

En un mundo ideal, es de suponer que le gustaría disponer de más tiempo para hacer cosas nuevas e inesperadas, tomarse un respiro y pensar en su trabajo y en su vida. Y tal vez también para ser creativo y encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas, tener ideas e, incluso, inspiración.

Pero lo más probable es que esté sobresaturado. En mis cursos, les pido a los alumnos que calculen cuántas cosas tienen que hacer y el tiempo de que disponen. En los años noventa, la sobrecarga oscilaba entre un 30-50 %. En la actualidad, al menos la mitad de quienes realizan el ejercicio padecen una sobrecarga del 100 %.

Esto es así porque pasamos más tiempo en el trabajo e incluso nos lo llevamos a casa. El trabajo invade nuestra vida personal de una forma inimaginable hace unos años o por nuestros padres. Además, la crisis trae consigo nuevas presiones, como los despidos, las reducciones de plantillas y la subcontratación en el extranjero.

Bibliografía

Fergus O'Connell

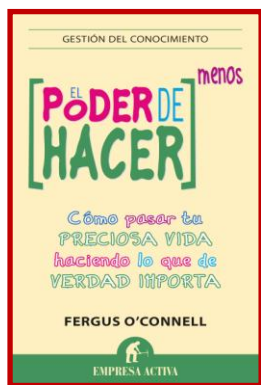
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El poder de hacer menos

Cómo pasar tu preciosa vida haciendo lo que de verdad importa

Fergus O'Connell

INTRODUCCIÓN

¿Sobresaturado? Existe un camino para salir de esta situación, y para encontrarlo lo único que tiene que hacer es aprender a hacer menos y aplicarse lo que dijo Andy Warhol: "Siempre se dice que el tiempo cambia las cosas, pero en realidad tenemos que cambiarlas nosotros".

La promesa de este libro es muy clara: si se siente constantemente estresado y sin tiempo suficiente, esta situación puede cambiar radicalmente a mejor. Si sale tarde del trabajo sintiéndose culpable por todo lo que queda por hacer, aprenderá a dejar el trabajo a la hora oficial sin culpa. Asimismo, si cree que el día no tiene suficientes horas, descubrirá que se le abren grandes espacios de tiempo.

Por otra parte, si siente que la vida le deja al margen y que no consigue hacer lo que realmente querría, encontrará el tiempo disponible para hacerlo. Y si se hace cargo de innumerables proyectos nuevos y luego no sabe cuándo realizarlos, encontrará tiempo para completarlos adecuadamente. Por último, si su reacción instintiva cuando le piden algo es preguntarse cómo encajar esa petición en una vida abarrotada, aprenderá a preguntarse por qué tendría que gastar su precioso tiempo en ello.

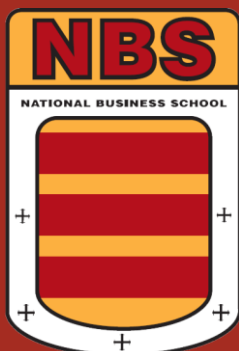
Hagamos las cosas más importantes

El 30 de noviembre de 2007, el Tribunal del Distrito de Nagoya, en Japón, aceptó la demanda de Hiroko Uchino de que su esposo había fallecido a los 30 años de edad víctima del karoshi o exceso de trabajo. Kenichi se había desplomado a las cuatro de la mañana después de hacer más de 80 horas extras cada mes durante los seis meses anteriores.

En EE. UU., las investigaciones del Center for Work-Life Policy demuestran que más del 53 % de los trabajadores no hace uso de todos sus días festivos. Casi la mitad de los estadounidenses se toma menos de diez días de vacaciones, y alrededor del 25 % no se toma ninguno. En 2013, la encuesta de uso del tiempo en los EE. UU. (American Time Use Survey) reveló que el tiempo medio de trabajo era de 7,99 horas todos los días de la semana.

Este problema no es únicamente estadounidense, ya que este país ocupa el puesto 19.º del ranking mundial de horas de trabajo, superado ampliamente por Corea del Sur, Chile, Grecia, Rusia, Hungría, Polonia e Israel. Estamos ocupados como nunca lo estuvieron nuestros padres, y esto se debe a que hemos aumentado nuestra carga de trabajo, entre otras cosas porque muchos jefes y empleados equiparan asistencia con productividad. Sin embargo, buena parte de este tiempo extra es un desperdicio total y absoluto.

Es cierto que los empujones para concluir una tarea o un proyecto son necesarios y que cuando se trabaja contra reloj para solucionar un problema concreto podemos hacer cosas extraordinarias, pero no estamos hablando de eso.



Imagine cómo pasará el día: sabe que va a estar trabajando entre doce y quince horas, así que, como tiene todo el tiempo del mundo, se demorará tomando un café, estará encantado de ponerse a charlar con cualquiera y pasará tiempo en reuniones prolongadas sin llegar a nada en concreto. En resumen, su productividad se irá a paseo.

Por el contrario, en una jornada laboral normal de ocho horas, sabrá que tiene que hacer ciertas cosas, se marcará una meta clara y un plan para alcanzarla, se concentrará en las cosas importantes, tendrá la sensación de progreso constante y su nivel de estrés será bajo. Y, cómo no, malgastará muy poco tiempo y estará más sano.

En su libro *The Deadline*, Tom DeMarco señala que las personas bajo presión no piensan más rápido y que las horas extras prolongadas reducen la productividad. Sin embargo, los jefes usan tanto la presión como las horas extras porque no saben qué otra cosa hacer o porque les atemorizan las alternativas. Peor aún, quizá la auténtica razón sea que todos queden mejor cuando el proyecto fracase.

Entonces, ¿qué pasaría si no aceptara encargarse de algo? Esta va a ser su primera prueba. La próxima vez que esté en el trabajo, debe rechazar algo, grande o pequeño, trivial o muy valioso, eso no importa. Su tarea consiste en elegir una cosa y rechazarla. Como afirmaba el teórico de la administración de empresas Peter Drucker: "No hay nada tan inútil como hacer eficientemente algo que no debería hacerse en absoluto".

Esta cita nos introduce en la cuestión del fracaso de los cursos de gestión del tiempo. ¿Por qué no funcionan? Porque, poco después, muchas personas vuelven a caer en sus viejas costumbres. Algunas ni siquiera tienen tiempo de practicar lo aprendido.

Imagine una columna de ladrillos en cuya base están las cosas que tiene que hacer (compra, ir a trabajar...). Sobre ellas, coloque las que le gusta hacer (ir al cine, leer novelas, cocinar, salir con amigos,

cenar con su pareja...) y, después, las que detesta hacer (esperar colas, estar en un atasco...). Y, encima de todas, las cosas que de verdad le encanta hacer, como ir a clase de salsa, aprender a pintar, tocar un instrumento, viajar o poner en marcha su propio negocio.

Ahora, imagine una segunda columna con las cosas que realmente hará, es decir, las cosas extraídas de los cuatro segmentos anteriores que de verdad acabará haciendo. Para la mayoría, la segunda columna es mucho más baja que la primera. La altura de la segunda dependerá de la motivación, la ambición, la organización, la eficiencia o simplemente la edad: llega un momento en el que nos damos cuenta de que la vida no es infinita.

Libros como *Organízate con eficacia* de David Allen pretenden enseñarnos a aumentar la altura de la segunda columna. No obstante, el problema básico y auténtico (que la primera columna es mucho más alta que la segunda), no se solucionará. Hagamos lo que hagamos, lo que tenemos que hacer rebasa el tiempo del que disponemos para hacerlo.

Llega entonces el momento de que se pregunte qué problema trata de resolver. Si es eficiencia, esto es, si no quiere malgastar su tiempo, los cursos de gestión le ayudarán. Pero si el problema es que tiene demasiado que hacer y no tiene tiempo suficiente, necesita otra solución. Añadir complejidad a una agenda abarrotada haciendo uso de manuales de cientos de páginas como el de David Allen no le servirá. Por tanto, si antes le pedía que rechazase algo en el trabajo, ahora le pido que haga lo mismo en su casa o en su vida personal.

Lo cierto es que nunca conseguirá hacerlo todo. O en otras palabras, nunca hará desaparecer la primera columna de ladrillos. Desde este momento y para siempre, tiene que echar por la borda la idea de que es posible hacer todo lo que es necesario para liquidar su lista.

Cuando comprenda e interiorice la verdad de esta afirmación, sucederán dos cosas muy interesantes.

En primer lugar, sentirá una gran liberación al darse cuenta de que salir del trabajo dejando cosas sin hacer es algo inevitable y que, por consiguiente, no debe sentirse culpable por ello. Si no va a hacerlo todo, cada vez que decida cómo emplear su tiempo se preguntará "¿Por qué tendría que dedicar mi precioso tiempo a esto?". En segundo lugar, será más responsable, ya que tendrá que tomar decisiones importantes. ¿Qué cosas va a dejar de lado? ¿Cómo va a tomar esa decisión?

Un error frecuente a la hora de encajar la primera columna de ladrillos en la segunda es eliminar la que de verdad le encanta hacer y lo que le gusta hacer. El resultado es la pérdida de equilibrio entre la vida y el trabajo, con lo cual la situación empeora. De modo que en vez de vaciar uno o dos montones, un ejercicio sin sentido, hagamos algo muchísimo más inteligente: vamos a hacer las cosas más importantes de cada uno haciendo menos de todo.

Pero ¿cómo puede haber algún poder en hacer menos? Para empezar, veamos un buen ejemplo. Normalmente pensamos que, cuando un nuevo CEO se incorpora a una organización, lo que haga en sus primeros cien días determinará su éxito final. Sin embargo, en 2012, un artículo publicado en la Harvard Business Review titulado "Five Myths of a CEO's First 100 Days" quizá le dé que pensar. El artículo sostiene que quizá lo más productivo sea hacer menos y pensar más.

También podemos pensar en un bloguero que se obliga a publicar una nueva entrada cada día porque es lo que los expertos dicen que debe hacer. Por el contrario, podría irle mucho mejor si publicara un solo artículo decente a la semana en vez de abarrotar su vida con paparruchas mediocres. Y un ejemplo más: ¿de qué le sirve comprobar de forma compulsiva la bandeja de entrada de su cuenta de correo electrónico? ¿Acaso llegarán más rápido los mensajes?

Como dijo el escritor chino Lin Yutang, "además del noble arte de hacer las cosas, está el noble arte de dejarlas sin hacer. La sabiduría de la vida consiste en eliminar lo que no es esencial". Ha llegado la hora de

aceptar que hay algunas cosas que nunca hará. Dígaselo, repítaselo en voz alta: "Hay muchas cosas que no voy a hacer".

Póngase en pie e imagine que a dos pasos de usted hay una puerta entreabierta. A este lado, el paisaje es gris y aburridamente urbano, es el país de ¿Cómo puedo encajar esto en una vida ya abarrotada? Un hámster corre dentro de una rueda. Al otro, si mira a través de la abertura, puede ver sol y campos verdes. Oye risas y percibe olores agradables como el mar y la hierba recién cortada. Atrévase a dar dos pasos, alargue el brazo, abra la puerta y cruce al otro lado, al país de ¿Por qué debería dedicar mi precioso tiempo a esto? No ha sido difícil, ¿verdad? Como dijo el químico británico John Hail Gladstone, "para comprender la vida de un hombre es necesario saber no solo lo que hace, sino también lo que deja de hacer a propósito. (...) Es sabio el hombre que no malgasta ninguna energía en actividades para las que no está dotado; y todavía más sabio el que, de entre todas las cosas que puede hacer bien, elige y practica absolutamente las mejores".

Quiero que imagine otra cosa. Está sentado en su silla desplomado sobre su escritorio, situado en el fondo de un cilindro gigante. La gente arroja cosas desde arriba. Su jefe y sus compañeros tiran peticiones y cosas "que solo le llevarán un minuto". En su casa, los miembros de su familia también lo hacen, y sus amigos, y usted también. Todo le cae sobre la espalda. No es extraño que esté desplomado.

Ahora, imagine que su escritorio está en el fondo de un embudo que tiene dos filtros. Algunas cosas quedan en el primero (cosas que no hacer) y otras en el segundo (cosas innecesarias). Usted ya no está desplomado, sino erguido y sonriente, porque ahora tiene una vida en la que hace lo que importa.

Antes de ocuparnos de los filtros, le propongo dos retos más que debe llevar a cabo en días diferentes. El primero consiste en rechazar todo lo que le propongan en su trabajo durante medio día. Puede elegir la mañana o la tarde. Pregunte a quienes le presenten las tareas si pueden esperar

hasta la tarde o hasta el día siguiente. Lo único que hará será retrasar las cosas. Además, existe la posibilidad de que cambien las prioridades y de que al final no tenga que hacer alguna de esas cosas.

Otro día, rehúse durante toda la jornada una de cada dos peticiones que reciba. Puede usar las preguntas anteriores o indagar otras nuevas entre sus compañeros de trabajo, sus amigos y familiares. ¿Qué va a hacer si su jefe más importante se dirige a usted justo cuando ha llegado el turno de negarse con buenos modales? ¿Relajarse y hacerlo? Usted elige.

A la hora de saber qué es lo importante, recuerde que hacer más cosas más deprisa no equivale a hacer las cosas que importan, así que evite encaminarse por rutas equivocadas. Es cierto que hay muchas personas que no saben cuáles son sus objetivos concretos. Por ejemplo, decir que su objetivo es "completar los proyectos" o "tener contentos a los clientes" plantea problemas enormes, porque es probable que no sea capaz de saber si realmente lo ha cumplido. Y, lo más importante, su jefe tampoco lo sabrá.

En mi empresa de formación y consultoría propongo que los objetivos sean cuantificables, por ejemplo "dedicar 75 días a trabajar con los clientes" o "alcanzar la meta de 300 000 euros en ventas mensuales". La ventaja de este enfoque es que hará cosas que le llevarán a la realización de sus objetivos y soslayará las que no le conduzcan a ellos.

Sin embargo, el problema es que su jefe puede tener una interpretación distinta de lo que es un gran rendimiento.

Imagine dos circunferencias secantes, es decir, con una zona común (B), una suya (A) y otra de su jefe (C). Las cosas de la zona B constituyen una aportación positiva a la evaluación de su rendimiento. En cambio, las de la zona A son irrelevantes y cualquier tiempo dedicado a ellas es un desperdicio. Las cosas de la zona C no las hará, porque no sabe que hay que hacerlas.

El resultado es que se habrá dejado la piel, pero ¿para qué?

En casos así, debería hablar con su jefe. La conversación debe iniciarse así: "Cuando acabe el año, ¿cómo sabremos los dos que he hecho un trabajo magnífico?". Antes de eso, intente formular los objetivos concretos dentro de cuadrados y los más vagos, en nubes. El objetivo es librarse de las nubes convirtiéndolas en cuadrados. Solo así dejará de tomarse lo trivial en serio y suprimirá la ansiedad generada por cosas que poseen una importancia mínima.

En vez de decirse que debe ser la voz del cliente, dígame que su objetivo es "conseguir información de una muestra representativa de al menos cien clientes antes de completar la especificación de cualquier producto nuevo". Y, en vez de decirse que tiene que reducir la necesidad de segundas revisiones de productos por parte del departamento de calidad, "asegúrese de que el número de segundas revisiones baja de X por semana a Y por semana".

A continuación ordene estos objetivos concretos por su nivel de prioridad. ¿Cuál es el objetivo de su puesto? Esa su será su gran prioridad. ¿Cómo lo conseguirá? Llevando a cabo los objetivos concretos que colocará debajo del primero. Si actúa así, lo importante dejará de ser estar ocupado y pasará a ser aquello en lo que está ocupado. Esa es la diferencia entre los hombres y las hormigas, como una vez nos recordó el filósofo estadounidense Henry David Thoreau.

Pero, además del trabajo, existe nuestra vida general. Solo tenemos una oportunidad, así que más nos vale llevar la vida que queríamos y no otra que pensemos que nos ha sido impuesta. Si no sabe qué vida quiere llevar o lo perdió de vista, puede comenzar realizando el siguiente ejercicio.

Imagine que se ha enterado de que le quedan exactamente tres meses de vida. Concédase cinco minutos, ni más ni menos, y redacte una lista de todas las cosas que querría conseguir o experimentar en esos noventa días. Pero resulta que existe una cláusula según la cual si se dedica todo el tiempo necesario a hacer tres cosas, vivirá.

Identifíquelas y así comenzará a saber qué es lo que realmente le importa.

Otra forma de averiguar qué quiere realmente, qué es lo importante para usted, es describir su día, semana, mes o año ideal. Las baterías de preguntas que le propongo a continuación pueden ayudarle a saberlo. En primer lugar, ¿dónde y con quién viviría? ¿En qué casa? ¿Trabajaría? ¿Dónde y con quién? ¿Qué cometido tendría? ¿Se desplazaría para llegar a su puesto de trabajo? ¿Cuánto dinero tendría en su cuenta bancaria?

En segundo lugar, ¿qué cosas compraría? ¿Cómo sería su noche típica? ¿Cocinaría o saldría a cenar fuera? ¿Cuál sería la diferencia entre los días entre semana y los fines de semana? ¿Tendría ganas de que llegase el lunes? ¿Estaría más ocupado que ahora? ¿Más tranquilo? ¿Disfrutaría de más tiempo libre o de calidad? ¿Se tomaría más vacaciones? ¿Cuántas más? Y ¿hay personas que ahora hagan lo que a usted le gustaría estar haciendo?

Los filtros

Es de esperar que ya tenga realmente claro qué es lo importante para usted. Ahora necesita los filtros para eliminar todo lo que no sea importante. Será algo muy agradable que, además, le permitirá comenzar a hacer lo que desea con el mínimo esfuerzo posible o como quiera hacerlo.

Para empezar, hoy, cuando acabe el día, repase las cosas que ha hecho realmente. ¿Eran lo importante? Si no es así, ¿por qué las ha hecho? Y la próxima vez, ¿qué cambiaría para evitar hacerlas? Dedique un poco de tiempo al asunto. No le vendría mal anotar lo que piensa.

Filtro número uno: hacer o no hacer. Este es el momento en el que tomamos las decisiones cruciales acerca de las cosas a las que dedicaremos —y a las que no dedicaremos— nuestro precioso tiempo. Por tanto, en primer lugar debemos priorizar rabiosamente sin confundirnos. Priorizar consiste en tomar una lista de cosas que hacer y preguntarse: si tuviera que hacer

una sola cosa, ¿cuál sería? Esa es nuestra prioridad número uno. Y así sucesivamente.

Puede que le ayude dividir todo lo que tiene que hacer entre lo sumamente importante y lo que no lo es. En su trabajo, quizá deba llegar a un acuerdo con su jefe. A continuación, priorice el grupo de lo sumamente importante y haga desaparecer el resto. Y, constantemente, cíñase conscientemente a hacer solo lo importante y cuestione continuamente qué es lo importante.

De este modo, cuando le pidan que haga algo sumamente importante, le dedicará tiempo, energía, entrega, destreza, experiencia, conocimiento, pasión, buena voluntad e incluso amor. Por el contrario, si lo que le piden no es importante, haga que desaparezca y sea muy estricto. No se eche atrás, y si alguien se queja, dígame claramente: "Hemos acordado qué cosas importan y cuáles no".

¿Duda de la importancia de algo? No lo haga y vea qué ocurre. Si el cielo se desploma sobre su cabeza, es que era algo importante. Empiece con las cosas que tienen la prioridad más baja en su lista. ¿Es esa reunión semanal de cuya inutilidad está convencido? No asista. Hay varias formas de dejar de ir. Puede decir que está haciendo algo más importante o enviar un mensaje al responsable explicando por qué cree que su asistencia es un mal uso de su tiempo. También puede intervenir el primero e irse, o decirle al responsable: "Llámeme si me necesita". El resultado de este método es que recuperará una pequeña parte de su preciosa vida para hacer algo más importante.

¿Y si muchos piensan que es un vago? En realidad usted hace menos para poder hacer más. Piense en el típico informe que redacta cada semana o cada mes y que no está convencido de que los demás lean. No lo envíe y veremos cuánto tiempo pasa hasta que alguien se dé cuenta. Quizá solo lo necesite una persona, y además con menos frecuencia que la actual. La conclusión de estos cambios puede ser que muchas de las cosas que absorben nuestro tiempo no deberían hacerse. Si hay algo en su trabajo o en su vida que no crea que sea

una buena inversión de su tiempo, ponga a prueba su teoría.

Para ello, al final de cada día haga una lista de las cosas que hay que hacer al día siguiente y asígneles una de estas cuatro categorías:

1. Tengo que hacer esto mañana y no puedo irme a la cama sin haberlo hecho.
2. Estaría bien hacer esto mañana, pero no es obligatorio.
3. Siendo realista, no voy a conseguir hacer esto mañana.
4. Puedo delegarlo.

Cuando llegue al trabajo, haga todas las A y todas las D y váyase a casa. ¿Y qué pasa con el grupo B? Si no tiene que hacerse de inmediato, es cosa del futuro, y si es algo del futuro quizá las circunstancias cambien y al final no tenga que hacerlo. ¿Y si alguna A se queda por hacer? Quizá no fuera una A. ¿Y si surge algo nuevo durante el día? Categorícelo y actúe en consecuencia.

Además, durante la próxima semana, diga "no" a las cosas que no sean sumamente importantes. Cada vez que lo consiga será una victoria, y cada vez que fracase pregúntese por qué y decida cómo no volver a fracasar. El objetivo de todo esto es claro: hacer desaparecer las cosas que no consiguen pasar el primer filtro, ya que hay cosas que no deberían hacerse en absoluto.

Para que algo desaparezca es preciso negarse a hacerlo de forma amable. Decir que no puede hacerlo por razones personales, alegar que no es experto en la materia, pedir tiempo para pensarlo o exponer que hacer una cosa significará no poder hacer otra son mecanismos útiles para negarse a hacer algo. También puede recurrir a la descripción de su puesto, a que tiene mucho trabajo y un plazo de entrega urgente, a que no se sentiría cómodo haciéndolo o a que tiene un compromiso anterior. En ese caso, añada que no podrá hacerlo hasta dentro de un tiempo, cuando sea, o hasta la semana que viene. Elija

cinco formas de negarse amablemente y practique cada una al menos una vez al día.

También puede ser necesario recurrir a métodos que indiquen que no quiere que lo molesten. Puede colgar un letrero que diga "Su falta de planificación no es una urgencia mía" en su despacho, ponerse auriculares o no contestar las llamadas telefónicas. Si hay algún lugar aislado en el que pueda trabajar, úselo, y si le interrumpen diga que en ese momento está absorto en otra cosa, que va apretado de tiempo o que está tratando de resolver algo muy complicado, y pida a la que persona que interrumpe que regrese después.

¿Y cuando se trata de cribar a quienes malgastan el tiempo? Remita a los demás a su correo electrónico. Si alguien no está dispuesto a escribirle sobre algo, seguramente el asunto desaparecerá. Y si alguien no deja un mensaje de voz en el teléfono, es porque el tema no es tan importante. Dos recursos útiles más son poner en duda cada plazo que le den, por ejemplo, doblándolo. Diga que no está seguro de poder hacerlo en el plazo que le proponen. Por último, ocúpese de cada correo electrónico solo una vez. Responda, reenvíe, archive o borre, pero no lo deje languideciendo en su bandeja de entrada, donde solo continuará atormentándolo.

¿Qué pasa si su trabajo es totalmente imprevisible? Durante cinco días anote cuánto tiempo emplea en interrupciones, obtenga la media y sabrá cuántas horas gasta como promedio en atender interrupciones. Si, por ejemplo, el resultado es cuatro, incluya esas horas en su programa diario y anótelas, porque es posible que su número varíe con el tiempo. Si sabe que, todos los días, parte de su jornada se va a ir en interrupciones, lo más absurdo es pretender que el tiempo para ocuparse de ellas sea cero.

Filtro número dos: hacerlo a su manera. Aunque este filtro pueda parecer muy sencillo a simple vista, le dará un poder inmenso. Se trata de garantizar que cuando haga algo, lo haga tan eficientemente como sea posible, con la mínima pérdida de tiempo, esfuerzo, energía, recursos y dinero, con el mínimo de sorpresas

desagradables e imprevistos y, cómo no, con el mínimo estrés.

Para empezar, cuando le pidan cosas, plantéelas como si fueran una carta a Papá Noel. Puede que haya razones perfectamente buenas para que en su empresa quieran ciertas cosas, pero si no se pueden conseguir, tenemos que comunicarlo.

En cuanto a los planes, no crea que existen cosas que hay que hacer sin planearlas. El filtro número dos nos dice que un poco de planificación siempre es mejor que tener que correr para apagar fuegos. Recuerde que el objetivo de la planificación es que las cosas se hagan sin problemas, en el menor tiempo posible y sin contratiempos.

Por eso, a la hora de planificar, piense en el tiempo o fecha en que algo debe estar hecho, en su presupuesto, en las limitaciones de recursos o de personal, y en la escala del trabajo. Si la petición la originamos nosotros, entonces nosotros mismos fijamos las condiciones. No se lance de cabeza a cualquier petición, tómese tiempo para planificar, porque un proyecto es como un viaje hacia un destino. Necesita un mapa.

Según mi experiencia, la principal razón por la que los proyectos fracasan es que, para empezar, nunca fueron posibles, así que tome alguna petición reciente y planéela como he descrito antes.

¿Cuál es la meta? ¿Quiénes están afectados? ¿Qué esperan conseguir del proyecto y cuál sería para ellos un buen resultado? Ahora anote las etapas y no tome atajos, escríbalo todo. ¿Hay algo que no habría descubierto si hubiera seguido adelante sin plan?

Elimine la culpa y adquiera buenos hábitos

Si va a empezar a hacer menos, quizá se sienta culpable si sale a su hora en el trabajo mientras que los demás se quedan más tiempo. También puede sentirse mal por concederse oasis de tiempo, ya que debería estar haciendo algo. Si le ocurre, recuerde que la mayoría de nosotros se resiste a los cambios, y que esos cambios

pueden provocar desaprobación. Además, preocuparnos por cosas sucedidas en el pasado y que ya no se pueden cambiar es una de las cosas más tontas y menos productivas que hacemos.

Es casi seguro que hacer menos acarreará la sensación de ser perezoso, de no ser un buen miembro del equipo, de escurrir el bulto y de dejar que los demás carguen con más de lo que les corresponde. Para enfrentarse a estos sentimientos, debe aprender a distinguir entre la culpa y aprender de nuestros errores. Responsabilícese de lo que hace y entienda que si está sobrecargado de trabajo el culpable es usted.

Y, cuando sienta culpa, anote a qué se ha debido, cuándo ha sucedido, por qué y quién estaba involucrado. ¿Se produce con regularidad? Si es así, pregúntese por qué aparece la culpa y qué puede hacer para ponerle fin. También es posible que la culpa sea siempre por lo mismo, por ejemplo salir a su hora del trabajo. Pero ¿acaso no se sintió bien después? Si olvidó la culpa una vez, puede volver a hacerlo. Viva según sus valores, no los de los demás.

Durante una semana, lleve una lista de todas las veces que se siente culpable en su trabajo y en su vida personal, y valórelas en una escala del uno al diez, donde uno sea una pequeña cantidad de culpa y diez una culpa abrumadora. Sume los puntos. ¿Cuál es el resultado? No importa. ¡Tire la lista a la basura! Ahí es donde debe estar.

¿Y qué hay de la búsqueda de aprobación? Es algo casi inevitable, como lo es que, incluso cuando lo que hacemos es inmensamente popular, siempre habrá personas a las que no les gustará. Así que no se bloquee o piense que no puede avanzar hasta conseguir una aprobación unánime, y tampoco se acobarde cuando reciba comentarios maliciosos.

Enfréntese a ellos sin dudarlos con comentarios como "Hice todo lo importante y me fui a casa, no me ocupé de cosas sin importancia", "Tendrías que probarlo alguna vez" o "Si quieres, te enseñaré cómo hacerlo". Si alguien se enoja o deja de hablarle, explíquele lo que hace y por qué.

Muéstrele el inmenso valor de vivir la vida que le estaba destinada y ofrézcale su ayuda.

Otro modo de enfrentarse a la desaprobación es buscar modelos de conducta. En mi caso, yo suelo recurrir a Abraham Lincoln, el hombre que abolió la esclavitud en los EE.UU., mantuvo la unión de la nación y dirigió el país durante la guerra civil. Otra persona es Winston Churchill, primer ministro británico durante la Segunda Guerra Mundial y que dijo: "¿Tiene enemigos? Eso es bueno. Significa que ha defendido algo en algún momento de su vida".

La próxima vez que note resistencia por parte de alguna persona cuando haga menos, imagine qué habría hecho alguien a quien admire de verdad en su lugar. ¿Habría cambiado de postura? ¿Se habría disgustado? ¿Habría seguido a la masa? ¿Habría dicho "sí" cuando quería decir "no"? ¿Y se habría dejado intimidar? La aprobación de los demás es agradable, pero irrelevante.

Pase un día haciendo menos, es decir, haciendo lo que importa realmente, y cuando alguien lo desaprobe, enfrente a ello de inmediato. No es algo fácil y podría sentirse diferente y tener la impresión de haber sido otra persona a lo largo del día. Eso es bueno. Al final del día, anote lo sucedido, cómo reaccionaron los demás, qué hizo usted, cómo se sintió entonces y cómo se siente ahora.

Hasta el momento, le he mostrado cómo hacer menos rehusando cosas, lo que equivale a alentarle a desarrollar el hábito de preguntarse "¿De verdad tengo que hacer esto?" en vez de "¿Cómo puedo encajarlo?". Este hábito es bueno, pero reactivo y defensivo. ¿Y si actuase de forma proactiva y ofensiva? En vez que pensar en días atestados, pruebe a pensar en días vacíos y en una vida que espera llenarse.

En definitiva, pregúntese: "¿Por qué debería dedicar mi precioso tiempo a esto?". Los siguientes ejercicios le ayudarán a experimentar el pleno e impresionante poder de hacer menos:

1. Vuélvase más creativo. Para ello, encuentre un lugar en el que no le molesten y dedique 90 minutos a dejar de hacer los quehaceres cotidianos que absorben tanto tiempo. Cree un oasis de tiempo en el que surgirá la creatividad.
2. Vegete un poquito. Cuando le llame su holgazán interior, responda. Los viernes son mi noche favorita para hacerlo. Ni cocinar ni hacer esfuerzos. Desconecte su máquina de productividad para ponerla de nuevo en marcha cuando llegue el próximo día de trabajo.
3. Deje de trabajar. Los viernes por la tarde, yo solo quiero divertirme. En el trabajo, dejo de hacer cualquier tarea como es debido y leo cosas que quería leer o repaso pensamientos que he tenido. Reviso la semana y pienso en la que viene, me planteo grandes preguntas e intento ver las cosas con una mirada limpia.
4. ¿Trabajar por su cuenta? Sí, pero no 100 horas a la semana. Si trabaja por su cuenta, las tres prioridades son la liquidez, darles todo a los clientes actuales y buscar clientes nuevos. No debería hacer nada que no figure en esta lista.
5. Diga "no" cuando deleguen cosas en usted. Durante todo un día rehúse una de cada dos cosas que le pidan. Si una procede del jefe máximo, le planta cara y tiene éxito, concédase una recompensa.
6. Recupere sus fines de semana. ¿Qué parte del fin de semana dedica a trivialidades o a nada en particular? Planee su próximo fin de semana para que contenga mayormente cosas realmente importantes y pregúntese continuamente por qué debería dedicar su precioso tiempo a algo determinado. Si no se le ocurre ninguna respuesta buena, dígame "siguiente" o planee un fin de semana completamente libre y vea qué se presenta y qué le apetece hacer. Esto mismo puede aplicarse a las noches después del trabajo.

7. Separe el ruido. Durante una semana, lleve una lista de todas las cosas que haga en su vida personal (excluya desayuno, ducha y sueño). Revise la lista al cabo de la semana y apunte si las cosas fueron ruido o de verdad importaban. ¿Está satisfecho con lo que ve?
8. Elimine la basura. Haga una lista de todo lo que tiene que hacer hoy o esta semana, y divídalo entre lo sumamente importante y lo que no lo es. Tire la columna de lo que no es sumamente importante y arrójela a la basura.
9. Desconecte portátil, tableta, teléfono y televisión en un momento fijo durante una semana.

Disfrutará de más tiempo para relajarse, dormirá mejor y se centrará en alguna cosa que es preciso hacer. Se sentirá mejor.
10. Haga una lista de cosas que le gustaría hacer, experimentar o lograr en la vida durante los próximos seis o doce meses. Si aparece algo, y al preguntarse por qué debería hacerlo la respuesta no es "porque hará avanzar una de las cosas de mi lista", olvídelo.
11. Tómese un día libre a la semana, o al menos una noche y no haga planes. Es posible que se sorprenda al ver adónde le lleva eso.
12. Medite y despeje su mente. Puede ser yoga, sacar a pasear al perro o practicar atletismo de fondo. Encuentre algo que le permita sosegar su mente y entrar en contacto con su subconsciente.
13. Haga solo aquello que le importe de verdad. Todos los viajes comienzan con un paso. ¡Ahora es el momento de empezar!

a qué dedicará su precioso tiempo, su preciosa vida, ya que habrá logrado claridad. Cuando dedique su tiempo a lo que importa de verdad, se sentirá lleno de ánimo y energía. En cambio, si dedica su tiempo a trivialidades, se encontrará exhausto.

Con la claridad llega la perspectiva. Las cosas que parecían remotas e inalcanzables, estarán focalizadas y serán alcanzables. Tendrá tiempo para hacer las cosas como es debido en lugar de ponerles parches. Y por eso estará menos estresado, porque tendrá tiempo para todo. Y si no hace algo, es porque no importa, o mejor dicho, porque nunca importó. La ira, la tensión y la ansiedad se desvanecerán y usted se convertirá en una máquina de productividad, pero no hiperactiva. En definitiva, será más feliz sin tener que hacer más cosas, sino menos.

Cambiar de conducta y de hábitos puede ser arduo, tanto para nosotros como para quienes nos rodean. En este libro he tratado de proporcionarle un menú de cosas que probar. Y como en cualquier menú, no es necesario que coma todo lo que hay en él. Pruebe cosas diferentes y averigüe lo que le gusta. Y haga lo que haga, tenga presente lo que una vez dijo Steve Jobs: "Recordar que pronto habré muerto es la herramienta más importante que he encontrado jamás para ayudarme a tomar las grandes decisiones de mi vida".

Conclusión

Si ha respondido a los retos de hacer menos, habrá conseguido librarse de una pesada carga. Seguirá haciendo un montón de cosas, pero ahora es usted quien decide