



# Libro Organízate con eficacia

## Máxima productividad sin estrés

David Allen  
Penguin, 2002  
Primera Edición:2001  
También disponible en: Inglés

### Reseña

La metáfora de la mente libre de estrés como un estanque quieto encapsula el mensaje del libro de mayor venta de David Allen. Cuando se lanza una piedra a un estanque, el tamaño de las ondas se corresponde al tamaño de la piedra. Allen señala que la esencia de vivir sin estrés es hacer que las ondas de la mente correspondan al tamaño de las tareas en la lista de pendientes. Pero no se llega al plácido estanque de Allen por una ruta tranquila, tipo Zen, sino que debe calmar las aguas de la mente mediante la construcción y el mantenimiento de un sistema organizativo rígido que sea tan eficiente que nunca se tenga que preocupar de ninguna tarea una vez que la ha incorporado al sistema. La popularidad de este libro probablemente se deba tanto al nivel de estrés de las personas que lo compran como al nivel de innovación que se encuentra en el método de organización del autor. A menudo, las técnicas reales de administración de tiempo que ofrece Allen pueden perderse en el argot elegante y no llegar a las observaciones generales sobre el estrés, la productividad y la mente. Sin embargo, *BooksInShort* recomienda este manual para una vida productiva a todo aquel que busque ayuda para lidiar con el estrés y una intensa lista de pendientes. Seguramente se encontrará con un par de nuevas formas de abordar las cosas en su bandeja de entrada.

### Ideas fundamentales

- La gente suele prestar demasiada atención a tareas poco importantes y muy poca atención a las metas críticas.
- Una mente libre de estrés reacciona ante nuevas tareas como piedras que caen en aguas quietas: Las piedras grandes crean ondas grandes; las piedras pequeñas crean ondas pequeñas.
- Un buen sistema organizativo genera respuestas adecuadas para todas las tareas.
- Incorpore las tareas que debe hacer ahora, más tarde o en el futuro en un sistema lógico y organizado.
- Traslade todo de su mente a un sistema confiable que revise con regularidad.
- Una vez que sabe que la tarea está capturada en el sistema, puede dejar de preocuparse por ella.
- Guarde todas sus cosas en cestas, cajas o carpetas etiquetadas.
- Use controles horizontales para colocar todo lo que exija atención en un marco organizado.
- Use controles verticales para planear proyectos eficazmente.
- Para poner proyectos en marcha, defina sus propósitos y principios, visualice el resultado, haga una lluvia de ideas, organice e identifique acciones por tomar.

### Resumen

#### Más allá de la agenda

Mucha gente acepta más proyectos de los que puede manejar bien y con ello aumenta sus niveles de estrés. Los proyectos mismos son problemáticos. Muchos se ven obstaculizados por cambios continuos y por límites confusos, y no siempre está claro si el trabajo ya está terminado o no. Esa falta de límites genera trabajo adicional en las organizaciones y fomenta el uso frecuente e innecesario de memorandos y discusiones sobre el trabajo en curso.

“Si está en la mente, la mente no está clara”.

Para llevar a cabo sus proyectos eficaz y eficientemente, debe cumplir estas dos metas:

1. Capturar todo lo que deba hacer ahora, más tarde o en algún momento futuro en un sistema lógico, organizado y confiable que registre todo fuera de su propia memoria, para que no tenga que pensar en ello hasta que sea el momento y esté listo.
2. Adquirir la disciplina de decidir con anticipación cuánta información e instrucciones permite en su vida, para poder seguir planeando sus tareas y cambiar los planes si es necesario.

“Cualquier cosa que considere no terminada, de alguna manera debe capturarse en un sistema confiable fuera de la mente, o lo que yo llamo una cesta de recolección, a la que sabe que regresará a revisar regularmente”.

Probablemente ya tenga un calendario armado, pero no es una herramienta organizativa suficiente, ya que muestra sólo una pequeña parte de lo que debe organizar. Necesita un sistema organizativo exhaustivo. Esto es especialmente útil para quienes tienen demasiadas distracciones día a día u hora por hora que dificultan la concentración o el cumplimiento de las metas. Un buen sistema organizativo también es útil cuando debe administrar conocimientos y combinar los detalles diarios con los resultados del ejercicio de “ver el panorama completo”.

## Ondas adecuadas

Para alcanzar el estado correcto para organizarse, imagine que su mente es un cuerpo de aguas tranquilas. Si lanza una piedra, el agua reacciona en consecuencia. Las ondas que se crean en la superficie son proporcionales a la masa de la piedra y la fuerza del impacto y, una vez que el agua ha absorbido el impacto, vuelve a un estado de calma y tranquilidad. Trate de afrontar así sus tareas para darle a cada una la cantidad adecuada de atención y esfuerzo, sin exagerar ni subestimar los retos. Para ser eficiente debe administrar sus compromisos de manera adecuada, no hacer demasiadas promesas ni añadir más estrés. Siga estos tres principios:

1. **Si algo no está terminado, sáquelo de la mente** – Póngalo en un sistema confiable, esencialmente una “cesta de recolección” para revisar la información cuando esté listo para hacerlo.
2. **Tenga claro exactamente qué compromisos ha contraído** – Sepa precisamente lo que debe hacer para cumplir con cada compromiso.
3. **Una vez que decida qué acciones realizar, establezca un sistema de recordatorios** – Revise los recordatorios con regularidad para darles seguimiento.

“Los ingredientes clave del control relajado son: Resultados claramente definidos (proyectos), las acciones que se requieren para avanzar hacia el cierre y recordatorios colocados en un sistema confiable que se revise regularmente”.

Para probar qué tan bien funciona este enfoque, anote el nombre del proyecto o situación que más le preocupa en ese momento. Luego haga una lista de todo lo que debe hacer para que el proyecto avance: Qué pasos seguir, a quién contactar y demás. Hacer este ejercicio debe darle una mayor sensación de control, tranquilidad y concentración. Ponga su lista de preocupaciones y acciones en un lugar seguro y separado para sacarla de la mente literal y metafóricamente hasta que esté listo para resolverla.

## Administre sus acciones

Administre sus acciones para poder asignar debidamente su limitado tiempo. Para empezar, identifique qué debe hacer mucho antes de que tenga que hacerlo. Aclare los pasos de acción de cada proyecto antes de empezar, en lugar de proceder y dedicar más tiempo a lidiar con los problemas a medida que surgen.

“Pensar en los resultados es uno de los medios disponibles más eficaces para que los deseos se hagan realidad”.

Aunque muchas empresas hacen hincapié en trabajar hacia abajo, de las misiones a los objetivos y a los detalles de implementación, la mayoría de las personas está tan involucrada en los compromisos del día a día que no tiene el tiempo ni el espacio para enfocarse correctamente en el panorama completo. Por tanto, un buen punto de partida es estar al día y en control de todos los problemas que le preocupan ahora y luego ampliar su visión.

“El verdadero problema es cómo tomar las decisiones adecuadas sobre qué hacer en un momento determinado. El verdadero problema es cómo administrar las acciones”.

Puede controlar sus compromisos, proyectos y acciones mediante controles horizontales o verticales. Los controles horizontales coordinan sus acciones en todas las actividades en las que participa. Los controles verticales guían el pensamiento en temas y proyectos individuales, como la secuencia de pasos que incluye una tarea determinada. Si puede usar controles horizontales y verticales eficazmente, podrá sacar cosas de la mente y organizar otras, de manera que se sienta cómodo y en control de su trabajo y de su vida.

## Domine su flujo de trabajo

Para tomar el control de su vida, siga las cinco etapas para dominar el flujo de trabajo. Estas cinco etapas ayudan a manejar el aspecto horizontal de la vida, ya que combinan, en un sistema organizado, todo lo que requiere su atención en un momento dado.

“La meta de la administración horizontal y vertical es la misma: Sacar las cosas de la mente y organizarlas”.

**Éstas son las cinco etapas para hacer frente al flujo de trabajo:**

1. **“Recopilar”** – Puede usar varios tipos de herramientas de recopilación, como bandejas de entrada, anotaciones en papel o electrónicas, grabaciones de voz o mensajes de correo electrónico. Para recopilar esta información, saque de la mente todo lo que atraiga su atención y póngalo en el menor número posible de cestas de recopilación. Vacíe estas cestas de forma periódica al deshacerse del material o procesarlo.
2. **“Procesar”** – Con cada artículo, pregúntese qué es y decida si debe lidiar con él en ese momento, aplazarlo o descartarlo. Si actúa en ese momento, decida si hacerlo usted o delegarlo.

3. **“Organizar”** – Establezca un sistema organizativo, como poner artículos que no requieren resolverse en categorías denominadas “basura”, “herramientas de incubación” o “almacenamiento de referencia”. Si planea realizarlos, póngalos en la categoría apropiada, como lista de proyectos, planes y materiales de proyectos, calendario, lista de recordatorios de las siguientes acciones o lista de recordatorios de cosas que está esperando. Encuentre una forma física de guardar cada una de estas categorías organizativas, como una cesta, una computadora portátil o un sistema de archivos.
4. **“Revisar”** – Establezca un horario para una revisión semanal. Después, repase todas las acciones y opciones identificadas. En ese tiempo, procese todas sus cosas, revise su sistema y actualice sus listas para sentirse despejado, actualizado y completo.
5. **“Hacer”** – Use cuatro criterios para elegir qué hacer. Primero, considere el contexto, que es el sitio en el que debe estar o las herramientas que necesita para llevar a cabo una acción (por ejemplo, en casa con su computadora personal). Segundo, considere si tiene el tiempo disponible para llevarlo a cabo. Tercero, pregúntese si tiene suficiente energía física y mental para la tarea. Y cuarto, establezca prioridades; es decir, si tiene el contexto, el tiempo y la energía adecuadas, ¿cuál es la acción más importante que hay que realizar?

## Planeación de proyectos

Para lanzar sus proyectos con éxito, use cinco fases de planeación. Estos pasos son el componente vertical de administración de la productividad. Los pasos, de hecho, reflejan la forma en la que inconscientemente se piensa y planea, aunque muchas personas no necesariamente los siguen cuando hacen una planeación consciente. Por ello, la planeación natural e informal a menudo da mejores resultados, ya que refleja el tipo de proceso mental que uno tiene al abordar tareas cotidianas, como vestirse, comer o simplemente conversar. Esencialmente, se toman estos cinco pasos:

1. **“Definir su propósito y principios”** – Defina lo que funciona para usted, aclare su enfoque, alinee sus recursos y motive para actuar.
2. **“Visualizar el resultado”** – Con esta visualización, se crea un enfoque que ayuda a generar ideas y patrones de pensamiento que de otro modo no podría tener. Esa claridad ayuda a imaginar los resultados que desea.
3. **“Hacer lluvias de ideas”** – Para tomar en cuenta múltiples ideas, use herramientas que ayuden a encontrar opciones, como un mapa de la mente (una muestra gráfica de las secuencias de pensamiento) o anotar ideas. Mantenga la mente abierta para no juzgar ni criticar; enfatice la cantidad, no la calidad. Más tarde podrá analizar y organizar esas ideas.
4. **“Organizar”** – Identifique las piezas importantes que necesita para su proyecto y clasifíquelas por sus distintos componentes, procesos o prioridades.
5. **“Identificar las siguientes acciones”** – Seleccione la siguiente acción para este proyecto y para la planeación futura. Marque las tareas que espera que otros terminen.

## Productividad sin estrés

Ahora puede poner en práctica esos principios básicos al seguir estos pasos:

- **Asignar su tiempo, espacio y herramientas** – Establezca un periodo fijo y prepare un lugar de trabajo con el espacio, los muebles y las herramientas necesarias. Básicamente, necesita una superficie donde escribir y espacio para una bandeja de entrada, aunque quizá también quiera un fax, una impresora u otros equipos. Incluso si tiene una oficina externa, cree un espacio en casa con un sistema idéntico al que tiene en la oficina, para trabajar en ambos lugares. Las herramientas deben incluir artículos de uso diario, como agenda y calendario, carpetas para archivos, cinta adhesiva, ligas y notas autoadheribles.
- **Recopilar o “guardar” las cosas** – Dedique un par de horas a este paso. Empezar por buscar cosas que no pertenecen al lugar donde están o que están incompletas. Póngalas en la bandeja de entrada. Deje la papelería, los materiales de referencia, la decoración y el equipo en su lugar. Si algo que requiere acción es demasiado grande para la bandeja de entrada, escriba una nota en un papel tamaño carta que la represente, póngale fecha y agréguela a su sistema. Empezar por poner las cosas de su escritorio en la bandeja de entrada y luego vaya a otras partes del espacio de trabajo, incluso cajones, tableros, casilleros, estantes y otros compartimentos. Una lista de “asuntos incompletos” ayuda a recordar otras cosas que desee agregar a la bandeja de entrada, como una lista de proyectos que necesita empezar, proyectos iniciados pero no terminados, compromisos que deben cumplirse, restricciones financieras, comunicaciones por hacer, seminarios de capacitación a los que desea asistir, y así sucesivamente, abarcando todos los aspectos posibles.
- **Procesar la bandeja de entrada** – Quiere ir de “entrada” a “vacía”. Descarte todo lo que no necesita, complete las acciones que puede realizar en dos minutos, delegue lo que pueda en otros, ponga recordatorios de acciones futuras en su sistema organizativo e identifique proyectos más grandes. Para ser eficaz, procese primero el artículo que está hasta arriba, revise un artículo a la vez y nunca regrese nada a la bandeja de entrada.
- **Usar pasos y herramientas organizativas que lo ayuden a procesar** – Cree listas y grupos de cosas que quiera organizar. Use carpetas digitales o de papel para guardar sus listas y la información de referencia o apoyo de sus proyectos.
- **Tomar las mejores “decisiones de acción”** – Una vez organizado, puede determinar qué hacer a continuación con base en el contexto del proyecto, su tiempo y energía disponibles, y la prioridad de cada acción.

## Sobre el autor

**David Allen** es presidente de David Allen & Company, con más de 20 años de experiencia como consultor de administración, asesor ejecutivo y educador. Es especialmente conocido por su trabajo en productividad y ha sido conferenciante principal y facilitador en muchas organizaciones, entre ellas, Oracle, L.L. Bean, QVC y el Banco Mundial. Escribe un boletín electrónico quincenal, “Principios de productividad”, y su obra ha aparecido en muchas revistas y periódicos, entre ellos *Fast Company*, *Fortune* y *Los Angeles Times*.