

Sé más eficaz



52 claves para mejorar
tu productividad en
la vida y en el trabajo

David Allen



Sé más eficaz

**52 claves para mejorar tu productividad
en la vida y en el trabajo**

DAVID ALLEN

Traducción de Ramon Vilà Vernis



Título original: *Ready for Anything*

© David Allen, 2003

Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Viking, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

© de la traducción, Ramon Vilà Vernis, 2010

© Centro de Libros PAPF, SLU., 2025

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: septiembre de 2025

Depósito legal: B. 11.892-2025

ISBN: 978-84-1344-446-8

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Gómez Aparicio Grupo Gráfico

Printed in Spain - Impreso en España

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.



Sumario

Introducción. Ponerlo fácil para que resulte fácil	13
--	----

PRIMERA PARTE

Vacía tu mente para ser más creativo o Cómo lograr que los temas pendientes te dejen tranquilo

1. Hacer limpieza abre nuevas perspectivas	27
2. Sólo puedes sentirte bien con lo que no estás haciendo cuando sabes qué es lo que no estás haciendo	31
3. Saber cuáles son tus compromisos te permite escoger mejor tus nuevos compromisos	35
4. Para llegar adonde quieres, primero debes saber dónde estás.	39
5. Las infinitas oportunidades se aprovechan a través de posibilidades finitas	43
6. Tener dos compromisos distintos en la mente lleva al estrés y al fracaso	47
7. Las prioridades sólo funcionan en el ámbito consciente.	51
8. Cerrar temas pendientes libera energía.	55

9. Si lo tienes en la mente, probablemente no lo estás haciendo	59
10. La creatividad aparece cuando se le deja espacio . .	63
11. Cuanto más profundo es el canal, mayor es el flujo	67
12. Preocuparse es una pérdida de tiempo	71
13. Tú no eres tu trabajo	75

SEGUNDA PARTE

Enfoca tu atención de forma productiva o ¿Cuál es la utilidad de un punto de vista?

14. Para más claridad, mira desde más arriba	83
15. No verás el modo de hacerlo hasta que te veas haciéndolo	87
16. Trabajar lo suficiente es imposible	91
17. La energía sigue al pensamiento	95
18. Cuanto más clara esté tu meta, más medios tendrás para alcanzarla	99
19. Lo mejor es preferible a lo bueno	103
20. Cambio de enfoque igual a cambio de resultado . .	107
21. La perspectiva es la mercancía más valiosa del mundo	111
22. Debes pensar más en tus asuntos	115
23. No debes temer tanto pensar en tus asuntos	119
24. Si sabes lo que estás haciendo, la eficiencia es tu única oportunidad de mejorar	123
25. Estar <i>en la zona</i> consiste en tener sólo una cosa en la mente	127
26. El valor de una meta en el futuro es el cambio que promueve en el presente	131

TERCERA PARTE

Crea estructuras funcionales

o Es difícil mantenerse en la vía cuando no hay raíles

27. La estabilidad a un nivel hace posible la creatividad a otro nivel	139
28. Forma y función deben estar coordinadas para obtener la máxima productividad	143
29. Tu sistema debe ser mejor que tu mente para que tu mente pueda desconectar	147
30. La capacidad de respuesta mejora la viabilidad ..	151
31. Tu sistema es tan bueno como su eslabón más débil	155
32. La efectividad de tu sistema es inversamente proporcional a la atención que le dedicas.....	159
33. La función sigue a la forma.....	163
34. No puedes ganar en un juego que aún no has definido.....	167
35. Siempre que hay dos o más responsables de algo, lo más probable es que no haya ninguno	171
36. Cultiva tus principios en lugar de fiscalizar tus prácticas	175
37. Usa tu mente para pensar sobre tu trabajo, en lugar de pensar en tu trabajo.....	179
38. Tus pensamientos son más valiosos de lo que crees.....	183
39. La necesidad de organizarse y de hacer planes es inversamente proporcional a los recursos que crees tener	187

CUARTA PARTE

Relájate y ponte en marcha

o Cómo estar donde está la acción

40. Eres el único jugador en tu partida	195
41. El exceso de control es una forma de descontrol ..	199
42. Cuanto mejor te van las cosas, mejor deberían irte ..	203
43. Confiar en la acción elegida requiere autogestión a múltiples niveles	207
44. Tu poder es proporcional a tu capacidad de relajación	211
45. Las sorpresas esperadas no son ninguna sorpresa ..	215
46. Cuanto más amplio es tu horizonte, más fluidos son tus movimientos	219
47. La mejor manera de ganar velocidad es frenar ...	223
48. No tienes tiempo de realizar ningún proyecto	227
49. Las pequeñas cosas, hechas de forma consistente, tienen un gran impacto	231
50. Para saber algo tienes que hacer algo	235
51. Es más fácil moverse cuando ya se está en movimiento	239
52. Los mayores éxitos surgen del mayor número de fracasos	243

QUINTA PARTE

No olvides los principios básicos

o El sentido común no es tan común

Las cinco fases del dominio del trabajo	251
Procesar y organizar el trabajo	255
Modelo de planificación natural	257
Revisión semanal	261
Conclusión	265
Agradecimientos	267

Hacer limpieza abre nuevas perspectivas

Resolver temas pendientes, ya sean grandes proyectos o simples tareas de organización y limpieza, te permite tener más energía para responder a cualquier nueva situación que se presente. A menudo no estamos seguros de qué hacer a continuación o qué asunto abordar primero. Cuando te ocurra eso, lo que debes hacer es limpiar alguna cosa o terminar algún asunto pendiente: algo obvio y que tengas justo delante de ti. Pronto encontrarás la energía y la claridad necesarias para saber qué hacer a continuación, y habrás desarrollado una actitud más efectiva en todos los frentes. Procesa tu bandeja de entrada, revisa tus correos electrónicos o limpia el cajón de tu escritorio. Igualmente tenías que hacerlo en algún momento.

¿PREPARADO PARA LO DESCONOCIDO?

Va a ocurrir algo —probablemente en los próximos días— que cambiará tu mundo. Todavía no puedes verlo. No sabes de qué se trata. Pero allí está, avanzando inexorablemente, destinado a lanzarte una bola con efecto que no esperas. Puede aparecer más pronto o más tarde: pero aparecerá. Confía en mí.

Escribe las siguientes palabras en tu calendario, exactamente cuatro semanas después de hoy: «David Allen dijo hace un mes que iba a ocurrir algo que no podía prever y que me afectaría de forma significativa». A ver si me equivoco.

¿Estás preparado? ¿Vas a vivirlo como una pérdida de control sobre tu mundo y empeorar así el impacto de este nuevo evento o *input*? ¿O vas a verlo como una nueva oportunidad creativa capaz de transportarte a un nuevo nivel de expresión y contribución? ¿De qué modo te estás preparando para las sorpresas que esta nueva experiencia te va a preparar inevitablemente?

Pienso que hay básicamente dos maneras de enfrentarse a cualquier oportunidad imprevista:

1. **La espiritual:** Dios lo es todo y tú eres parte de ese todo, de modo que relájate.
2. **Todas las otras:** en este caso debes organizarte a fin de adaptarte a las necesidades del caso.

Todo progreso intelectual tiene su origen en el ocio.

SAMUEL JOHNSON

El perdón abre la única vía posible para pensar creativamente acerca del futuro.

PADRE DESMOND WILSON

Un viejo proverbio asiático dice: «Cuanto más sudas en tiempo de paz, menos sangras en tiempo de guerra». El modelo militar es acertado aquí: en las fuerzas armadas, cuando no estás luchando te estás entrenando. La mayoría de las personas sólo se preparan para el cambio unos días antes de unas largas vacaciones, cuando se divorcian y tienen que vender todo lo que tienen y mudarse, o cuando algún otro evento

importante de la vida les obliga a replanteárselo todo y a poner en claro sus compromisos y *sus cosas*. En esos momentos ponen orden en su vida, cierran temas pendientes y renegocian todos sus acuerdos con ellos mismos y con los demás.

Sugiero que hagas eso cada semana. Y que estés lo bastante organizado como para que, cuando una reunión empiece tarde, puedas aprovechar el tiempo para procesar tu bandeja de entrada o para disminuir un poco tu pila de comunicados pendientes de leer. O que mientras esperes a que tu pareja esté a punto (quiero decir, realmente a punto), pienses en si tienes alguna llamada pendiente. Conozco a muy pocas personas en el planeta que se preocupen adecuadamente de su tiempo y de lo que están haciendo, cada minuto, para maximizar esa clase de oportunidades. Si no estabas aprovechando tu tiempo de este modo, yo te preguntaría: ¿por qué no?

Cuando lo sabes todo, eres como un cielo oscuro. En los cielos oscuros surgen a veces relámpagos. Cuando el relámpago ha pasado, te olvidas de él y sólo queda el cielo oscuro. La clave es no dejarse sorprender cuando de repente surge un relámpago. Y, cuando lo haga, tal vez se revele una vista magnífica. Conseguir el vacío en nosotros mismos nos permite estar preparados para contemplar el relámpago.

SHUNRYU SUZUKI

¿Cuándo fue la última vez que revisaste tu lista de proyectos (aquellas cosas que requieren más de una acción para realizarse) y la pusiste al día introduciendo en tu sistema una próxima acción para cada uno de ellos? Cuanto más tiempo lleves sin hacerlo, tanto más estrés innecesario estarás acumulando.

Si todavía no tienes ninguna lista de proyectos, lo primero que debes hacer es conseguir un dispositivo para registrar

ideas que pueda acompañarte a todas partes: cualquier cosa que sirva para escribir o bien registrar lo que sea que se te ocurra allí donde se te ocurra. Necesitas algo que puedas llevar siempre contigo: en la playa, en el club, en tu escritorio, en una cena. Es muy útil que puedas asociarlo de algún modo a tu cartera o a tu bolso, dado que éstos figuran ya en dicha categoría. Cuanto más viejo, astuto y sofisticado seas, tanto en lo personal como en lo profesional, más a menudo te ocurrirá que tus mejores ideas surjan en lugares donde no puedan llevarse a cabo.

Seguramente comprendas desde un punto de vista intelectual el interés de sacar todo lo que tengas en la mente que pueda tener valor en el futuro o que pueda llevar a nuevos acuerdos contigo mismo y con los demás. Pero es preciso que pongas en práctica esa idea escribiendo todo lo que se te ocurra. Si al leer esto se te está ocurriendo alguna *cosa que hacer*: ¿dónde la estás anotando? Libretas de bolsillo, tarjetas de tres por cinco, grabadoras de bolsillo, cualquier sistema.

Haz que tu dispositivo de registro esté a mano y a punto, como un accesorio vital ordinario. Ir a alguna parte sin él debería ser tan extraño para ti como ir sin zapatos. Si lo haces, accederás a un nivel totalmente nuevo de pensamiento y acción creativa.

Por cierto...

- ¿Cuáles son las áreas de tu vida en las que podrías poner orden?
- ¿Qué debes hacer primero, cuando no estás seguro de qué hacer?
- ¿Qué podrías *perdonar* hoy?

Sólo puedes sentirte bien con lo que no estás haciendo cuando sabes qué es lo que no estás haciendo

El estrés procede del incumplimiento de acuerdos a los que has llegado contigo mismo. Las únicas formas de aliviarlo son cancelar los acuerdos, cumplirlos o renegociarlos. Pero no puedes renegociar contigo acuerdos que has olvidado. Como la RAM psíquica no distingue entre pasado y futuro, las cosas que hay en ella te presionan todo el tiempo para que las hagas. Para aliviar la presión, es preciso volverlas conscientes, y mantenerlas así.

¿POR QUÉ EL INTENTO DE ORGANIZARSE HA SIDO CASI SIEMPRE UN FRACASO?

Ponte una lavativa en el cerebro. Te irá mejor que una en los intestinos.

MICHEL EYQUEM DE MONTAIGNE

El otro día tuve otra ICO: una iluminación cegadora de lo obvio. Muchas personas son alérgicas a *organizarse* porque han experimentado una consistente falta de éxito en sus intentos anteriores de usar listas de cosas por hacer. Dichas listas han fallado porque trataban de comprimir funciones

muy distintas en un mismo evento y contexto. Si tratas de simplificar demasiado, al final lograrás que todo parezca más difícil y complejo. Todos nos hemos sentido acorralados alguna vez por un exceso de tareas que reclamaban nuestra atención, y hemos buscado un alivio temporal *elaborando una lista*. Pero esta clase de remedios rápidos no funciona como estrategia continuada.

Al sentarse a hacer una lista, la mayoría de las personas tratan de unificar en una sola operación las cinco fases que hemos definido para dominar el flujo del trabajo: recopilación, procesamiento, organización, revisión y acción. Se esfuerzan a la vez por sacar todo lo que tienen en su mente, decidir qué significa cada cosa, establecer algún orden lógico o relevante entre todas las tareas pendientes, emitir una evaluación de cada una en relación con las demás, y, finalmente, escoger cuál es *la más importante*. Las personas que hacen esto obtienen un alivio a corto plazo de su confusión, pero siguen siendo vulnerables a todos los temas que no han logrado recopilar, procesar, organizar, revisar o valorar.

Hay que simplificarlo todo tanto como sea posible, pero no más.

ALBERT EINSTEIN

A lo largo de muchos años de investigación y formación, hemos descubierto que es mejor tratar todos estos aspectos del flujo de trabajo como actividades separadas. Primero debes recopilar todo lo que tienes en la mente, ya sea importante o trivial. Luego debes examinar cada elemento de este inventario y preguntarte: ¿puedo hacer algo al respecto? Si fuera así, ¿cuál sería el resultado de esta acción? ¿Cuál sería la próxima acción? Luego debes organizar los resultados de esta reflexión en categorías adecuadas. En este punto ya estás en condiciones de evaluar todas tus opciones y tomar la

mejor decisión, a la vista de todos los criterios relevantes (tiempo, energía, contexto, prioridades, etc.).

Organizarse es simple, pero no simplista.

Tómate cinco minutos, coge un bolígrafo y suelta todo lo que te venga a la mente. No analices ni organices nada. Más tarde ya resolverás qué significa cada cosa, si es que significa algo. De momento límitate a soltarlo. Date la libertad de hacer una cosa cada vez. Sé creativo, sé un visionario, exprésate y déjate ir sin que te pese la responsabilidad de realmente *hacer* nada al respecto. Luego podrás ponerte en el rol de gestor y decidir tácticamente en función del lugar y el momento entre todas las opciones que tienes abiertas. Cada una de estas actividades es una tarea importante que requiere energías y puntos de vista únicos. No las confundas.

Por cierto...

- ¿Cuándo fue la última vez que exteriorizaste todo lo que tienes en tu mente?
- ¿Hay algo pendiente que deberías hacer y que estás evitando?
- ¿Cómo te sentirías si no tuvieras que preocuparte por las cosas que no has hecho?