos positiva es que hasta que no se han desarrollado y consolidado todos los hábitos, esas ventajas pueden esfumarse en cualquier momento. ¿Es esto siempre así? En parte sí y en parte no. La mayoría de los usuarios veteranos de GTD® que conozco hemos sido autodidactas. Eso significa que nos hemos tenido que equivocar muchas más veces de lo necesario para aprender. Más que autodidactas somos «supervivientes al desánimo». Los usuarios de GTD® conocen la expresión «caerse del carro», que el propio David Allen utiliza para definir lo que ocurre cuando no usas bien GTD® y el sistema colapsa y deja de ser útil. «Caerse del carro» es parte inevitable del proceso de aprendizaje. Ahora bien, el número de caídas puede ser mayor o menor, y está en tu mano reducirlo al máximo. Para ayudarte, aquí tienes algunas prácticas contrastadas que te ayudarán a lograrlo.

Lo primero es hacer una «auditoría» de tu situación actual. ¿Cuántos de los hábitos de GTD® tienes ya? No es lo mismo empezar a preparar una maratón si ya corres media hora diaria un par de días a la semana que si llevas tres años sin hacer ejercicio físico alguno. Si, como suele ocurrir, tienes pocos o ninguno de los hábitos de GTD®, lo que mejor funciona es ir incorporándolos uno a uno y poco a poco, a razón de aproximadamente uno al mes, hasta que tengas un mínimo de ellos completamente adquiridos. Como dice otro viejo refrán, «vísteme despacio, que tengo prisa».

Ejemplos de hábitos productivos que forman parte de la metodología GTD® y que puedes adoptar de forma individual e independiente, incluso aunque finalmente no uses GTD®, son:

- Sacar las cosas de tu cabeza sin pensar primero en ellas. Aumentará tu capacidad de concentración y disminuirá tu estrés.

- Pensar antes de hacer. Eso que vas a hacer ahora, ¿es imprescindible hacerlo de forma inmediata o podría esperar sin consecuencias graves? ¿Qué es lo peor que podría ocurrir si no lo haces ahora o a corto plazo? ¿Tienes que hacerlo necesariamente tú o podría hacerlo otra persona?

- Utilizar únicamente fechas objetivas. Dejar de autoengañarte con fechas subjetivas aumentará tu confianza en tu sistema, cualquiera que uses, y te ayudará a tomar mejores decisiones sin sentirte culpable por incumplir compromisos absurdos.

- Usar listas distintas para cosas distintas. Evita la lista única sea como sea. Ten una lista para cosas con fecha objetiva. Otra para las cosas que, sí o sí, tienes que hacer en los próximos días y otra para las que podrían esperar unos días. Ten las listas que quieras pero evita mezclar cosas de naturaleza distinta en la misma lista. Dividir en listas homogéneas aumentará la usabilidad de tu sistema y te ayudará a decidir mejor qué hacer en cada momento.

- Aprovechar el tiempo y la energía disponibles. Hay muchas cosas por hacer pero no todas requieren la misma cantidad de tiempo ni el mismo nivel de energía. Aprovecha los momentos de tiempo disponibles y los distintos niveles de energía a lo largo del día para hacer lo que más sentido tenga en cada momento. Recuerda que «importante» y «urgente» son dos conceptos a olvidar. Sustitúyelos por «qué tengo que hacer» (la respuesta está en tu agenda/calendario y tus contextos) y de entre todo ello selecciona lo que mejor responda a «qué es lo que más sentido tiene hacer ahora», que se responde en función de las circunstancias en las que te encuentras en cuanto a lugar, personas, herramientas, tiempo y energía disponibles.

- En línea con lo anterior, intenta agrupar las cosas que tienes que hacer en función de lo que necesitas para hacerlas. Eso te permitirá consultar en cada momento únicamente lo que tiene sentido en ese momento. Los contextos son una de las herramientas más potentes de GTD[®] y, a pesar de ello, de las menos aprovechadas.

- Transformar las cosas. Cuando apuntes una acción, redáctala de forma que cualquier persona de tu entorno entienda con claridad que quieres decir, hasta el punto de que serían capaces de completar la tarea por ti si tuvieran la experiencia, conocimientos y capacidad necesarias. Recuerda que eliges en función de lo «tachables» que son las cosas.

- Gestionar el trabajo delegado. Mantén un inventario de las cosas que tienen que hacer otros y que te afectan a ti. Pon únicamente en qué fecha lo has pedido y evita poner fechas límite de entrega. La gente te lo entregará cuando le dé la gana, pongas tú la fecha que pongas. Revisa esta lista y envía los recordatorios que sean necesarios.

- Incubar. Ten una lista de cosas que podrías no hacer esta semana y revísala semanalmente. Te va a sorprender la cantidad de cosas con las que al final no hay que hacer nada.

- Usar la agenda/calendario únicamente para compromisos con fecha objetiva. Recuperarás la confianza en ella, mejorarás su utilidad y tomarás mejores decisiones. Recuerda que las fechas objetivas nunca las decides tú.

- Interiorizar que cualquier cosa con fecha objetiva va antes que cualquier cosa sin fecha objetiva. Una cosa con fecha objetiva dentro de un año pero que puede hacerse ya se debe completar antes que una cosa «importante» y «urgente» que no tiene fecha objetiva.

- Pensar en términos de resultados en lugar de en términos de tareas. Preguntarte ¿qué resultado quiero conseguir con esto?, te ayudará a distinguir lo que son acciones aisladas de lo que requiere dar varios pasos. Cuando algo exija dar más de un paso, identifica el primero y centra tu atención en él hasta completarlo.

- Empezar y terminar. Cuando hayas desarrollado el hábito de «trocear» los resultados, todo lo necesario para convertirlos en perfectamente «tachables», te resultará muy fácil empezar a hacer algo y terminarlo. Empezar a hacer algo y no terminarlo es uno de los hábitos más improductivos que existen y, por desgracia, también uno de los más frecuentes.

- Estar a lo que estás. Gestiona las interrupciones. Puedes hacerlo. Todos tus dispositivos pueden apagarse durante al menos hora y media sin que el mundo se detenga ni tu trabajo peligre. Es imprescindible que gestiones tu atención de forma efectiva, centrándola al cien por cien en lo que estás haciendo. A no ser que trabajes en el cuerpo de bomberos, tu trabajo no es apagar fuegos. ¿Te suena lo de «profesional del conocimiento»? Cuando más concentración requiera tu trabajo, mayor será el impacto positivo de «estar a lo que estás».

- Revisar, revisar, revisar. A diario y semanalmente. Cualquier sistema es mejor cuando lo revisas. Revisar es el mejor antídoto contra el estrés porque te da control y claridad. Deja de utilizar alarmas y recordatorios para todo —otro pésimo hábito, productivamente hablando— y, en su lugar, revisa con la frecuencia necesaria.

Una vez hayas desarrollado todos o la mayoría de los hábitos anteriores, estarás en buenas condiciones para implantar GTD[®] con altas probabilidades de éxito. Veamos cómo hacerlo.

Mejores prácticas al implantar GTD®

Ahora que ya has logrado desarrollar todos o gran parte de los hábitos que conlleva GTD®, estás en condiciones óptimas para implantar el método. Por cierto, ¡enhorabuena! Si aún no lo has hecho, te invito a celebrar por todo lo alto lo que has conseguido porque solo una minoría lo consigue. Tienes mucho mérito, que lo sepas. Tengo además una buena noticia para ti. Ya has recorrido la parte difícil del camino, y lo que queda es lo fácil. Vamos a por ello.

Antes de entrar en materia, es importante tener muy presente esta premisa básica: «Si quieres tiempo, invierte tiempo». ¿Qué significa esto? Pues significa que implantar GTD® es un trabajo en toda regla y, por tanto, debes prepararte para ello como harías con cualquier otro reto importante. Calcula que una implantación completa de GTD® puede llevarte fácilmente un par de días, por supuesto estando en buenas condiciones físicas y mentales. A lo mejor tienes suerte y te lleva algo menos de tiempo, pero es desaconsejable empezar con la presión de tener que acabar a una hora determinada, y aún más desaconsejable dejarlo «a medias».

También es aconsejable preparar lo que podemos llamar «espacios productivos» con anterioridad a la implantación del sistema. Con preparar los «espacios productivos» me refiero a decidir dónde vas a realizar tu revisión semanal, que por lo general suele coincidir con alguno de los lugares donde tienes tus archivos físicos. Al principio conviene empezar a aplicar el método utilizando cualquier herramienta de baja tecnología. Sé que esto es algo que resulta poco atractivo para un porcentaje cada vez mayor de personas, pero mi propósito con este libro es ayudarte a implantar GTD® con éxito, no caerte bien diciendo lo que te gustaría oír. Empezar a usar GTD® con tecnología digital conlleva un alto riesgo de fracaso. Como hacer lo que hay que hacer da pereza porque nos obliga a salir de la zona de confort, la herramienta se convierte habitualmente en la excusa perfecta para no hacerlo. Es más divertido probar herramientas o «personalizarlas» que desarrollar los hábitos productivos. Lo sé porque fue uno de mis errores de principiante; además, de forma reincidente. Así que, al menos durante los primeros dos o tres meses, nada de tecnología.

Una vez sepas qué vas a usar para gestionar tu agenda/calendario, tu archivo de seguimiento, tu lista «A la espera», tu archivo, tus listas «Algún día/Tal vez» y «Esta Semana No», tu lista de «Proyectos» y tus contextos, y que hayas decidido dónde vas a hacer tus revisiones semanales, ya puedes empezar con la implantación en sí.

El primer paso es llevar a cabo una recopilación o captura física de todo lo que anda físicamente por ahí «fuera de su sitio». Esto es completamente distinto de ordenar. «Fuera de su sitio» significa que son cosas que has ido dejando por ahí porque están pendientes de que tomes

una decisión. Son los clásicos «ya lo pensaré». Si, por el contrario, «fuera de su sitio» significa simplemente «desordenado», déjalo «desordenado». Una de las tentaciones típicas al empezar con GTD[®] es que te dé por ordenar. Olvídalo. Ahora es el momento de reunir todas esas otras cosas «fuera de su sitio» en bandejas de entrada para decidir de una vez qué son y qué hay que hacer con ellas.

Este primer paso te puede suponer fácilmente entre dos y cuatro horas. Una vez lo hayas terminado, llega el momento de hacer lo mismo con todas las cosas que tienes «fuera de su sitio» en tu cabeza. Cualquier idea que tengas en la cabeza, sácala y déjala en una bandeja de entrada. Cosas que tienes, quieres o te gustaría hacer, ahora o en cualquier otro momento. Planes, obligaciones, sueños, rutinas... Todos esos «a ver si un día...» que de cuando en cuando cruzan por tu mente, ahora es el momento de sacarlos de ahí. El «barrido mental», que es como llama David Allen a este ejercicio, es una actividad sanísima y sorprendente, por la gran liberación que a menudo supone y por la gran cantidad de cosas que pueden llegar a salir. Evita caer en la tentación de confundir esas cosas con obligaciones. Seguramente algunas de esas cosas sean realmente obligaciones pero, en general, la mayoría de ellas son solo pensamientos.

Una vez completadas la recopilación o captura física y mental, el siguiente paso es procesar/aclarar el contenido de todas tus bandejas de entrada. Para ello, lo único que necesitas hacer es seguir al pie de la letra el diagrama de flujo que hemos estado repasando en detalle a lo largo del libro. Lo que sí es importante es que tengas en cuenta algunos principios básicos a la hora de procesar/aclarar:

- Procesar es vaciar. Evita ponerte a procesar/aclarar tus bandejas de entrada con poco tiempo por delante, ya que procesarás mal y corres un alto riesgo de no vaciar la bandeja. Si no has vaciado, no has procesado.

- Evita cualquier tipo de priorización. Vete tomando los elementos de la bandeja según están, siguiendo su orden natural. Es muy importante que evites la tentación de empezar procesando o aclarando lo urgente, lo importante, lo que te preocupa, lo fácil... Toma lo que esté arriba del todo en la bandeja de entrada, tanto si se trata de una bandeja de entrada física como si es una virtual, y luego sigue a partir de ahí.

- Lo que sale de la bandeja no vuelve a la bandeja. Muchas personas que han participado en los talleres que facilito y que me he vuelto a encontrar más tarde me dicen que lo que más les cuesta de procesar/aclarar es responder a la pregunta inicial «¿Qué es?». Si te pasa a ti también, ten en cuenta que es muy normal. Responder a esa pregunta es la clave del proceso de transformación de las cosas, así que te costará responderla, sobre todo al principio. Como cuesta, la tentación de devolver a la bandeja de entrada los elementos que se nos «atascan» en esa pregunta es muy alta. Sin embargo, es algo que debes evitar. Si has tomado un elemento de la bandeja de entrada, ya no puede volver. Es un camino sin retorno. Debes recorrer el diagrama de flujo con ese elemento, respondiendo a las preguntas correspondientes, hasta que acabe en alguno de los contenedores de organización.

- Al redactarlas, todas las próximas acciones, sin excepción, tienen que comenzar por un verbo que describa una acción física y visible. En caso contrario, lo que escribas no será tachable. Recuerda que «ver el informe con Manolo» es lenguaje nebuloso y ayuda muy poco a «hacer». Los verbos que debes usar son del tipo: escribir, leer, hablar, llamar, ir, redactar,

rellenar, imprimir, comprar... Evita verbos como: pensar, evaluar, considerar, comentar, ver, organizar, planificar, preparar, diseñar, etc.

- Redacta de forma distinta las acciones y los proyectos. Al principio puede que te cueste un poco acostumbrarte, pero luego es muy útil y potente. Las acciones comienzan siempre por un verbo, mientras que los proyectos nunca comienzan por un verbo. Lo ideal es redactar el proyecto como un resultado que ya has logrado. Si además lo expresas «a lo grande», mucho mejor. Por ejemplo, «preparar presentación» es un proyecto mal redactado, mientras que «presentación sobre evolución de la demanda en el mercado nacional en 2015 terminada» estaría bien redactado. Si además pusieras, «el feedback que recibo del Consejo de Dirección acerca de la presentación sobre evolución de la demanda en el mercado nacional es que les ha resultado amena, interesante y útil» sería aún mejor porque te da más información sobre el resultado que realmente quieres conseguir.

- Procesa cada bandeja de entrada con la frecuencia que precise. Procesar/aclarar sirve para devolverte la sensación de control. De acuerdo con esto, sabrás cuándo ha llegado de nuevo el momento de procesar una bandeja de entrada determinada porque dejarás de sentir que tienes controlado su contenido. Cada una de las bandejas de entrada tiene su propio ritmo de procesado/aclarado, así que algunas de ellas las procesarás/aclararás varias veces al día, mientras que otras será suficiente con procesarlas/aclararlas una vez al día o incluso una vez cada varios días. Recuerda que, como mínimo, todas las bandejas de entrada deben procesarse/aclararse al menos una vez a la semana.

Una vez hayas terminado de procesar/aclarar todo el contenido de todas tus bandejas de entrada, estará todo organizado en los distintos contenedores de GTD[®]. Ya has implantado GTD[®]. Ahora solo te falta usarlo.

Cómo usar GTD[®] en el día a día

Las personas que aplican la metodología GTD[®], por lo general, son fácilmente reconocibles, ya que sus hábitos son notablemente distintos de los de la mayoría. Probablemente, la diferencia más notable sea que suelen estar habitualmente más tranquilas que el resto o, lo que es lo mismo, mucho menos estresadas. La otra gran diferencia es que «pasan» bastante del e-mail, en el sentido de que no viven permanentemente pendientes de si ha llegado un nuevo mensaje o no. Son personas que «están a lo que están» y, por tanto, es imposible que estén prestando atención al e-mail constantemente. Si tuviera que elegir un tercer comportamiento distintivo, probablemente sería que la asertividad de estas personas es comparativamente alta. En realidad, esto último es lógico. Si te falta control y perspectiva, la asertividad es prácticamente imposible. Solo cuando sabes qué hay que hacer y sus consecuencias estás en condiciones óptimas para «decir no».

Usar GTD[®] en el día a día significa haber interiorizado una serie de comportamientos hasta convertirlos en hábitos. Las personas que usan GTD[®] lo hacen de manera automática e inconsciente, es decir, sin necesidad de «obligarse» a realizar esos comportamientos. Estas personas, por ejemplo, consultan su agenda/calendario de forma sistemática, diaria y semanalmente, y, en ocasiones, incluso varias veces al día. Hay quienes prefieren consultar la agenda/calendario al final del día para tener claro qué les espera el día siguiente. Por el contrario, otras prefieren que la revisión de la agenda/calendario sea su primera actividad del día. Ambas opciones son igualmente válidas. Lo que importa es revisar la agenda/calendario a diario.

La revisión diaria de la agenda/calendario es indispensable porque en ella están los compromisos de acciones que hay que completar en una fecha concreta o en un momento concreto. Dicho de otra forma, en la agenda/calendario ya está todo decidido, porque lo decidiste antes. Si hoy, por ejemplo, tienes una reunión de diez a doce de la mañana, eso significa que tu toma de decisiones para el periodo entre las diez y las doce de hoy ya la hiciste en su día y fue precisamente la de asistir a esta reunión.

Sin embargo, el resto del día está en tus manos. Retomando el ejemplo anterior, antes de las diez y después de las doce, el tiempo es tuyo. Algunas personas usuarias de GTD[®] comenzarán el día procesando o aclarando algunas de sus bandejas de entrada. Esto suele ser habitual en las personas cuyos niveles máximos de energía se alcanzan a lo largo del día. Por el contrario, las personas que usan GTD[®] y que tienen su nivel máximo de energía a primera hora de la mañana, nunca comienzan el día procesando o aclarando bandejas de entrada, ya que sería absurdo. Estas personas comienzan el día revisando los contextos que tienen a su alcance y seleccionando de

entre ellos próximas acciones que precisan un nivel de energía alto para completarse. Este libro, por ejemplo, se ha escrito así. Yo pertenezco al grupo de personas cuya energía mental es máxima a primera hora del día. Por tanto, lo primero que hago es buscar próximas acciones que requieran este nivel de energía. La próxima acción repetitiva «escribir cinco páginas del libro de productividad personal con GTD®» es lo primero que he estado haciendo todos los días desde que comencé el libro. Sin hora de comienzo ni de finalización. Lo que importa es el resultado. También es importante quedarse con la esencia. «Cinco páginas» es una estimación. Aunque el 90 por ciento de los días escribí cinco páginas, algún día fueron solo tres y algún otro fueron siete. Da igual, en ambos casos la acción se da por completada. GTD® está a tu servicio, y no al revés.

Cuando una persona usuaria de GTD® completa la próxima acción en la que ha estado trabajando, se detiene un momento a evaluar o reflexionar. «¿Qué hago ahora?» A diferencia de quienes no usan GTD®, la respuesta a la pregunta se obtiene revisando el sistema. Nuevamente se consultan todos los contextos disponibles y se elige una de las próximas acciones que encajan en las circunstancias. «Imprimir materiales para el próximo taller» es una próxima acción que completaré después de comer o a última hora del día, es decir, en momentos de energía mental mínima. La «importancia» y la «urgencia» de «enviar la propuesta comercial a mi cliente más importante» y de «escanear facturas y enviarlas a la gestoría» es la misma, por extraño que parezca. Ambas son cosas que requieren acción y que están sujetas a una fecha objetiva. La primera es un compromiso con un cliente y la segunda son los plazos de Hacienda para la declaración del IVA. «Importante» y «urgente» no me ayuda en nada. «Contexto ordenador con energía alta» y «contexto impresora con energía baja», sí me ayudan a hacer un uso óptimo de mis recursos y a elegir en cada momento lo que más sentido tiene. Otros buenos momentos para revisar los contextos pueden ser al irnos a desplazar de un sitio a otro —consultaríamos el contexto «recados»— o al llegar al contexto «casa». Recuerda que el objetivo de revisar los contextos es evitar olvidos. Consultar un contexto no obliga a hacer nada, simplemente te da información sobre qué podrías hacer si así lo decidieras.

Al menos una vez al día, y normalmente más, la respuesta a «¿qué hago ahora?» es «procesar/aclarar mis bandejas de entrada». Como también es trabajo, es una respuesta perfectamente correcta.

En ocasiones, las personas que usan GTD® también tienen que lidiar con emergencias del momento. Cuando estas situaciones se producen, en lugar de lanzarse de inmediato en brazos de la urgencia, estas personas evalúan la situación y reflexionan sobre si realmente es algo que no puede esperar. La frase «tu falta de organización no es mi emergencia» describe a la perfección lo que pensamos los usuarios de GTD® ante la mayoría de las «emergencias» que nos llegan.

Según mi experiencia, la inmensa mayoría de las «emergencias» no lo son y por tanto lo que hago es recopilarlas o capturarlas en alguna de mis bandejas de entrada para ponerme con ellas cuando llegue el momento. De hecho, excepto contados tipos de trabajo, como el que llevan a cabo los médicos de urgencias, los bomberos o los conductores de ambulancias, las «emergencias» son mentira. Nueve de cada diez casos de «emergencia» es el resultado de no haber recopilado o capturado algo la primera vez que apareció en el radar, o de no haberlo procesado o aclarado, o de haberlo hecho pero haberlo hecho mal, o de no organizarlo bien o,

sobre todo, de no revisar tu sistema. En otras palabras, el 90 por ciento de las «emergencias» se hubieran podido evitar. La improductividad genera emergencias.

Además, durante todo el día, las personas que usan GTD[®] paran momentáneamente su actividad para recopilar/capturar cosas. Es algo que les lleva solo unos segundos, y acto seguido vuelven a lo que estaban haciendo. Aunque estas breves pausas puedan confundirse con interrupciones, no lo son. En realidad, son la forma idónea de responder ante un pensamiento cuya aparición está fuera de tu control. Recopilar/capturar el pensamiento en el preciso momento que surge es lo que les permite seguir concentradas en completar la acción.

En resumen, usar GTD[®] en el día a día significa recopilar/capturar todo en el momento que aparece, procesarlo o aclararlo a intervalos y revisar frecuentemente la agenda/calendario y los contextos para, desde allí y únicamente desde allí, decidir qué próxima acción hacer y completarla.

La mejor herramienta para GTD®

La elección de la herramienta idónea es un factor clave para la adopción con éxito de la metodología GTD®. Sin embargo, los criterios de elección rara vez son los adecuados y por consiguiente la herramienta elegida no desempeña su papel como elemento de apoyo sino que se convierte en una fuente de distracción y frustración.

El criterio que habitualmente siguen las personas que se acercan a GTD® por primera vez es el de la comodidad. Buscan una herramienta que haga el trabajo por ellas. En concreto, buscan herramientas que hagan la parte más «incómoda» de la metodología, que al principio suele ser procesar y revisar.

Esto es un problema porque la herramienta jamás puede sustituir al hábito. Como esto es un hecho, el descubrimiento de que la herramienta no hace lo que queremos nos frustra. Empezamos ahí una carrera absurda en busca de otras herramientas, intentando dar con la herramienta perfecta que, finalmente, haga lo que queremos. Esta actividad de búsqueda y ajuste de la herramienta perfecta consume la mayor parte de nuestra atención y es el principal motivo de fracaso en la adopción de GTD®, ya que malgastamos nuestros recursos en buscar algo inexistente en lugar de aprovecharlos para desarrollar los hábitos.

La mejor herramienta para GTD® eres tú una vez has desarrollado todos los hábitos necesarios. Esta es la única verdad que necesitas saber sobre herramientas. Dicho lo anterior, usar una herramienta adecuada puede ayudarte a mantener esos hábitos, o incluso a desarrollarlos si aún no los tienes. Por el contrario, el uso de la herramienta inadecuada dificultará el desarrollo o el mantenimiento de los hábitos.

En consecuencia, el criterio correcto para elegir una herramienta GTD® es hasta qué punto te ayuda a mantener o desarrollar los hábitos de GTD®, algo que, como puedes comprobar, se parece bastante poco al criterio habitual de «hacerte la vida fácil».

Y por si no fuera suficiente la tendencia natural a eludir el esfuerzo que supone el desarrollo de los hábitos, la cantidad y variedad de «tentaciones» es enorme. El mercado potencial que representa la comunidad de usuarios de GTD® es un poderoso atractivo para los desarrolladores de aplicaciones, la inmensa mayoría de los cuales no tiene literalmente ni idea de qué es GTD®. Sin embargo, cuando comienzan a explorar las oportunidades de explotar comercialmente su trabajo, se encuentran con este nicho enorme de clientes potenciales, así que deciden «convertir» su aplicación en una «herramienta GTD®». Pero, en realidad, la inmensa mayoría de las supuestas

«herramientas GTD[®]» no son más que gestores de tareas más o menos sofisticados que en un momento dado de su desarrollo decidieron adoptar la etiqueta de «herramienta GTD[®]».

Detectar si una herramienta cumple los criterios necesarios para usarla como soporte de la metodología GTD[®] es bastante rápido y sencillo. Una herramienta es adecuada para GTD[®] cuando:

- Mantiene separados los pasos del método de tal forma que resulta imposible combinarlos. Una buena herramienta GTD[®] nunca te permitirá recopilar/capturar y procesar/aclarar a la vez sino que mantendrá ambas actividades separadas. Si puedes procesar/aclarar y organizar las cosas a la vez que las recopilas/capturas, esa herramienta es inadecuada para GTD[®], ya que te está incitando a hacer las cosas mal.

- Se centra en los principios básicos de GTD[®] para evitar confusiones. Si en una supuesta herramienta GTD[®] puedes clasificar las acciones por «importancia», «urgencia» o «prioridad», entonces es una herramienta inadecuada para GTD[®], por el mismo motivo que antes.

- Facilita la adopción y el desarrollo de hábitos de GTD[®]. Por ejemplo, te obliga a elegir un contexto concreto antes de ver qué puedes hacer. También te facilita la revisión diaria y semanal, así como la revisión del modelo de seis niveles de perspectiva. En línea con lo anterior, impide que sustituyas tus hábitos por alarmas y recordatorios. El uso de alarmas y recordatorios sustituye a tu responsabilidad de revisar el sistema regularmente.

- Se preocupa por la usabilidad. Una herramienta eficiente es una herramienta usable. Debe permitirte recopilar/capturar fácilmente y sin esfuerzo en cualquier momento y circunstancia. También debe permitirte acceder rápidamente a tu agenda/calendario y a tus contextos. Si es una herramienta digital, tiene que ser perfectamente usable tanto con conexión como sin conexión a internet.

La mejor herramienta para empezar con GTD[®] es siempre una herramienta de baja tecnología, es decir, lápiz y papel. Esto es así porque el lápiz y el papel aseguran que la atención se centre en desarrollar los hábitos, al no existir posibilidades de «configurar» la herramienta, ni haber alarmas o recordatorios. El lápiz y el papel presentan la ventaja añadida de que se emborronan y, por tanto, hay que renovarlos periódicamente, fomentando así la revisión semanal.

En cualquier caso, la idea resumen que me gustaría transmitirme es «empieza con lápiz y papel y olvídate de la herramienta hasta que no hayas desarrollado todos los hábitos». Si sigues este consejo, estarás aumentando enormemente tus posibilidades de éxito en la adopción de GTD[®].

Recursos para seguir aprendiendo GTD®

GTD® es una metodología de productividad personal pero también es una filosofía, una manera distinta de entender tu relación con la realidad que te rodea. El aprendizaje de GTD® se parece bastante a una cebolla: está estructurado en capas. Algunas de las capas exteriores resultan muy atractivas a primera vista pero su impacto real en la mejora de la productividad personal es moderado. Por el contrario, es en las capas más profundas donde se ocultan los verdaderos tesoros que encierra GTD®.

He leído cuatro o cinco veces los principales libros de David Allen: *Organízate con eficacia*, *Sé más eficaz* y *Haz que funcione*. También los he leído en su versión original en inglés. Y cada vez he descubierto y aprendido cosas nuevas, ya que los leía con ojos distintos, en la medida que mi experiencia con GTD® era también distinta.

Mi otra gran fuente de aprendizaje son los blogs, que suponen una fuente más variada y dinámica de información que los libros. Blogs que hablen de GTD® en mayor o menor medida hay muchos y no le veo sentido a hablar de todos ellos aquí, por lo que voy a limitarme a destacar solo algunos de ellos, seleccionando aquellos que me parecen más relevantes e indicando por qué:

- *GTD® Times* (<<http://gettingthingsdone.com/gtd-times/>>) es el blog de David Allen y su equipo. En él se puede encontrar una gran variedad de artículos relacionados con GTD®, los cuales incluyen desde experiencias personales del propio David Allen usando esta metodología hasta revisiones de herramientas, trucos, consejos y estrategias para sacar el máximo partido de GTD®.

- *El Canasto* (<<http://canasto.es/blog/>>) es el blog de Jeroen Sangers, uno de mis maestros. Además de ser el primer blog que empezó a escribir sobre productividad personal y GTD® en castellano, Jeroen escribe excelentes artículos sobre los fundamentos de GTD® y cómo aplicarlos. Es un blog especialmente interesante si se quiere estar al día sobre las últimas herramientas orientadas a GTD®. Como ventaja adicional, Jeroen selecciona y publica resúmenes de posts sobre GTD® que ha leído en otros blogs y le han parecido interesantes.

- *Jerónimo Sánchez* (<<http://jeronimosanchez.com/>>) es otro excelente blog sobre GTD® y productividad personal enfocadas desde un punto de vista eminentemente práctico. Jerónimo Sánchez, *Jero*, otro de mis maestros, es autor del libro *Productividad Personal en una Semana* y del pdf gratuito *GTD para Dummies*, una recopilación de artículos especialmente recomendable para principiantes. Como valor adicional, Jero ha probado muchos de los métodos de

productividad personal existentes (Autofocus, ZTD...) y compartido su experiencia al respecto en el blog.

- *Cambiando Creencias* (<<http://www.cambiandocreencias.com/>>) es el blog de Antonio José Masiá, como decía en uno de los capítulos iniciales del libro. Antonio José es probablemente el mayor experto en castellano en cuanto a planificación de proyectos con GTD[®] se refiere, además de ser un excelente y experimentado formador en la metodología, como queda patente en los artículos de su blog.

- *FacileThings* (<<http://facilethings.com/blog/es>>) es el blog de Francisco Sáez, *Pachi*. En él comparte valiosas reflexiones sobre GTD[®] enriquecidas con la visión y experiencia del creador de una de las mejores herramientas actuales para gestionar GTD[®], de la cual soy asesor técnico desde sus orígenes.

- *David Torné 2.0* (<<http://blog.davidtorne.com/es/>>) es el blog de David Torné, que además de ser un experto en GTD[®] lo es también en Evernote, herramienta que utilizó durante bastante tiempo para su sistema GTD[®] y sobre la que hay mucho escrito en su blog. David es una referencia indispensable si te interesa el desarrollo personal desde una perspectiva GTD[®]

- *GTD[®] Bergonzini* (<<http://www.bergonzini.net/gtd/>>) es el blog de Àlex Bergonzini. Un blog atípico que narra las experiencias de uno de los usuarios más ortodoxos de GTD[®] que conozco en un entorno que mayoritariamente desconoce GTD[®]. El subtítulo del blog, «GTD[®] día a día», describe a la perfección lo que yo llamo «GTD[®] vivencial». A día de hoy la actividad del blog es mínima pero en sus archivos hay auténticas pepitas de oro.

- *Du Tudú* (<<http://www.dutudu.com/>>) es el blog de Daniel Aguayo, otro de mis maestros y también pionero en GTD[®]. Aunque a día de hoy el blog lleva un tiempo sin actualizarse, su archivo conserva, al igual que el de Àlex Bergonzini, auténticas joyas.

- *Control y perspectiva* (<<http://controlyperspectiva.com/>>) es el blog de David Sánchez. Un blog joven y muy prometedor que revive el estilo marcado por Àlex Bergonzini en su día y que en la actualidad es la referencia en cuanto a «GTD[®] vivencial». Artículos de gran calidad sobre los aspectos menos evidentes de la metodología GTD[®], escritos en un tono fresco y desenfadado a la vez que crítico.

- *Redes Productivas* (<<http://www.redesproductivas.com/>>) es el blog de Paz Garde. Otro prometedor blog de reciente aparición sobre productividad personal y organizativa al que habrá que seguir de cerca. A destacar el glosario de términos de GTD[®]. Paz es formadora en GTD[®] y está especializada en la parte de perspectiva, tema sobre el que ha escrito alguno de los mejores posts que he leído hasta la fecha.

- *Marca la diferencia* (<<http://marcaladiferencia.com/>>) es el blog de Rubén Alzola. En él encontrarás no solo excelentes artículos sobre GTD[®] sino también sobre otros temas relacionados con el desarrollo personal y organizativo. Con Rubén ganarás una perspectiva más amplia y variada sobre la productividad personal.

- *Personas y equipos productivos* (<<http://www.albarbero.com/blog>>) es el blog de Alberto Barbero. Al igual que Paz y Rubén, Alberto cubre una temática más amplia que incluye el

desarrollo personal y organizativo, siempre desde la perspectiva de la mejora productiva. Muy interesantes son sus series sobre mapas mentales y sobre recursos para aprender GTD[®].

- *Productividad en GTD[®]* (<<http://productividadengtd.com/>>) es el blog de Alejandro Vázquez. Con un estilo minimalista, en la línea de Paz, Alejandro comparte breves y poderosas reflexiones que tratan sobre la parte más esencial y menos evidente que encierran muchos conceptos de GTD[®].

- *Óptima Infinito* (<<http://www.optimainfinito.com/>>) es mi blog. En él escribo sobre productividad para personas y organizaciones, y a día de hoy ofrezco más de doscientos artículos sobre GTD[®], distribuidos en varias categorías y fácilmente accesibles a través de etiquetas (tags) o del buscador del blog. En ellos encontrarás información para ampliar o profundizar en lo que hemos visto en el libro.

Como habrás observado, la lista es relativamente extensa. Aun así, en el momento de escribir este libro existen casi sesenta blogs que escriben sobre productividad personal en español, así que esto es solo una pequeña parte.

La forma ideal de implantar GTD® en organizaciones

Como decía al comienzo del libro, buena parte de mi actividad profesional actual es como formador en GTD®, sobre todo en grandes empresas. En estos entornos es muy habitual que en las reuniones preliminares surja la pregunta sobre cuál es la forma idónea de implantar GTD® en la organización. Siempre he tenido bastante clara la respuesta, incluso de modo intuitivo, imagino que debido a mi experiencia previa como responsable de formación y desarrollo, ya que en ese sentido aprender GTD® es parecido al desarrollo de otras habilidades. La ventaja es que, a día de hoy, he tenido la oportunidad de probar prácticamente todas las variantes posibles y, por tanto, sé qué funciona mejor, qué funciona peor y, directamente, qué no funciona.

Evidentemente, cada organización es un mundo, con sus propias características y circunstancias. Por su parte, las generalizaciones son precisamente eso, generalizaciones, y por tanto no abarcan todos y cada uno de los detalles específicos. Sin embargo, las generalizaciones son útiles en la medida que proporcionan una información que es aplicable en la mayoría de los casos. Por tanto, y dando por sentado que probablemente haya excepciones, expongo a continuación lo que a día de hoy he aprendido sobre la implantación de GTD® en organizaciones.

Entre los factores que ayudan, uno de los más destacables es que la implantación de GTD® sea parte de una estrategia más amplia dentro de la organización. Cuando el despliegue de la metodología tiene lugar en estas condiciones, todo es más sencillo ya que, como es lógico por otra parte, lo que hay alrededor contribuye a que se vea el valor de GTD®, así como el propósito de aprenderlo y practicarlo. En el otro extremo, cuando GTD® no encaja ni con la cultura ni en la estrategia de la organización, el impacto real de las actividades formativas en GTD® será, muy probablemente, anecdótico.

Mi recomendación habitual cuando un potencial cliente se pone en contacto conmigo para llevar a cabo acciones formativas relacionadas con GTD® en su organización es que comience con un taller piloto. Esto resulta en ocasiones «chocante» para el cliente, que a veces ya tiene una idea más o menos formada de cómo hacer un despliegue amplio. Mi propuesta no es tanto abandonar esa idea inicial como validarla o modificarla en función del resultado del taller piloto, que nos va a ofrecer mucha información útil y relevante para el resto de la organización.

Eso sí, el taller piloto tiene que hacerse bien porque, de lo contrario, servirá de poco o nada. «Hacerse bien» implica varias cosas. Por una parte, que las personas que participan en él sean un

grupo lo más diverso, representativo y motivado posible. Debe ser diverso para que podamos obtener información sobre cómo puede encajar GTD[®] en las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización. Debe ser representativo para que la información obtenida pueda extrapolarse al resto de la organización. Y debe estar motivado porque GTD[®] solo funciona si la persona adquiere el compromiso de que funcione. Errores a evitar de cara a este taller piloto son invitar o, peor aún, obligar a participar a gente sin interés por aprender GTD[®] o que el taller piloto lo haga un grupo excesivamente homogéneo, como sería el caso de un único departamento. Por ejemplo, el de Recursos Humanos, y en concreto el de Formación, tiene que participar activamente en el taller piloto, pero su presencia debe limitarse a un máximo de dos o tres personas. El problema cuando el taller piloto se lleva a cabo únicamente con el equipo de Recursos Humanos es que deja de cumplir los tres requisitos anteriores, es decir, el grupo no es diverso ni representativo, y con seguridad no todos sus integrantes tienen un alto nivel de motivación por aprender GTD[®].

La mejor opción para este primer taller piloto es llevarlo a cabo con la Dirección de la organización, por varios motivos. Por una parte, porque sus integrantes son candidatos naturales ideales a la adopción de GTD[®], dada la responsabilidad adicional que conllevan estas posiciones. Por otra, porque es un grupo al que se le presupone diverso y representativo de la organización. Por último, porque aunque el grado de motivación de alguno de sus integrantes no sea el óptimo, las ventajas adicionales que ofrece este grupo lo compensa. La principal ventaja adicional es que la Dirección de la organización va a conocer GTD[®] y va a entender los cambios que se van a producir en los comportamientos de las personas. Aunque alguna persona de la Dirección no utilice finalmente GTD[®], al menos no va a obstaculizar la adopción en su área, algo que por desgracia ocurre en ocasiones. Otra ventaja adicional es que la organización entenderá que la iniciativa de formación en GTD[®] es algo importante que hay que tomarse en serio, ya que la Dirección ha invertido tiempo y esfuerzo en ello.

Una vez realizado el taller piloto, la organización podrá elegir las opciones formativas idóneas para cada colectivo, pudiendo además hacer un uso óptimo de sus recursos de Formación.

De cara a un posterior despliegue, es importante observar estos principios básicos:

- Los participantes deben serlo siempre de forma voluntaria, sin excepciones. Una persona que asiste obligada a una actividad formativa en GTD[®] no solo no va a aprovechar la inversión de tiempo y dinero sino que, además, va a dificultar que el resto de participantes lo haga. GTD[®] está particularmente indicado para las personas que ya tienen un buen desempeño y quieren mejorarlo, a la vez que desean mejorar su calidad de vida. Los problemas de bajo desempeño rara vez se solucionan con formación en GTD[®].

- Es importante que las personas sepan qué implica asistir a una actividad formativa en GTD[®] antes de hacerlo. En concreto, deben saber que GTD[®] exige un compromiso personal de cambio y que supone una inversión considerable y prolongada de tiempo y esfuerzo.

- También es importante que lo sepan los responsables directos de estas personas, ya que estos responsables directos son a menudo el principal obstáculo que se van a encontrar los participantes en las actividades formativas al volver a su día a día, al no entender a qué se deben los cambios que observan y, por tanto, recelar de ellos.

- Respetar los límites de participantes marcados por la persona que facilita la actividad formativa. Los programas formativos suelen ser muy prácticos y por ello requieren un número mínimo de personas para asegurar que las dinámicas realizadas produzcan los resultados deseados. Por el mismo motivo, un exceso de participantes obliga a reducir el tiempo de práctica y con ello dificulta la comprensión y el aprendizaje de los conceptos.

- Seguir las recomendaciones de la persona que facilita la actividad formativa en cuanto a horario, distribución de aula, etc. La pedagogía de GTD[®] es muy compleja, ya que conlleva la ruptura con muchos hábitos y creencias de los participantes, lo cual supone un fuerte impacto emocional. Hacer un uso adecuado de los niveles de energía, distribuir teoría y práctica de forma idónea y asegurar la participación de todas las personas exige un cuidadoso ejercicio de preparación. Las horas de comienzo, comida y finalización, así como la frecuencia, número y duración de las pausas que proponen los programas formativos obedecen normalmente a un porqué, y cualquier cambio en ellos perjudica el correcto desarrollo de la actividad.

De forma adicional a todo lo anterior, y en paralelo con el despliegue, o a la finalización del mismo, es recomendable promover acciones encaminadas a crear una comunidad de usuarios de GTD[®] en la organización a fin de incentivar el aprendizaje colaborativo. Redes sociales corporativas, wikis, blogs y cualquier tipo similar de plataforma pueden servir para favorecer el intercambio de experiencias y aprendizajes en toda la organización.

Conclusiones finales

Y así llegamos al final de esta peculiar aventura de aprendizaje. Una aventura que, como hemos visto, supone un reto cuya superación se consigue con la mezcla adecuada de humildad, compromiso y perseverancia. Porque la productividad en la era de la información y el conocimiento es otra cosa. Por primera vez en la historia de la humanidad, hacer ha dejado de ser lo único importante en términos productivos, y pensar ha pasado a ocupar la posición predominante. Todo un reto, porque desarrollar el hábito de pensar antes de hacer supone abandonar nuestra zona de confort y adentrarnos en un territorio incómodo y desconocido. Un territorio, sin embargo, repleto de valiosos tesoros como la tranquilidad, la confianza, el bienestar, la satisfacción o el orgullo de un trabajo bien hecho.

El desarrollo de cualquiera de los hábitos que hemos visto redundará en una mejora inmediata de tu productividad personal. Si logras desarrollar todos los hábitos de GTD[®], tu vida cambiará. El secreto para lograrlo es ir poco a poco, paso a paso y manteniendo el ritmo. Sabiendo que habrá caídas y que las caídas son una parte valiosísima del proceso de aprendizaje. Cuando te caigas, celébralo. Y cuando logres desarrollar un hábito, también. Son más las personas que fracasan usando GTD[®] que las que triunfan, así que cada logro, por pequeño que sea, vale mucho y dice mucho de ti.

Y, ante todo, humildad. Aunque te cueste, no lo entiendas o creas que a ti te va mejor un «GTD[®] mejorado», mantén la humildad y prueba GTD[®] tal y como es. Todas las personas somos distintas pero mucho menos de lo que creemos. Los hábitos de GTD[®] funcionan porque son universales, lo que no significa que sean fáciles. Es completamente normal que te cueste, ya que estás cambiando. A todas las personas que usamos GTD[®] nos ha costado. Resiste la tentación de no usar o de modificar lo que no comprendes o te resulta incómodo, porque hacerlo es prácticamente garantía de fracaso.

Asegúrate de haber entendido bien qué estás haciendo y para qué lo estás haciendo. Todo en GTD[®] tiene un porqué y un para qué. Tu mayor enemigo es lo que ya sabes. Desaprender te va a costar mucho más esfuerzo que aprender. Las palabras importan y en GTD[®] tienen un significado muy concreto y a menudo diferente del significado que les has dado hasta ahora.

Recuerda, por ejemplo, que recopilar/capturar debe ser algo automático y prácticamente inconsciente. Que procesar/aclarar es transformar las cosas y que consiste en vaciar las bandejas de entrada tomando decisiones sobre las cosas que hay en ellas. Organizar es agrupar cosas de

naturaleza semejante según criterios objetivos, nada que ver con las categorías tradicionales de importancia, urgencia, prioridad, personal/profesional, etc.

Revisar es otra parte imprescindible de la productividad personal. Revisar para decidir qué hacer. Revisar para recuperar el control y mantener la fiabilidad del sistema. Revisar para ganar perspectiva. Sin revisión constante, la mejora de la productividad personal es prácticamente imposible.

Y luego, hacer. Pero hacer con sentido y con criterio, eligiendo en función de dónde estamos, de qué herramientas disponemos, de nuestro nivel de energía y del tiempo disponible. Hay que superar el «hacer por hacer» y pasar a «hacer con propósito».

El sociólogo polaco Zygmunt Bauman dice que vivimos en «tiempos líquidos», en los que todo cambia constantemente. Planificar al detalle funciona bien únicamente en entornos estables y predecibles. En entornos volátiles es preferible contar con un sistema flexible y adaptable que permita tomar la mejor decisión posible en cada momento, en función de las circunstancias reales. Afortunadamente, ese sistema existe y se llama GTD[®]. Aun así, es importante tener presente que, en realidad, la productividad personal es simplemente un puzle de hábitos y que GTD[®] es solo el pegamento que mantiene las piezas unidas.

GTD[®] y sus hábitos ofrecen el camino, pero el camino hay que recorrerlo. Por eso, la verdadera productividad personal eres tú.

Isla de La Palma,
agosto de 2014

José Miguel Bolívar (@jmbolivar) es consultor artesano, coach de la ICF, profesor, investigador, ponente y autor del blog Óptima Infinito, en el que escribe desde 2008 sobre innovación en productividad y metodología GTD®. Licenciado en Psicología Social y Análisis Político por la Universidad Complutense de Madrid y máster en RR.HH. por el Centro de Estudios Garrigues, José Miguel acumula una amplia experiencia como directivo en entornos profesionales altamente competitivos como Hewlett-Packard o Life Technologies. Actualmente, como consultor artesano y coach, sigue con la labor de aumentar la competitividad de organizaciones y empresas mejorando la productividad individual y colectiva de sus personas, a través de cursos, talleres y conferencias que imparte en diversos países.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades. Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones. Para más información, póngase en contacto con: edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Edición en formato digital: marzo de 2015

© 2015, José Miguel Bolívar

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons (BY-ND-NC)

© 2015, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Meritxell Mateu

Fotografía de portada: © 123rRF.COM

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-160-2449-5

Composición digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Índice

Productividad personal

Agradecimientos

Prólogo de Paz Garde

Introducción

 Qué es GTD®

 Sobre este libro

 Antes de GTD®

 Descubriendo GTD®

 Cambiando creencias

Primera parte. ¿Por qué GTD®?

 1. Estrés en la era de la información

 2. El estrés autogenerado

 3. La naturaleza del trabajo ha cambiado

 4. Trabajo del conocimiento y productividad

 5. Eficacia y toma de decisiones

 6. La verdad sobre cómo decidimos

 7. La felicidad es productiva

 8. Eficiencia y gestión de la atención

 9. La multitarea y otros mitos

 10. Nuevos problemas exigen nuevas soluciones

Segunda parte. Usando GTD®

 11. Por qué necesitas control y perspectiva

 12. Todo empieza vaciando la mente

 13. Control e innovación en el trabajo del conocimiento

 14. Significado de los conceptos clave de GTD®

 15. El valor de las palabras en la productividad personal

 16. Control

 17. Perspectiva

 18. Planificación

Tercera parte: Claves para el éxito con GTD®

 19. Errores más comunes al empezar con GTD®

 20. Cosas a tener en cuenta antes de implantar GTD®

 21. Mejores prácticas al implantar GTD®

 22. Cómo usar GTD® en el día a día

 23. La mejor herramienta para GTD®

 24. Recursos para seguir aprendiendo GTD®

 25. La forma ideal de implantar GTD® en organizaciones

 26. Conclusiones finales

Biografía

Créditos