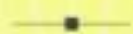


DAVID ALLEN

Organízate
con
EFICACIA



Máxima
PRODUCTIVIDAD
PERSONAL
sin estrés



Este libro tiene un objetivo claro: demostrar que existe un sistema de organización del trabajo que nos permite liberar la mente de las tensiones que inhiben nuestra creatividad, y que nos hace más eficaces en todos los aspectos de la vida. David Allen sostiene que nuestra mente tiene una capacidad limitada para almacenar información y propone una serie de fórmulas prácticas para eliminar las tensiones e incrementar nuestra capacidad de trabajo y nuestro rendimiento. *Organízate con eficacia* se fundamenta en unas sencillas normas básicas de organización del tiempo, como por ejemplo la necesidad de determinar cuál es el siguiente paso a dar en cada uno de nuestros proyectos, o la regla de los dos minutos (si surge una tarea pendiente y se puede hacer en menos de dos minutos, debe hacerse inmediatamente). El sistema propuesto por Allen soluciona ansiedades y desconciertos, y nos permite transformar nuestro modo de trabajar y la manera de percibir nuestros retos cotidianos.

Índice de contenido

Cubierta

Organízate con eficacia

Agradecimientos

Bienvenido a Organízate con eficacia

PRIMERA PARTE - El arte de organizarse con eficacia

1. Una nueva práctica para una nueva realidad

EL PROBLEMA: NUEVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

El trabajo ya no tiene límites claros

Nuestros trabajos siguen cambiando

Los modelos y hábitos antiguos son insuficientes

La visión de conjunto frente a los aspectos esenciales

LA PROMESA: EL «ESTADO DE ALERTA» DE LAS PERSONAS QUE PRACTICAN ARTES MARCIALES

El símil de «la mente como el agua»

¿Puede alcanzar su «estado de productividad» cuando lo necesita?

EL PRINCIPIO: MANEJAR EFICAZMENTE LOS COMPROMISOS INTERNOS

Requisitos básicos para gestionar los compromisos

Un ejercicio importante para poner a prueba este modelo

La auténtica tarea de gestión del conocimiento

Por qué tiene las cosas en la cabeza

La mente no piensa por su cuenta

La transformación de las «cosas»

EL PROCESO: ADMINISTRAR LA ACCIÓN

Administrar las acciones es el principal desafío

El valor del enfoque de abajo hacia arriba

Gestión vertical y horizontal de las acciones

El cambio principal: quítelo todo de la cabeza

2. Controle su propia vida: cinco pasos para administrar el flujo de trabajo

RECOPIACIÓN

Reunir el ciento por ciento de los «incompletos»

Las herramientas de recopilación

La bandeja

Hojas en blanco y libretas

Aparatos electrónicos para tomar notas

Aparatos electrónicos para grabar la voz

Correo electrónico

Mecanismos de alta tecnología

Factores para recopilar con éxito

Sáqueselo todo de la cabeza

Minimice el número de «cestos de recopilación»

Vacíe los «cestos» periódicamente

PROCESAMIENTO

¿Qué son las «cosas»?

¿Requiere acción?

ORGANIZACIÓN

Proyectos

Material de apoyo del proyecto

Categorías de acciones siguientes

Calendario o agenda

La(s) lista(s) de acciones siguientes

Elementos que no requieren acción

Desechar

Incubación

Material de consulta

EVALUACIÓN

Qué evaluar y cuándo

El factor clave del éxito: la revisión semanal

HACER

Tres modelos para elegir acciones

El modelo de cuatro criterios para escoger acciones en el momento

2. El modelo triple para evaluar el trabajo diario

3. El modelo de seis niveles para revisar su propio trabajo

3. Poner en marcha los proyectos de forma creativa: las cinco fases de la planificación de proyectos

POTENCIAR EL ENFOQUE «VERTICAL»

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NATURAL

Un ejemplo sencillo: planificar una cena fuera de casa

La planificación natural no tiene por qué ser lo normal

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN NO NATURAL

Cuando tener una «buena idea» es una mala idea

Echémosle la culpa a la señorita Williams

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN REACTIVA

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN NATURAL: LAS CINCO FASES

Propósito

El valor de pensar en el «por qué»

Principios

Visión/Resultado

El poder del enfoque o de centrarse en algo

Clarificar resultados

Lluvia de ideas

Registre sus ideas

Cognición distribuida

Claves de la lluvia de ideas

Organizar

Los fundamentos de la organización

Acciones siguientes

¿Hasta qué punto debo planificar?

¿Necesita más claridad?

¿Necesita que ocurran más cosas?

SEGUNDA PARTE - Practicar la productividad sin estrés

4. Cómo empezar: establecer el tiempo, el espacio y las herramientas

LA IMPLEMENTACIÓN, SEA A FONDO O ESPONTÁNEA,
DEPENDE MUCHO DE LOS «TRUCOS»

RESERVARSE TIEMPO

PREPARAR EL ESPACIO

Si trabaja en una oficina, también necesitará un espacio en casa

Un espacio de trabajo móvil

¡No comparta su espacio!

DOTARSE DE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS

Las herramientas básicas de procesamiento

Bandejas para papel

Papel

Pósits, clips, grapadora, etcétera

Impresora de etiquetas

Archivadores

Agenda o calendario

Papelera y papelera de reciclaje

¿Necesita un organizador?

El factor fundamental de un sistema de archivo

Factores para archivar con éxito

UNA ÚLTIMA COSA QUE HAY QUE PREPARAR...

5. Recopilación: ponerles cerco a las «cosas»

PREPARADO, LISTO...

... ¡ADELANTE!

Recopilación física

Qué se queda donde está

A tener en cuenta al recopilar

Comience por el escritorio

Los cajones del escritorio

Espacios superiores

Dentro de los armarios

Suelos, paredes y estantes

Aparatos y mobiliario

Otros lugares

Recopilación mental: un barrido cerebral

INVENTARIO DE LO QUE HAY EN EL «CESTO»

Pero el cesto no debe quedar lleno.

6. Procesamiento: vaciar el «cesto»

REGLAS DE PROCESAMIENTO

Primero el elemento que esté arriba del todo

Realizar una búsqueda de urgencia no es procesar

¿Procesar antes lo primero o lo último en entrar?

Procesar los elementos de uno en uno

Una excepción: la multitarea

Lo que sale del «cesto» no vuelve a él

LA PREGUNTA CLAVE DEL PROCESAMIENTO: «¿CUÁL ES LA ACCIÓN SIGUIENTE?»

¿Qué ocurre si no hay ninguna acción siguiente?

Basura

Incubar o guardar

Consulta

Y si hay que llevar a cabo una acción... ¿cuál es?

Una vez que haya decidido cuál es la acción siguiente

Hacerlo

Delegarlo

Aplazarlo

Las cosas «pendientes» que quedan por hacer

IDENTIFICAR SUS PROYECTOS

7. Organización: crear los recipientes apropiados

CATEGORÍAS BÁSICAS

La importancia de establecer límites claros

Lo único que necesita son listas y carpetas

ORGANIZAR LOS RECORDATORIOS DE ACCIONES

Acciones que deben anotarse en la agenda

Organizar las acciones que deben hacerse lo antes posible según el contexto

Las categorías de recordatorios de acción más frecuentes

Organizar la lista «A la espera»

Utilizar el elemento original como su propio recordatorio de la acción

Administrar el flujo de trabajo derivado de documentos impresos

Administrar el flujo de trabajo derivado de los correos electrónicos

Una advertencia sobre dispersar los recordatorios de sus acciones

ORGANIZAR RECORDATORIOS DE PROYECTOS

La(s) lista(s) de «Proyectos»

¿Una lista o listas subdivididas?

Algunas formas frecuentes de subclasificar proyectos

¿Y qué ocurre con los subproyectos?

Materiales de apoyo para el proyecto

Organizar las ideas sobre proyectos concretos

ORGANIZAR LOS DATOS NO SUJETOS A ACCIÓN

Materiales de consulta

La variedad de los sistemas de consulta

Algún día/tal vez

La lista «Algún día/tal vez»

El peligro de las carpetas y las pilas «Pendientes de revisión»

Usar un calendario o agenda para futuras opciones

El archivo de seguimiento

LISTAS DE CONTROL: RECORDATORIOS CREATIVOS

En primer lugar, clarificar los proyectos y acciones inherentes

Anteproyecto de áreas clave de trabajo y responsabilidad

Cuanto más nueva es la situación, más control se necesita

Listas de control a todos los niveles

8. Revisar: mantener la funcionalidad del sistema

QUÉ COSAS DEBE TENER EN CUENTA Y CUÁNDO

Mirar el calendario primero...

... y las listas de acciones después

La revisión correcta en el contexto correcto

ACTUALIZAR EL SISTEMA

El poder de la revisión semanal

¿Qué es la revisión semanal?

El momento y el lugar correctos para la revisión

LAS REVISIONES GENERALES

9. Hacer: elegir las mejores opciones

EL MODELO DE CUATRO CRITERIOS PARA ESCOGER ACCIONES AL MOMENTO

Situación

Tiempo disponible

Energía disponible

Prioridad

EL MODELO TRIPLE PARA EVALUAR EL TRABAJO DIARIO

El equilibrio por momentos

EL MODELO DE SEIS NIVELES PARA REVISAR SU PROPIO TRABAJO

Trabajar de abajo arriba

Eliminar de su mente el modo de pensar por prioridades

10. Controlar los proyectos

LA NECESIDAD DE UNA MAYOR PLANIFICACIÓN ESPONTÁNEA

¿QUÉ PROYECTOS DEBERÍA PLANIFICAR?

Proyectos que necesitan acciones siguientes relacionadas con la planificación

Etapas de planificación típicas

Ideas aleatorias para proyectos

HERRAMIENTAS Y ESTRUCTURAS DE APOYO PARA LAS IDEAS DE PROYECTOS

Herramientas de pensamiento

Instrumentos de escritura

Folios y libretas

Caballetes y pizarras

El ordenador

Las estructuras de apoyo

Crear tantas carpetas y páginas sueltas como sea necesario

Herramientas informáticas

Vincular notas digitales

¿CÓMO APLICO TODO ESTO A MI MUNDO?

TERCERA PARTE - El poder de los principios fundamentales

11. El poder del hábito de recopilar

LOS BENEFICIOS PERSONALES

El origen de los sentimientos negativos

¿Cómo lograr no romper los compromisos que ha contraído consigo mismo?

No contraer el compromiso

Cumplir el compromiso

Renegociar el compromiso

Un distanciamiento radical de la gestión tradicional del tiempo

¿Qué nivel de recopilación es necesario?

CUANDO LAS PERSONAS CON LAS QUE SE RELACIONA Y LAS ORGANIZACIONES HAN ADOPTADO EL HÁBITO DE RECOPIRAR

12. El poder de la decisión sobre la acción siguiente

EL ORIGEN DE LA TÉCNICA

CREAR LA OPCIÓN DE HACER ALGO

POR QUÉ LA GENTE BRILLANTE ES LA QUE MÁS APLAZA SUS DECISIONES

Aligerar el esfuerzo del cerebro de forma inteligente

LA IMPORTANCIA DE ESTANDARIZAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA ACCIÓN SIGUIENTE

Claridad

Responsabilidad

Productividad

Potenciación de las personas

13. El poder de centrarse en los resultados

LA ATENCIÓN Y LA VÍA RÁPIDA

LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO APLICADO A LOS RESULTADOS

LA MAGIA DE DOMINAR LO COTIDIANO

GESTIÓN DE LOS RESULTADOS A VARIOS NIVELES

EL PODER DE LA PLANIFICACIÓN NATURAL

EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE ORGANIZACIÓN POSITIVA

Conclusión

Autor

Notas

Para Kathryn, mi extraordinaria compañera en la
vida y en el trabajo.

Agradecimientos

Son muchos los mentores, compañeros, colegas, amigos y colaboradores que a lo largo de los años han contribuido a hacer que comprendiera y desarrollan los principios que expongo en *Organízate con eficacia*. George Mayer, Michael Bookbinder, Ted Drake, Dean Acheson y Russell Bishop han desempeñado papeles clave a lo largo de mi trayectoria personal y profesional. Ron Medved, Saily McGhee, Leslie Boyer, Tom Boyer, Pam Tarrantine y Kelly Forrister han contribuido a mi trabajo, cada uno a su manera, durante el proceso de maduración.

Además, decenas de miles de clientes y participantes en talleres me han ayudado a validar esos modelos y matizarlos. Estoy especialmente agradecido a los estrategas veteranos de recursos humanos, que desde el comienzo reconocieron la trascendencia de este material en el cambio de sus culturas corporativas, y que me ofrecieron la oportunidad de desarrollarlo; en particular a Michael Winston, Ben Cannon, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski y Elliott Kellman. El apoyo moral y administrativo que me han prestado Shar Kanan y Andra Carasso durante años es de un valor incalculable.

Este libro no habría visto la luz de la forma en que lo ha hecho sin la energía y las ideas singulares de Tom Hagan, John y Laura McBride, Steve Lewers, Doe Coover, Greg Stikeleather, Steve Shull y Manan Bateman. Asimismo, mucho del mérito corresponde a mi editora, Janet Goldstein,

que ha sido una instructora maravillosa (y paciente) en el arte y oficio de escribir libros.

Finalmente, mi más sincero agradecimiento a mi entrenador espiritual, J-R, por guiarme de forma asombrosa y recordarme en todo momento mis auténticas prioridades; y a mi increíble esposa, Kathryn, por la confianza que ha depositado en mí, por amarme, por trabajar de firme y por la belleza que ha aportado a mi vida.

Bienvenido a *Organízate con eficacia*

Bienvenido a una mina de oro de ideas y estrategias sobre cómo tener más energía, estar más relajado y conseguir muchas más cosas con mucho menos esfuerzo. Si usted es como yo, le gustará que las cosas se hagan y que se hagan bien, y al mismo tiempo deseará también saborear la vida de una forma que parece cada vez más difícil de alcanzar, si no llanamente imposible, cuando uno trabaja demasiado. Ésta no tiene que ser una proposición disyuntiva. Es posible *hacer* las cosas con eficacia al tiempo que se es deliciosamente feliz en el mundo de los quehaceres diarios.

Me parece que la eficiencia es algo bueno. Puede que lo que haga sea algo importante, interesante o útil; o puede que no, pero que igualmente se deba hacer. En el primer caso, querrá obtener todo lo posible como contrapartida a su inversión de tiempo y energía. En el segundo, pasar a tratar otros asuntos lo antes posible, sin dejar ningún cabo suelto.

Independientemente de lo que está haciendo, es probable que quiera estar más relajado, seguro de que lo que está haciendo en ese momento es exactamente lo que debe hacer: tomar una cerveza con su equipo después del trabajo, mirar a su hijo mientras duerme en su cunita a medianoche, responder a los correos electrónicos o pasar unos minutos rompiendo el hielo con un nuevo cliente potencial después de la reunión es justo lo que debería estar haciendo, tal y como lo está haciendo.