

Martina Rúa + Pablo M. Fernández

LA FÁBRICA DE TIEMPO



Técnicas para optimizar el tesoro
máspreciado de la vida moderna

conecta

Martina Rúa

Pablo Martín Fernández

La fábrica de tiempo

Técnicas para optimizar el tesoro máspreciado de la vida moderna

Conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



| Penguin
| Random House
| Grupo Editorial |

A Lau, por todo el amor y todo el apoyo. En todo.

PABLO MARTÍN FERNÁNDEZ

A Seba y Fran, sostén y amor.

MARTINA RUA

Prólogo

El mejor consejo de productividad personal disponible en este momento es... saltarse el resto del prólogo e ir directo a cualquier capítulo del libro. A tal punto resulta nutritivo *La fábrica de tiempo*, el ensayo que está a punto de comenzar y que pasa lista a las últimas herramientas, hábitos y estrategias disponibles que permitirán ahorrar a futuro miles de horas para invertir en actividades que nos den placer, en procesos creativos más ricos y en una mejor calidad de vida a nivel general.

La agenda de la productividad personal estalló en los últimos años, a tono con el avance de la economía del conocimiento y de las modalidades de trabajo freelancing, que obligan a ser más cuidadosos con el uso de nuestro bien más valioso y escaso: el tiempo. Y aunque al principio el *lifehacking* —tal es el término más común en inglés que significa “hackear” la vida— era una movida circunscripta al mundo de la tecnología y de los programadores, pronto excedió este terreno y hoy suma cientos de “atajos” que muchas veces no tienen que ver con aplicaciones tecnológicas y que también son sumamente útiles para quienes trabajan en relación de dependencia.

Martina y Pablo, dos “sommeliers de la productividad personal”, testearon en primera persona una selección de las mejores iniciativas para ganar tiempo sin caer en la trampa de lo que llaman una “productividad falsa”: correr más rápido en la ruedita del hámster para no llegar a ningún lado. Como Lauven Vogelio, el corredor imaginado en un cuento de Roberto Fontanarrosa¹ que trataba de ganar milésimas de segundo a su récord de velocidad implantándose huesos huecos y hormonas de guepardo, y que termina pulverizándose (de tan rápido que corre) en el altiplano boliviano. En tiempos de cambio acelerado y de jornadas de trabajo muy demandantes, la productividad personal se volvió un vector clave para mejorar los procesos creativos, que requieren tiempo. Las ideas surgen de un proceso inicial de inmersión intensa en un tema, y luego de días o semanas de maduración, cuando el inconsciente trabaja y busca conexiones para el momento de

inspiración. Nada de esto es posible si trabajamos 14 horas por día con la mira en un resultado de mañana a la mañana.

A nivel personal, descubrí que el resultado creativo mejora de manera notable cuanto más tiempo se deja pasar entre que surge una idea para una nota, capítulo de libro o ensayo y que ese texto se escribe. Si se producen varios artículos por semana, esto implica tener suspendidas en el aire —como pelotitas de un malabarista— varias iniciativas, y para esto hacen falta disciplina, método y una buena caja de herramientas de productividad personal. Entre otras, yo uso una aplicación que me recomendó Pablo que se llama Trello —que permite dividir cada tarea en distintas etapas estandarizadas y ordenar el flujo de trabajo—. Y antes de cada nota hago un “mapa mental”, una visualización que permite advertir conexiones que no surgen de otra manera, y que lleva a que el texto se vuelque luego de manera más rápida y fluida. A estos mapas mentales llegué luego de conversaciones con Martina.

Como el 40% de las decisiones que tomamos a diario se procesan en “piloto automático”, es clave que las estrategias de productividad personal se conviertan en hábitos, y este libro hace especial énfasis en ese terreno. Como en un “haiku” (el formato de poesía japonés), los atajos más valiosos aquí también son los más simples. Y no sólo permiten obtener resultados en tiempo, sino en energía, que es un recurso finito, al igual que nuestra capacidad de autocontrol, nuestra fuerza de voluntad y nuestra audacia para tomar riesgos.

La fábrica de tiempo presenta un abordaje multidisciplinario —no queda otra— sobre lo más reciente e interesante de la discusión de productividad personal, con ángulos que van desde la mejora en la planificación y el foco hasta las ventajas del contacto con la naturaleza y la estrategia para aprovechar mejor el “empujón” de la cafeína. Es un viaje fascinante, sin desperdicio, escrito en forma simple, con anclaje académico y ejercicios al final de cada capítulo para poner manos a la obra. A disfrutarlo, que vale la pena.

SEBASTIÁN CAMPANARIO

1. Publicado en la compilación *Nada de otro mundo* (1987).

Hacia una Vida MÁS PRODUCTIVA

EL SENTIDO de lo que Hacemos =

autonomía

Motivaciones
INTRÍNECAS

propósito

MAES-
TRÍA

BIG
PICTURE

MASTER
PLAN

OCIO
TRABAJO
SALUD

GURU

flow

medida
PRO-
DUC-
TIVIDAD



el PALO y la
ZAHORRA

falsa
Produc-
tividad

sin
Sentido
No Hay
avance

Agotamiento
demasiados
Objetivos

1. Hacia una vida más productiva

*¿No será acaso que esta vida moderna está
teniendo más de moderna que de vida?*

MAFALDA

El sentido de la productividad

El tiempo desaparece. El momento en que empezaste a leer esta oración no vuelve más y aunque pueda parecer una mala noticia, aunque intentemos negarlo para vivir más tranquilos, la clave está en qué hacemos con esto. Queremos que te animes a pensar todo lo que hacés de una manera nueva. Buscamos que domines tus horas para que jueguen a tu favor y puedas usar más tiempo pasándolo bien en el trabajo, relajándote con amigos o familia y llevando adelante ese proyecto que venís postergando. Para eso te propondremos una serie de métodos, técnicas, conceptos e ideas para que hagas el mejor uso del tiempo y de la energía posible, pero no para que te conviertas en un adicto al trabajo. Construimos La fábrica de Tiempo #LFDT como un espacio para que inviertas unas horas y te vayas con herramientas para ahorrarte miles de horas a futuro. Ojalá lo sientas así al terminar el libro.

Si le preguntás a varias personas qué significa para ellas la productividad personal, es probable que recibas una definición distinta de cada una. Algunas dirán que es terminar más cosas en tiempo y forma, otras que se trata de ponerse metas y cumplirlas. Otras que es una búsqueda de equilibrio entre lo laboral y lo personal y para otras será trabajar más y ganar más dinero, entre tantas otras opciones.

Nosotros no te queremos decir cómo trabajar, porque cada uno de nuestros lectores es diferente, pero sí te queremos mostrar distintas técnicas para que alcances la idea de productividad equilibrada que más te sirva. ¿Por qué una persona finaliza bien una tarea determinada en dos horas y otra lo hace en ocho? O, mejor aún, ¿por qué a veces vos

tardás una hora para hacer la misma tarea que otras veces postergás por meses? Bueno, lo interesante es que no somos los primeros en hacernos estas preguntas, así que vamos a poder contar con soluciones prácticas y apoyo científico sobre por qué nos pasa eso (y cómo hackear a nuestra cabeza que deja todo para último momento).

La clave de este libro y muchas de sus herramientas es que no lo pienses cómo algo binario (soy ordenado con mis tiempos/no soy ordenado con mis tiempos). Esa es la receta para el desánimo y para bajar los brazos. Roma no se construyó en un día y tu manera de actuar, aunque a la larga el cambio te favorezca, es reticente a modificarse. Por eso pensá que podés empezar de a poco: si la productividad equilibrada de la que hablaremos es una ciudad que queda a 1000 km de tu estado actual, en una semana podés moverte a 100 km/h, la otra a 10 km/h, luego podés estar un mes descansado en una ciudad intermedia y luego retomar a toda velocidad, pero siempre con esa meta clara. En esta era de la distracción, como profundizaremos más adelante, creemos que si lográs concentrarte cuando querés (y desconcentrarte cuando lo deseás de manera consciente) vas a tener un superpoder.

Históricamente las personas hemos coqueteado con la idea de alcanzar un estatus en el que el ocio ocupase la mayor parte del tiempo y las obligaciones del trabajo fueran mínimas. En el siglo XVIII, en plena primera Revolución Industrial, se creía que las máquinas y las nuevas fábricas liberarían a todo el mundo de la realización de trabajos monótonos. En la actualidad, la tecnología está evolucionando de manera brutal y acelerada; sin embargo, el trabajo sigue consumiendo la mayor parte de nuestras horas. La mayoría de la gente alrededor del planeta no está conforme con su trabajo y también existe un 8% de la población económicamente activa mundial que busca estar mejor, de acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y no lo consigue.

Lejos de las 15 horas semanales de trabajo vaticinadas por Keynes en 1932 para nuestra época, en ciudades como Hong Kong se trabaja en la actualidad por encima de las 50 horas a la semana. Un informe de 2005 de la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra, titulado “Tiempo de trabajo alrededor del mundo”, ubica a la Argentina dentro de los países que trabajan 48 horas o más por semana. Aunque este estándar, de más de 8 horas por día, está en discusión (mirá el capítulo 8 para casos de personas que trabajan muy concentradas en menos tiempo), todavía cuesta ver un cambio al respecto.

Mientras tanto, el mandato occidental dicta que hay que ser más productivos a todo

costo. Nos movemos en una sociedad que pondera las 3P: plata, prestigio y poder, por encima de tener tiempo para hacer más de aquello que nos hace felices. Y en el medio de la vorágine de múltiples obligaciones diarias, en la que parece positivo decir “estoy ocupado de las 9 a las 21”, poco espacio queda para frenar, mirar y preguntarse: ¿Cómo y qué estoy haciendo con mi tiempo? ¿Realmente tiene que ver con una necesidad y elección mía? ¿Me gusta lo que hago? ¿Me acerca a mis metas personales?

La productividad personal y sus ciclos

Nuestra propuesta para entender y trabajar la productividad personal no se cierra sólo al mundo del trabajo, sino que busca incluir todas las dimensiones de nuestra vida.

Por eso, nos animamos a una definición:

La productividad equilibrada es una manera de vivir y trabajar con el foco en generar el mayor balance y bienestar en todos los aspectos de nuestra vida.

Desarrollar la productividad personal, entonces, brinda una caja de herramientas que permite construir una fábrica de tiempo para hacer mucho más de eso que nos gusta y nos hace felices. Si querés, podés pensarlo como un ciclo. Es saber cuáles son tus objetivos (y sus motivaciones) y llevar adelante las acciones necesarias para alcanzarlos.

Para esto podés identificar fases prácticas:

- Definir objetivos con sentido (alineados a nuestras motivaciones más profundas).
- Desarrollarlos a través de tareas accionables.
- Completarlos de a uno, evaluarlos y aprender del progreso.

El escritor estadounidense Alvin Toffler, fallecido en 2016, decía que tenés que pensar en los grandes objetivos mientras trabajás en las pequeñas cosas para que vayan en la dirección correcta. Como dice el saber popular, “si no sabés adónde vas, no importa el camino que elijas”. Sí, suena obvio, pero te sorprendería la cantidad de veces que hacemos cosas que consideramos urgentes e importantes, que poco tienen que ver con nuestras verdaderas metas. Corremos como el hámster dentro de su rueda: terminamos agotados, sin sentido y sin haber avanzado ni un paso. Esa “productividad” falsa, hacer por hacer, es todo lo opuesto a lo que queremos contarte en nuestro libro.



No soy ordenado ni enfocado por naturaleza. Igual que Martu, muchas de las herramientas que mencionamos acá fueron los ingredientes para armar la mejor receta de productividad equilibrada para que el día nos rinda y podamos hacer lo que queremos hacer, lo que tenemos que hacer y tener tiempo para estar presentes con familia y amigos. En esta era en la que parece prestigioso decir que trabajás de sol a sol, hacer por hacer es una trampa.

Los objetivos con sentido no son ideas o deseos vagos, son el punto de referencia para medir el éxito o el fracaso. Si estos objetivos no son claros, es fácil caer en la trampa de completar tareas sólo porque “hay” que completarlas. Y atención, porque esto puede generar un bienestar inmediato por “estar completando cosas”, pero no tiene que ver con un progreso real en tu *master plan*.

Quedar atrapado en la idea de definir demasiados objetivos es una manera de perjudicar tu habilidad de ser productivo y, lo que es peor, tu bienestar en general. Por ejemplo, para que la calidad de tu trabajo no sufra y llegar con todo lo prometido, decidís sacrificar el tiempo de descanso y de desconexión en casa, y eso genera un círculo vicioso que termina repercutiendo en la esfera personal y laboral.

La idea principal, en esta fase inicial, es la de dedicar un tiempo a priorizar cuáles son realmente las cosas importantes para vos abarcando todos los planos: ocio, trabajo, salud y desarrollo personal y profesional. Más adelante, en el capítulo dedicado a métodos y técnicas veremos cómo bajar los objetivos a ítems accionables y cómo darles un seguimiento permanente para que no dejen de estar alineados con lo que nos importa alcanzar.

Desde la trinchera

¿Por dónde se empieza? Mirando el panorama general (*the big picture*). Es decir, armando un mapa mental que abarque cada plano en el que nos desarrollamos. #LFDT está pensado de principio a fin para darte herramientas concretas que podés empezar a

usar ahora mismo para avanzar en cada uno de esos frentes que consideres importantes en tu vida (no queremos que necesariamente leas el libro en el orden de capítulos sino que vayas a la parte que más te sirve ahora). Para hacerlo vamos a presentarte distintos sistemas de gestión personal, contarte las tendencias globales en trabajo colaborativo y mostrarte los métodos que mejor funcionan (y advertirte sobre los que no) para ayudarte a hacer preguntas que te impulsen a ponerte en movimiento hacia una vida más productiva.

Un consejo importante: olvidate de los expertos y de los gurúes. En este libro no los vas a ver ni de lejos. Nuestra propuesta se escribe desde la trinchera, desde ahí donde estás vos ahora. Este libro es una búsqueda en beta permanente (desesperada por momentos) para encontrar la manera más equilibrada de hacer más de lo que nos gusta y nos hace bien. Probamos todo. Intentamos desde lo obvio hasta lo ridículo. Mientras buscamos, hay días en que nos boicoteamos y también muchos otros en los que nos sorprendimos de cuánto se pueden correr nuestros límites. La escritura de este libro fue también un experimento al probar nuevas técnicas para enfocarse a la hora de trabajar.

Todo lo que compartiremos en los próximos capítulos pasó muchos años en el “Laboratorio de Pruebas Permanentes”. Somos sommeliers de métodos de *Lifehacking*, más que por gusto por supervivencia.



Más de uno que me conoce me ha dicho: “¿Vos hablando de orden y foco? Si sos desordenada y te distraés apenas vuela una mosca”. Sí, ni el orden ni el foco me salen de manera natural. Por eso, investigar y aplicar técnicas de productividad me es no sólo útil, sino vital para poder trabajar y vivir de una manera cada vez más equilibrada.

Fabricar un sistema de gestión personal a medida para tus necesidades es un cambio grande en la vida de cualquiera. Requiere aprender sus principios y adquirir hábitos para que funcione correctamente. Aunque necesitarás tiempo para que dé sus frutos, ya con pequeños cambios verás un fuerte impacto en tu productividad personal.

Vamos a ver en detalle, más adelante, que son múltiples las dimensiones donde se

expresa nuestra productividad y, casi como una introducción, queremos que pienses tu desarrollo desde una mirada abarcadora de todas las dimensiones: trabajo, ocio, descanso, salud, relaciones. Y si bien siempre decimos que no hay recetas universales para ser más productivos, hay una que es infalible:

Si sos capaz de hacer una cosa a la vez, en un mundo en el que el multitasking y las distracciones son la norma, entonces tendrás un superpoder.

Hackear la vida

En inglés no se habla tanto de productividad personal (*personal productivity*) sino que se usa *lifehacking* (algo así como hackear la vida). ¿Cómo se hackea la vida? Encontrándole la vuelta a todo eso que se nos presenta para resolver. Desde la decisión más trascendental referida a un cambio de carrera hasta la pequeñez más cotidiana de cómo cerrar el paquete de galletitas para que no se humedezcan. La “posta” es ganarle a los obstáculos, darle mayor eficiencia a los procesos, y encima de todo eso no queremos dejar de pasarlo lo mejor posible en el intento de lograrlo. Ah, para cerrar bien el paquete tenés que quitarle el aire, enrollar hasta alcanzar las galletitas y cerrar con un broche de plástico alargado que se consigue en los bazares. De nada.

Volviendo, en el año 2004, de una conferencia llamada *Life Hacks: Tech Secrets of Overprolific Alpha Geeks* (Atajos: Secretos Tech de los geeks súper prolíficos), un periodista que cubría la industria tecnológica utilizó el término por primera vez. Él, Danny O’Brien fue el padre del término que se esparció rápidamente en la comunidad tecnológica que en menos de un año la transformó en la segunda palabra nueva más usada (después de “podcast”), de acuerdo con la American Dialect Society (Sociedad Americana del Dialecto).² A partir de 2005, las discusiones alrededor de la productividad, automatización y atajos para “hacer las cosas” (*getting things done*) explotaron por fuera de las fronteras del mundo tecnológico y en 2011 ingresaron en el diccionario de Oxford.

En una entrevista que dio en ese año, O’Brien explicó su idea: “Venía conversando con gente sobre el *software secreto*, líneas de código que los programadores escriben para ellos mismos para lograr sus metas”. Usualmente uno no conoce esos programas, porque no son cosas para construir y venderlas como algo comercial, simplemente son

algo muy personal de cada desarrollador. Para describirlos, O'Brien dijo que son **atajos**, que son maneras de simplificar a un sistema aparentemente complejo. Este párrafo es un resumen casi poético de nuestra búsqueda con este libro:

Para la mayoría de la gente, geeks o no, la vida moderna es simplemente este problema increíblemente complejo que no puede ser resuelto de una manera obvia. Pero podemos correr un poco los bordes, hacer pequeños atajos. Y una vez que entendés que todo el mundo lo hace, una vez que acuñas un término, es muy fácil apilar un montón de comportamientos compartidos en una pila ordenada. Y lo hace más soportable, sin tener que entender todo para empezar a resolverlo.³

Otro tip interesante es la relatividad de la importancia de lo que nos proponemos resolver. “Por cada persona que encuentro hablando acerca de cómo resolver su lista de tareas pendientes de un millón de ítems, encuentro otra que borra todo lo que no llega a leer una vez por mes y piensa que nunca existió”. Otro gran tip del periodista es: *Get off the internet and go down to the pub* (salí de internet y bajá al pub). Nada malo puede salir de ese consejo. Su legado lo siguió la periodista Gina Trapani, quien en 2005 fundó el sitio Liferhacker.com al que todavía sigue relacionada.

Cuando empezamos a meternos en estos temas hace más de cinco años, no conocíamos los orígenes del término ni las motivaciones de estos padres del *liferhacking*, pero nos encontramos con que son similares a nuestra búsqueda. Como a O'Brien o a Trapani, poco nos interesa lo que tengan para decir los gurúes, y mucho lo que tienen para compartir los que hacen, prueban, corrigen y siguen avanzando. Encontramos valor en compartir con nuestras comunidades lo que necesitamos o queremos resolver. Mostrarlo a otros y exponerse, mejora las chances de encontrar una solución para lograrlo. De la importancia del trabajo en comunidad hablaremos en el capítulo 7, dedicado al trabajo en red.

Lo que nos mueve a mejorar

Hablamos de objetivos y de metas, pero hay algo aún más importante y anterior que tiene que ver con nuestras motivaciones. ¿Qué nos impulsa a ir por determinadas metas? ¿Cuál es nuestra búsqueda íntima detrás de cada objetivo que planeamos alcanzar?

Pensemos en nuestra motivación en el trabajo. Estamos acostumbrados a ligar instantáneamente la idea del reconocimiento en el trabajo al dinero, pero si miramos más

de cerca todo el universo que implica el trabajo en la vida de las personas, por lo general hay bastante más puesto en juego que la búsqueda del reconocimiento económico. Dan Ariely, economista especializado en comportamiento humano, llevó a cabo diversos estudios para probar cómo los desafíos, el sentido, la identidad y el orgullo tienen una importancia protagónica en lo que nos motiva.⁴

Algunos de sus hallazgos:

Ver los frutos de nuestro trabajo nos hace más productivos. Para su estudio “El hombre buscando sentido”, Ariely le pidió a dos grupos que crearan una serie de personajes usando Legos. En ambos casos los participantes recibieron dinero decreciente por cada muñequito que armaban. Por el primero, 3 dólares, por el segundo 2,7, y así. Pero mientras que las creaciones del primer grupo se guardaban debajo de la mesa para ser desarmadas al final del juego, las del segundo se desarmaban a medida que las terminaban frente a los ojos de los participantes. Los resultados fueron que el primer grupo hizo en promedio once muñequitos por persona, mientras que en el segundo llegaron a los siete antes de abandonar. Aunque el primer grupo sabía que su trabajo sería desarmado eventualmente, ver su producción alcanzó para marcar una diferencia en su performance.

Cuanto menos sentimos que se aprecia nuestro trabajo, más dinero queremos por él. En otro estudio, el economista trabajó con tres grupos de estudiantes del MIT⁵. A todos se les dio sobres llenos de letras y se les pidió que encontraran pares de letras idénticas. En cada ronda se les ofrecía menos dinero que en la ronda previa por hacerlo. Las personas del primer grupo debían escribir sus nombres en el sobre con las letras y dárselo al investigador que las controlaba y aprobaba con palabras o gestos y las ponía en una pila de papeles. Las personas del segundo grupo no tuvieron que colocar sus nombres y el investigador aceptaba sus sobres y los colocaba en la pila sin mirarlos ni controlarlos. Al tercer grupo, apenas entregaba su sobre con las letras se les tachaba y desaprobaba el trabajo que se colocaba en la pila. ¿Los resultados? El grupo al que se le tachaba su trabajo necesitó el doble de dinero que los del primer grupo para seguir adelante con la tarea. El segundo grupo, cuyo nombre y trabajo fue ignorado, también reclamó el doble de dinero. Ignorar la performance de las personas demostró ser casi tan negativo como anular sus esfuerzos frente a sus ojos.

El motor de nuestras motivaciones

Lucas y Mariano ganaron el concurso de ideas en marketing del que participaron equipos de todo el mundo por su trabajo en una empresa alimenticia. Lucas, que esperaba una ovación de sus colegas y la confirmación de su traslado a las oficinas de México, se sintió frustrado al ver que sólo dos o tres lo felicitaban y que su jefe parecía no darle mayor importancia que la de un “proyectito interno”. Mariano quedó satisfecho. El tema de su proyecto lo apasionaba y, apenas se enteró del reconocimiento, pensó en cómo escalarlo hacia un producto que saliera al mercado. Describió su experiencia en el blog corporativo invitando a que todos los que tuvieran ganas de explorar una pasión lo hicieran a través del concurso que a él le había cambiado sus últimos seis meses de trabajo.

No todos tenemos las mismas motivaciones. El origen de nuestras motivaciones es una de las ideas que explora Daniel Pink⁶ en su libro *Drive*, donde dice que motiva a las personas una vez que tenemos nuestras necesidades básicas satisfechas. Para hacerlo introduce los conceptos de personas Tipo X, con motivaciones extrínsecas, y Tipo I, de motivaciones intrínsecas. Las personas con motivaciones tipo X son movidas más por las recompensas externas que por la satisfacción inherente a lo que hacen. En el opuesto, las personas del tipo I se mueven y motivan por un propósito, un deseo de trascendencia o de hacer algo que valga la pena.

Las motivaciones extrínsecas no dependen de nosotros y esto presenta varios problemas. Pink utiliza la idea del hombre corriendo la zanahoria atada en la punta de un palo y dice que apostar a las motivaciones extrínsecas termina apagando las motivaciones internas, disminuye nuestra performance, destroza la creatividad, puede tentar malas conductas y atajos poco éticos, volverse adictiva y generar un pensamiento cortoplacista.

Y ninguno de nosotros es sólo ciento por ciento de uno de estos modos, pero si nos ponemos a analizar a nuestro alrededor y nuestros propios casos, no es difícil encontrar patrones para ponernos de un lado o del otro. Esto no significa que los tipo X nieguen la satisfacción inherente de eso que hacen, o que el tipo I niegue los beneficios que vienen del exterior. Pero para el tipo X la mayor recompensa es la externa y la satisfacción íntima es bienvenida, pero secundaria, y para el tipo I el principal motivador es la libertad, el desafío, el propósito que subyace en la tarea, y los premios son celebrados,

pero sólo como un bonus.

Se hace, no se nace

La motivación tipo I surge de las circunstancias, del contexto y de la experiencia. Algunas de las características de las personas de este tipo:

- En el largo plazo rinden más. Alcanzan más y mejores metas que el tipo X motivado por los premios externos, aunque no es siempre así en el corto plazo. Un foco fuerte en premios externos puede dar resultados consistentes y rápidos, pero es difícil de sostener. La gente más exitosa no es la que está persiguiendo las nociones típicas de éxito. Trabajan duro, persistiendo ante las dificultades y en una búsqueda de resultados que duren en el tiempo.
- El valor del dinero y el reconocimiento importa, pero no es el fin. Tanto a las personas tipo X como tipo I les interesa ganar dinero por su trabajo. Lo mismo ocurre con el reconocimiento. A los tipos I les gusta ser reconocidos, porque es un tipo de feedback, pero para los X es un fin en sí mismo. Lo hacen para recibir la palmada en la espalda, en casa, con los amigos y en el trabajo.
- Las personas orientadas a mayor autonomía y propósito tienen más autoestima, mejores relaciones interpersonales y bienestar personal que los tipo X. Las motivaciones del tipo I suelen estar ligadas a algo que nos trasciende, pero se las subestima por “blanditas” o idealistas. Sin embargo, la ciencia dice lo contrario. En épocas de superavance tecnológico, el propósito, la pasión y motivación son un diferencial que puede marcar nuestro “éxito” como personas.
- Se organizan mejor. Cuando tenemos que resolver algo, muchos trabajamos tiempo de más, corremos las entregas, hacemos todo al mismo tiempo y quitándole tiempo al descanso y al ocio. Y sí, muchas veces termina “funcionando” porque el trabajo se entrega, ¿pero a qué costo? Avanzar con este tipo de comportamientos perpetúa un modo que se transforma en un modo de vida, que no sólo no ayuda en nuestra productividad sino que destruye nuestro equilibrio y bienestar general.

En línea con esto, Pink asegura que el secreto para incrementar la productividad y satisfacción en el mundo de hoy es la honda necesidad que tenemos de ser directores de

nuestras vidas, de aprender y crear cosas nuevas y de ser cada vez mejores y hacer cosas que impacten en el mundo que nos rodea. Desde su mirada, la idea de la zanahoria que hay que alcanzar en la punta de un palo funcionó para las necesidades del siglo XX, pero es el camino errado para motivar gente para los desafíos de hoy. Pink describe cómo apostar a las motivaciones extrínsecas puede herir y arruinar nuestros anhelos más auténticos.

Según el autor, son siete los mayores riesgos de trabajar persiguiendo “la zanahoria al final del palo”: puede extinguir la motivación intrínseca, disminuir la performance, herir la creatividad, desplazar nuestros buenos comportamientos, alentar el hacer trampa o el comportamiento antiético, se pueden volver adictivos y generar un pensamiento que sólo funciona a corto plazo. Daniel Pink explica:

En ambientes donde las recompensas extrínsecas son las que prevalecen, muchas personas trabajan sólo hasta alcanzarlas. Entonces, si los estudiantes reciben un premio por leer tres libros, la mayoría no leerá un cuarto por gusto, y no transitará un camino de lectura a lo largo de la vida, como cuando los ejecutivos alcanzan sus metas cuatrimestrales y luego no buscan un centavo más. Además, muchos estudios demuestran que pagarle a las personas por dejar de fumar, hacer ejercicio, o para que tome sus medicinas genera efectivos resultados inmediatos, pero apenas se remueve el incentivo genera efectos adversos y el abandono total del buen hábito.

Para el autor son tres los principales elementos que derivan en una motivación verdadera y sostenible: la autonomía, entendida como el deseo de dirigir nuestras propias vidas; la maestría, como la urgencia de ser cada vez mejores sobre algo que realmente importe, y el propósito, que se refiere al anhelo de hacer lo que hacemos en servicio de una causa mayor a nosotros mismos. Entonces, ¿qué nos motiva realmente en el trabajo?

Podrías pensar que la autonomía es un privilegio que tienen las personas que trabajan por su cuenta, pero según Pink esta autonomía se puede alcanzar de muchas maneras. Si bien por lo general no podemos tener total libertad de acción, podemos lograr autonomía en la elección del equipo para alcanzar una meta, en el tiempo para hacerla, en las tareas a realizar para lograrlo o en la técnica. Pensá en tus distintas ocupaciones. ¿Podrías realizarlas de una manera más autónoma?

Procurar el sentido más que la felicidad

Ya vimos que tener un propósito nos acerca mucho a nuestras motivaciones intrínsecas.

Profundizando la importancia de este tema en la construcción de una productividad equilibrada es que dimos con un libro “El poder del sentido”⁷ publicado a principio de 2017 por la periodista Emily Esfahani Smith, que propone fijarnos metas ligadas al sentido de lo que hacemos más que en ser felices. Ella cuenta cómo empecinarse en “buscar la felicidad” puede alejarnos de ella y que son cuatro los pilares que dan sentido a lo que hacemos y a quienes somos.*

El propósito. Conocer nuestro propósito impacta en nuestra productividad y es una de las claves de lo que nos motiva. Smith da diferentes ejemplos de personas con vidas muy distintas, pero traccionadas por propósitos claros. Como el de un exconvicto que lanzó una cadena de gimnasios luego de ayudarse primero a sí mismo y luego a los prisioneros con los que convivía en prisión, o el caso de un hombre que trabajaba como portero en la NASA y que le contestó al presidente Kennedy que su propósito era “ayudar al hombre a llegar a la Luna”. Sea lo que sea que hagamos, necesitamos una gran razón que organice nuestras vidas.

Trascendencia. Para mostrar cómo la idea de trascender impacta en nuestra vida, en el libro se describe algo que experimentan los astronautas en el espacio que se denomina *overview effect*, la experiencia de ver al planeta Tierra como un todo lejano y ya no poder ver la vida de la misma forma. Para muchos la idea de trascendencia se liga a la vida espiritual o a contribuir a una causa que consideran vital, sea lo que sea. Se refiere a ser parte de algo que es mucho más grande que nosotros o que persigue un bien mayor que trasciende nuestra vida.

Storytelling. Hacer un storytelling de nuestras vidas, es decir, tomar nuestras experiencias sueltas y tejerlas como una narrativa coherente contribuye a ver con claridad el sentido de lo que hacemos. Smith dice que uno de las bases de la construcción de una vida con sentido es la coherencia. Esto significa que las personas que transitan una vida con foco en el sentido no conciben sus experiencias como aleatorias o desconectadas, sino que trabajan duro para entender cómo las experiencias encajan juntas en una narrativa que explica no sólo lo que hacen, sino quiénes son y cómo llegaron a serlo.

La pertenencia. Ser parte de una comunidad genera mayor bienestar y sentido. En el libro se muestran ejemplos de comunidades reunidas alrededor de ideas tan distintas como culturas hay en el mundo, con una idea importante: la soledad, de la infancia a la vejez, impacta negativamente en la vida de las personas, en su salud y felicidad. Ser parte de algo, tener un lugar que significa algo para otros, ser nombrados por pares como parte de un interés común le da sentido a la vida. Sea la sociedad nacional de trompetistas o la de vendedores de cortadoras de pasto.

Estos cuatro pilares nos dejaron pensando. Te proponemos que te tomes un rato antes de seguir leyendo para pensar tu experiencia dentro de cada uno de esos planos.



Luego de leer sobre la importancia de la pertenencia, tuve el impulso de decirle a un grupo del que formo parte lo importante que era para mí integrar esa comunidad. Díganme sensible, pero la pertenencia a ciertos grupos de amigos o familia es de las cosas que encuentro que más sentido tiene en mi vida.

Tu medida de productividad

La productividad es una medida de cuánto logramos, no de cuán ocupados estamos. Por eso es tan importante aprender a trabajar de la manera más inteligente posible, para lograr más de eso que nos interesa con un tiempo y recursos que siempre se presentan limitados. Para seguir adelante te proponemos un diagnóstico que te ayude a identificar dónde estás parado:

Para cada oración marca con una cruz la respuesta que mejor te describa. Ojo en caer en la tentación de elegir una que tenga que ver con el deseo pero no con la realidad. Es importante enfrentar ahora, en el comienzo del libro, dónde estamos parados para luego bucear cada capítulo con más información. Tomate un tiempo para contestar cada una de las preguntas llevándolas a ejemplos concretos de tu trabajo.

	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1 Delego tareas en otros para trabajar más eficientemente					
2 Organizo mi día de trabajo para tomar ventaja de altos y bajos naturales en mi energía y motivación					
3 Busco activamente maneras de mejorar mi flujo de trabajo y manera en la que resuelvo mis pendientes					
4 Puedo mantener el foco en una tarea por un período significativo de tiempo					
5 Manejo de manera eficiente el tiempo invertido en producción y búsqueda de información					
6 Busco activamente maneras de no desperdiciar el tiempo y el esfuerzo					
7 Evito el multitasking					
8 Me apoyo en el talento, el tiempo y la experiencia de las personas con las que trabajo para resolver mi trabajo					
9 Uso técnicas, como tomar notas o resúmenes, para entender mejor los materiales que recibo o temas que tengo que resolver					
10 Uso herramientas de registro formal para entender cómo uso mi tiempo					
11 Tengo un plan pensado para tratar con las interrupciones					
12 Administro de manera eficiente los materiales que tengo que leer y la cantidad de información que recibo					
13 Evito dejar las tareas difíciles y no placenteras hasta el último minuto					
14 Para asegurarme de que todo salga bien, sigo de					

cerca las actividades y las decisiones de las personas con las que trabajo					
15 Puedo reaccionar rápido y reordenar mis pensamientos cuando encuentro a mi mente “vagando”					
16 Hago todas las tareas que se me asignan y puedo mantener todo el volumen de trabajo que se me asigna					
	1 punto	2 punto	3 punto	4 punto	5 punto

TABLA DE RESULTADOS PARA NAVEGAR #LFTD

16-36

Tenés trabajo que hacer para ser más productivo. Llenar el día de tareas o tratar de lograr demasiado sin considerar las posibilidades reales, límites y prioridades es ineficiente y te aleja de tus metas. Usá las propuestas del capítulo de Métodos para ordenarte luego de definir tus objetivos con las herramientas del primer capítulo. Luego podrás potenciar tu marca personal y darle valor e importancia al ocio y al trabajo con los demás. Las buenas noticias son que aplicando dos o tres herramientas básicas de orden, registro y avance vas a poder ver mucha diferencia a lo que podés lograr ahora. Paciencia para adquirir hábitos y hacé una cosa por vez.

37-58

Estás por el camino correcto y es posible que estés cumpliendo con tus tareas y proyectos, pero todavía hay mucho espacio para lograr más equilibrio entre el trabajo y el tiempo de descanso y disfrute. Trabajes de manera independiente o como empleado, es importante que inviertas esfuerzos en seguir desarrollando tu marca personal y que apuestes a hacer crecer tu ecosistema de colegas para lograr aún más.

59-80

¡Crack! ¡Pasanos la receta! Tenés un entendimiento claro de tus prioridades y usás tu tiempo para maximizar tus resultados. Además pensás en cómo sacarle el máximo

provecho a tu tiempo y ponerlo a jugar a tu favor. Si encontrás algo de utilidad en los capítulos que siguen, nos sentiremos honrados.

2. http://www.americandialect.org/Words_of_the_Year_2005.pdf.
 3. Interview: father of “life hacks” Danny O’Brien, 17 de marzo 2005, en Lifehacker.com.
 4. <http://faculty.chicagobooth.edu/emir.kamenica/documents/meaning.pdf>, publicado el 24 de enero de 2008 en el Journal of economic behavior & organization.
 5. Massachusetts Institute of Technology (MIT).
 6. Pink, Daniel H., *Drive the surprising truth of what motivate us*, 2009.
 7. Esfahani Smith, Emily. *The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters*, enero 2017.
- * Parte del contenido del libro corresponde a artículos que fueron publicados en la revista *La Nación*.

Métodos & Técnicas

para IMPULSAR la PRODUCTIVIDAD



MÉTODO

G.T.D.

getting things done

nomodoro

Power x 25

Método Seinfeld

CALENDARIO				
x	x	x	x	x
x	x			

2. Métodos y técnicas para impulsar la productividad

La palabra rutina connota lo ordinario y hasta una falta de pensamiento, pero una rutina personal es una elección que puede convertirse en un mecanismo finamente calibrado que tome ventaja de recursos limitados como el tiempo así como la fuerza de voluntad, la autodisciplina y el optimismo.

MASON CURREY

Mariano y Delfina se reunieron un domingo a la noche después de haberse cruzado en la calle de casualidad una semana antes. Ambos habían cursado juntos la secundaria y aprovecharon para ponerse al día. Mariano llegó 20 minutos tarde a la reunión, dijo que no tenía la dirección bien anotada y agregó que además tenía que irse temprano porque el lunes tenía que retomar el trabajo atrasado de los últimos días. Todo esto, mientras no dejaba de mirar el celular cuando hablaban por primera vez en diez años.

Delfina le dijo que hasta hace poco ella era igual: llegaba tarde, se atrasaba con los deadlines y estaba pegada a la pantalla de su celular en cualquier encuentro social, pero había logrado cambiar cuando, otro amigo, Gonzalo, le había mostrado lo que hacía. Ella comentó que primero creyó que no era posible, pero luego se dio cuenta de que Gonzalo tenía razón y que ella debía cambiar para trabajar y vivir mejor. ¿Cómo lo hizo? Con varias técnicas que le fue relatando a Mariano a lo largo de la noche. Finalmente, Mariano sintió que con todo lo aprendido podía quedarse charlando más tiempo y así lo hizo. El día siguiente empezó a trabajar a la hora usual, no más temprano, y el día le rindió más que nunca. ¿Magia? No, técnica.

Usamos métodos y técnicas para todo, aunque no nos demos cuenta de que lo hacemos. Hablamos, leemos y nos comunicamos con una serie de dibujos y sonidos que al otro le significan algo. Paramos en la esquina cuando una luz se pone roja luego de estar amarilla. Sabemos que unas líneas blancas pintadas en la calle nos dicen que por ahí caminan personas. Sabemos que los autos van por unos espacios (en general,

asfaltados) que son más grandes que los que usan las personas que caminan por otros más estrechos. Nuestro día está ordenado por un reloj con 24 horas totalmente artificiales, igual que el calendario por el que nos regimos. Comemos alimentos que son procesados en un orden y un tiempo determinado y no en otro (desayuno, almuerzo, merienda y cena). Todas estas, y podríamos seguir por horas, son convenciones culturales con las que convivimos a diario de manera casi imperceptible. Sin embargo, las fuimos aprendiendo a través de nuestro entorno y la educación formal y ya nos parecen naturales.

Entonces, ¿por qué nos parece tan raro aprender y entrenar nuestra capacidad de ordenar nuestros tiempos? Hay métodos y técnicas que nos permiten no tirar por la borda el tiempo con el que empezamos cada día. Muchas personas dedicaron años a analizar y generar sistemas para ser más productivos y eficientes. A explicar eso nos vamos a dedicar en este capítulo.

Para ordenar nuestro día, sobre todo, tenemos que no asustarnos con lo que debemos hacer. Cualquier meta, desde terminar de escribir este capítulo hasta llegar a la Luna, puede ser descompuesta en otras tareas más simples que, sumadas, nos llevan a nuestro fin. Esa es una de las claves a tener en claro cuando se empieza.

La otra clave es anotar esa descomposición. Aunque tu memoria funcione a la perfección vaciá tu cabeza de cosas poco creativas, como recordar las tareas pendientes, anotando todo en el sistema que más te guste (ya veremos más adelante los más usados desde el papel hasta las apps digitales más recomendadas), para luego poder seguirlo punto tras punto e ir resolviendo lo que necesites. David Allen, creador del método “Getting Things Done” (Resolver lo que hay que hacer) sobre el que volveremos más adelante dice que “tu mente es para tener ideas, no para retenerlas” y nosotros creemos que tiene razón.

EJERCICIO

Tomá una hoja que tengas a mano, o tu celular, y anota lo más importante que tenés que hacer esta semana. Luego fragmentá esas tareas en actividades que no te demanden más de dos horas. Ahora cada vez que se te ocurre algo que tenés que hacer sumalo ahí y, mejor aún, andá

tachándolos cuando lo hagas.

Antes de anotar, y en línea con lo que te proponíamos en el primer capítulo, debemos saber qué tenemos que hacer y conviene dedicarle tiempo a definir *deadlines* claros y a comprender qué espera el que nos pide algo, porque aquí aplica el “cuentas claras mantienen la amistad”. Por ejemplo: si alguien te pide algo para “el mes que viene”, aunque quizá en el corto plazo te parezca no relevante (o te convenga la ambigüedad) saber exactamente a qué momento del mes se refiere, te conviene ir más allá y averiguarlo porque quizá para este cliente “el mes que viene” es el día 5 y para vos es el 31. También tratá de ser claro con las metas que te ponés a vos mismo como por ejemplo salir a correr dos veces por semana.

También es importante alinear expectativas sobre qué se espera de nosotros ya que, sobre todo en el trabajo creativo, hay mucho que es difícil de comunicar. Si alguien nos pide un diseño, un artículo o lo que sea, debemos hacer las preguntas correctas y pedir referencias concretas para evitar que al entregarlo hayamos entendido que le entregábamos un auto económico y el cliente esperaba una Ferrari edición limitada⁸ (por el precio de un auto económico). Todo esto que lleva tiempo la primera vez luego, si mantenemos la relación con el jefe/cliente/colega, comienza a salir más aceitado.

Tus dos aliados: agenda y lista de pendientes

Ahora sí, este libro no puede seguir adelante sin decirte que nuestra memoria necesita dos muletas: una agenda al día y una lista de pendientes. Estos dos complementos parecen muy básicos pero son la columna vertebral de todo lo que hacemos, siempre y cuando intentemos ser ordenados.

Para eso hay que tener claro que la agenda no es una lista de tareas. Es decir, no se anota que se tiene que hacer una tarea (llamar al médico por caso) salvo que esto necesite una hora exacta y ahí sí va a nuestra agenda. Si la tarea se puede realizar en cualquier momento lo debemos sumar a nuestra lista de tareas.

Tu agenda diaria te permite tener una idea clara de cómo va a ser tu día o semana y tu lista de tareas te permite ver de un vistazo qué es lo que tenés que hacer en los espacios donde no tenés tareas rutinarias (qué tenés que hacer en “x” hora sí o sí) o reuniones.

Para esto hay que ser en extremo cuidadoso y atento al detalle, incluso si no lo sos (como nosotros), con cómo manejamos nuestras reuniones o citas. Todo lo que hacemos debe estar agendado porque si anotamos el 90% y no el otro 10%, ese 90% pierde la gracia porque no podemos creer a ciegas en lo anotado.

Eso va a permitir que siempre que nos surja algo nuevo podamos ¡creer! en nuestra agenda diaria porque va a estar llena de información relevante. Así, teniendo a nuestra aliada a mano, podemos, y debemos, revisarla antes de aceptar una cita. Ese minuto, o menos, que demanda abrir la agenda (papel o digital) nos evita luego tener marchas atrás innecesarias que nos quitarán mucho más tiempo que ese minuto original (y además nos harán quedar mal). Tras ver que podemos sumar esa reunión, la agendamos sin esperar. Si de esa cita surgen tareas, las anotamos en nuestra lista de pendientes. Ya con todo bajo control en lo organizativo, podés volver a lo creativo.

EJERCICIO

Agendá toda actividad que surja a futuro desde una reunión laboral hasta ese café o cerveza con un amigo del alma. Si se cancela o se cambia de fecha, volcalo en la agenda. Tratá de estimar una hora de comienzo y de finalización. De ahora en adelante podrás ver tu agenda y estar seguro de que estás diciendo que podés cuando realmente podés.

Las opciones básicas para armar una agenda son papel y digital. En este libro no nos casamos con ninguna de las dos ideas, porque hay casos de personas ultra organizadas que andan con su agendita de papel en el bolso o cartera, y ultra organizados con todo su calendario sincronizado en la nube hasta desastres caminantes que con cualquiera de las dos opciones no saben cómo organizarse. Nosotros éramos el último caso, pero con método, esfuerzo y las recompensas automáticas que da el tener todo ordenado, ahora somos más parecidos al primer grupo. Si estás leyendo esto es probable que vos quieras hacer esa transición y, como todo, la clave es que podés ir paso a paso.

El plus de lo digital es la posibilidad de la ubicuidad, sobre todo de la mano de los celulares que en general salen de casa junto con nosotros siempre (y si nos lo olvidamos volvemos a buscarlo). Aunque el celular es un arma de doble filo, como veremos más

adelante.

El arte de la lista de tareas o pendientes y a veces, en algunos casos puntuales, de la agenda diaria es cómo descomponemos lo que debemos hacer (y luego cómo lo priorizamos). Por ejemplo: si mi tarea es imprimir mis tarjetas personales, debo dividirlo y anotarlos de esa manera o compartimentarlo como “realizar diseño”, “averiguar presupuesto”, “hacer el pedido” y “retirar”. Aunque lo ideal es la segunda opción, porque nos da la sensación de que, como decíamos en los primeros párrafos, es más viable realizarlo. La granularidad de este listado depende de cada uno (por caso, algunos preferirán incluir un ítem para definir la tipografía o el color de la tarjeta). La clave es que nada quede en nuestra cabeza. En vaso lleno no entra agua.

Para lograrlo uno puede tomarse el tiempo necesario de tener todo cargado en un archivo determinado como “Ideas.doc” pero también es clave, como insistimos siempre, ir de a poco. Para muchos hacer ese archivo, recordar dónde está, abrirlo bien en el celular, etc., puede ser una carga que directamente va a hacer que todo se mantenga igual de desordenado. Ponete metas realizables (otro mantra que repetiremos hasta que se haga hábito).

El paso a paso, para ir mejorando de a poco, puede ser autoenviarte un mail (casi siempre vas a poder hacerlo con tu celular y si estás offline el mail se reenvía luego) que luego revisarás llegado el momento o agendarlo rápido aunque sea un garabato digital o manual. Con esto queremos decir que quizá para anotar “Entrega del proyecto anual” podés escribir rápido “proy anual” y cuando tengas tiempo, o te lo cruces en la agenda, vas a saber a qué te referís.

A la hora de ver la tecnología disponible para manejar tu agenda y lista de tareas, hay decenas de opciones, pero las mejores al momento de escritura de este libro, teniendo en cuenta que se sincronizan entre celulares, tablets y PC son:

- Google Calendar: la app omnipresente en Android, pero que también podés usar en tu navegador e incluso en Apple. Funciona muy bien y está virando a un foco en manejo del tiempo.

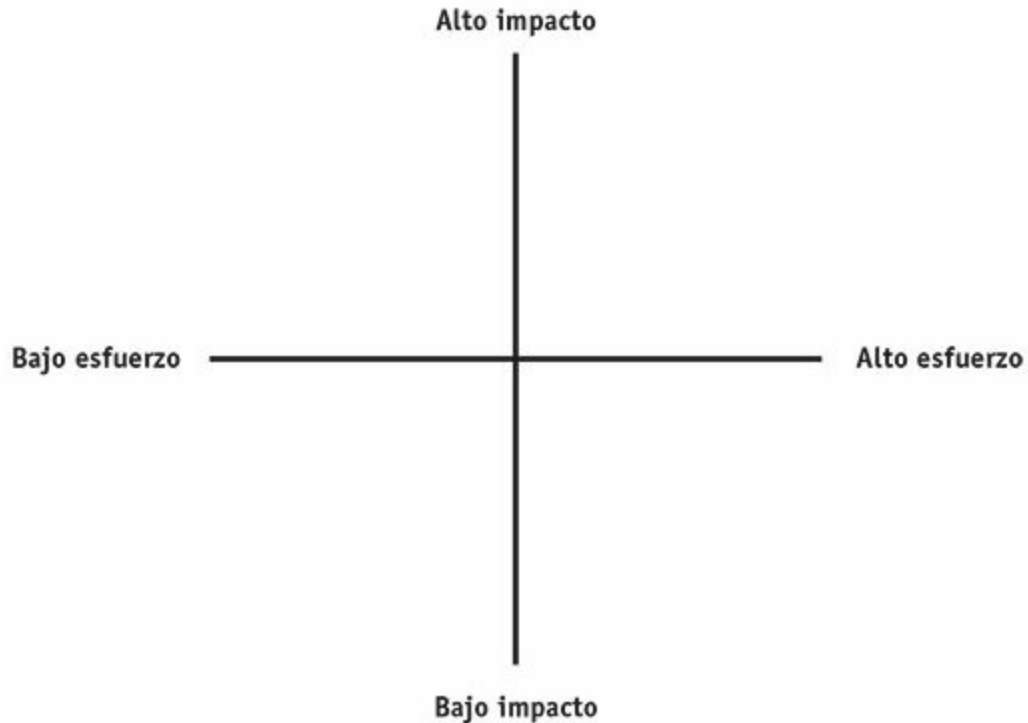
iOS Calendar: el producto de Apple para manejo de citas. En cuanto a las listas de pendientes, las opciones se multiplican:

- Google Keep: el anotador simple que te permite escribir rápidamente (se abre en segundos), generar listas de tareas pendientes, compartir lo hecho y más.
- Evernote: para muchos *el* anotador online. No es 100% enfocado en pendientes, pero tiene una base de fans que lo usan para todo.
- Habitica: una app (Android, iOS y navegador) que le agrega el espíritu de un juego a lo que hacés. Más hacés, más puntos ganás. ¿Menos hacés? Ya sabés.
- Wunderlist: era la app elegida por muchos, sobre todo por su diseño. Al cierre de este libro fue adquirida por Microsoft y pasará a llamarse “To-Do”.

Más allá de la herramienta que elijas, en el capítulo siguiente tendrás varios ejemplos de referentes en diferentes áreas que nos cuentan cómo trabajan. Una de las críticas usuales para tratar de mantenerse ordenado es que en cualquier actividad surgen tareas nuevas todo el tiempo. Si bien esto es cierto, hay distintas técnicas para lidiar con el problema. La más simple es anotar lo que surge y sumarlo a nuestra lista, pero hay otros enfoques.

¿Cómo atacar la lista de tareas pendientes?

Listo, lograste anotar todo lo que tenés que hacer y la lista no para de crecer... Ahora llegó el momento de priorizar. Tenés que saber que hay tareas multiplicadoras (fabrican tiempo a futuro) y otras que son un fin en sí mismo. A su vez estas las podemos dividir en cuatro grupos que se solapan entre sí: bajo o alto impacto y bajo o alto esfuerzo.



Lo mejor, siempre que se pueda, es empezar por las tareas que lleven poco trabajo y tengan mucho impacto. Si es multiplicadora, mejor aún. ¿Qué sería una actividad multiplicadora? Un ejemplo simple es pasar de hacer pagos y transferencias en el banco a hacerlo online. Aprender puede demandarte un par de horas y algo más si tenés que ir a la sucursal a habilitarlo, pero considerando que toda la vida estarás usando esta herramienta, el efecto será el ahorro de cientos de horas a futuro.



Luego de trabajar por años tratando de ordenar mi lista de tareas pendientes llegué a algo parecido a lo que me sirve. Funciona así: en el día a día priorizo teniendo en cuenta los deadlines y el esquema del que hablábamos antes. A medida que te especializás en algo vas a ir dándote cuenta de que los multiplicadores van siendo más escasos, por eso es clave tener en cuenta la matriz de potencial impacto/cantidad de trabajo.

Al empezar, anoto tres o cuatro cosas complejas que quiero terminar esa semana en Google Keep. A esa lista vuelvo todos los días para ver cómo avancé. Luego, a diario, antes de empezar el día laboral, hago algo similar con tareas más pequeñas en Habitica. Es decir que si una de mis tareas macro semanales es terminar este capítulo, seguramente entre las tareas para realizar a diario estará “revisar citas”, “hacer correcciones”, etc. Si no tengo tareas pequeñas que me lleven a esa tarea macro semanal, algo no va a funcionar.

Lo otro que recomiendo es empezar el día por lo más molesto que tengo que hacer. Es simple, pero sacarte la mochila más pesada antes del mediodía hace que el resto del día sea mucho más relajado, aunque no pares de trabajar.

El manejo de las falsas urgencias

En LFDT no nos vamos a casar con ninguna técnica, pero sí te vamos a presentar varias. Hoy una de las mecas a la hora de organizarte es Getting Things Done⁹ (algo así como “lograr que las cosas se hagan”)¹⁰, el sistema presentado por el ya nombrado David Allen en su libro homónimo de 2001. Él recomienda algo muy simple cuando surge una tarea: si demanda menos de dos minutos hay que hacerla en el momento. Este es una especie de desvío, que recomendamos, en su sistema muy estricto basado en cinco pasos por los que debe pasar una tarea: recopilar, procesar, organizar, revisar y hacer.

Más allá de eso aquí nos cruzamos con un problema de fondo. El principal arte está en reconocer lo que es urgente y en esto es clave la lectura que hacemos de las ansiedades de terceros, sin generar tensiones. Para lo que llamamos falsas urgencias es muy útil ver cómo nos relacionamos con la tecnología (ver más en “El arte de despegarse del celular”).

Supongamos que estamos en los pasos finales de un proyecto y nos llega un pedido urgente para resolver en ese momento. Lo que debemos hacer en ese punto es realmente sopesar si es así. Si no lo es, e intentamos generar una cultura de cumplir con los deadlines, podemos explicar que si hacemos eso ahora, podemos retrasarnos con el proyecto prometido, pero que podemos resolverlo para un día determinado. Quizá al principio esto genera problemas, porque posiblemente esa persona crea que nos vamos a olvidar o que no lo haremos, pero a medida que vamos cumpliendo nuestras promesas,

gracias al orden que vamos generando, nos creerán y las urgencias se reducirán.



Era el día en el que con Pablo habíamos acordado la entrega de dos capítulos de este libro. Yo ya estaba atrasada, recién llegada de un viaje que me había dejado varada en una escala por 24 horas. Llegué a casa dispuesta a completarlo cuando sonó el teléfono: me ofrecían escribir una nota de tapa de suplemento de domingo (algo que en mi trabajo es una gran oportunidad) de un día para el otro. Entonces la disyuntiva: ¿Dejar todo y escribir los 18.000 caracteres de la nota o cumplir con el deadline comprometido? Creo que en estos casos no hay algo correcto, sino que hay decisiones que tomar. Mi decisión nos involucraba a los dos y al compromiso asumido. Cuando la vida cotidiana se desordena (hijos con fiebre, demoras en el tren, un caño roto, una mala estimación de tiempos o hasta temas más complejos de la vida personal), hablar con sinceridad, compartir preocupaciones, redefinir entregas y seguir adelante paso a paso es la manera que encontré para lidiar con los imprevistos. En este caso, pude escribir la nota, que me dio gran satisfacción publicar, y unos días más tarde entregué el capítulo.

La técnica del tomate

En el mundo de herramientas para “hacer las cosas” (Getting things done) hay muchas opciones para mejorar la productividad de tu trabajo. Una opción que muchos usan es la técnica Pomodoro.

El corazón del concepto es simple:

- Usar un timer de cocina, puede ser el típico tomate (de ahí el nombre), para trabajar en una tarea durante 25 minutos sin interrupciones.
- Luego tomarse 5 minutos para descansar y volver a empezar.
- Cada cuatro “Pomodoro” tomarse un break más largo.

La técnica tiene un inventor, Francesco Cirillo, que se ocupa de mantener un ordenado site sobre el concepto. Allí pueden encontrar más información y, también, comprar el tomate. Por supuesto que no hace falta usar el timer “oficial”. Probamos la técnica con algunas apps para Android y iOS. Busquen “Pomodoro Technique” en Google o las tiendas de esos sistemas y van a encontrar todo lo que necesitan para empezar.



Yo uso Brain Focus, es hiper simple y lo único que hace es llevar un registro de cuántos intervalos de 25 minutos acumulo. Probé otros como Pomodroido o Forest (donde se mueren los arbolitos si te distraés), pero la que sobrevive en mi celu sigue siendo la más simple.



Yo uso “Strict Workflow”, anteriormente “Strict Pomodoro”, en mi navegador para bloquearme el acceso a sitios tentadores mientras tengo una sesión de trabajo que prolongué de 25 a 30 minutos. Como trabajo mucho en la compu creo que junto con lograr enfocarse es la herramienta clave para mi día a día.

➤ ||| ➤ EJERCICIO ◀ ||| ◀

Probá la técnica Pomodoro como viene de fábrica: 25 minutos de trabajo y 5 de descanso. Hacelo en serio, sin interrupciones, y fijate cómo vas

enfocándote y logrando hacer tareas que debías desde hace días. Luego adaptalo al tiempo que te venga mejor y llevalo, si querés, a tu navegador para bloquear el acceso a sitios tentadores.

Seinfeld al rescate

Es difícil llegar a la fuente de este método, pero Internet dice que el actor y guionista Jerry Seinfeld está detrás de esta técnica simple. ¿Cuál es la idea de base? Generar rutinas.

Es decir que si quiero escribir este libro y avanzar sin parar, debo generar la rutina de escribir en él todos los días de manera encadenada. Si escribo cinco días, encadeno esos días y si un día no puedo escribir, pierdo mi récord. Ahora deberé trabajar más de cinco días para recuperar la cadena que había construido. Este método se lleva bien con los calendarios grandes en los cuales se ve un mes a simple vista (y de hecho en Internet se consiguen estos productos para atender al método lo mejor posible).

Una opción intermedia que los puristas de este método denostarían, pero te puede servir, es la idea de que la cadena no sea diaria, sino semanal o día por medio. Por ejemplo, si tengo que hacer reportes semanales, debo agendarme ¡hacerlo todos los miércoles! e ir encadenándolos. Para esto, ya que el calendario en papel puede dejar de ser útil, se pueden usar apps o servicios web como Coach.me, Good Habits, Chains.cc o Habitica.

Evitá el multitasking, buscá el flow

La idea es que trabajes de una manera más inteligente, no que trabajes más. En las últimas décadas nuestra cultura hizo un culto al multitasking, la capacidad de hacer varias cosas a la vez, el problema está en que esto no funciona. Luego de años de estudios, queda claro que nuestro cerebro trabaja mejor cuando está haciendo sólo una cosa. Según la Asociación Estadounidense de Psicología¹¹: “aunque esto no debería sorprender a nadie que haya hablado por teléfono mientras revisaba su casilla de mails o hablado por celular mientras manejaba, el problema detrás de esto puede ser un shock.

Los psicólogos que han estudiado qué sucede en el proceso cognitivo (procesos mentales) cuando las personas quieren hacer más de una cosa a la vez han encontrado que la mente y el cerebro no están diseñados para hacer múltiples tareas al mismo tiempo”.

Si bien la psicología y neurociencia hicieron grandes investigaciones al respecto, vos lo podés comprobar fácilmente. Probá hacer una tarea con foco absoluto durante una hora y luego hacé otra por el mismo período de tiempo y luego otra. A lo largo de tres horas vas a tener un resultado que seguramente es mejor que hacer esas tres tareas a la vez a lo largo de esas tres horas. Una vez que te das cuenta, no te olvidás más.

Eso no quita que puedas hacer muchas tareas a lo largo de un día, pero lo ideal es empezar y terminar una no sólo por el hecho en sí de que terminarás el día con más actividades completas, sino porque cada vez que terminás una tarea, aunque sea pequeña, te genera entusiasmo. Técnicamente, tu cerebro libera dopamina¹², que te hace tener más foco para la tarea que le sigue. Así se genera un círculo virtuoso que da recompensas al estar enfocado.

Por el contrario, si dispersas tu atención en distintas tareas a la vez no sólo al final del día tendrás menos hecho, sino que además tendrás una sensación de vacío porque no terminaste nada. Sabemos que esto es difícil en un mundo diseñado para interrumpirte y en el que las personas orquesta muchas veces son vistas como superiores por hacer mil cosas al mismo tiempo. Tenemos que tratar de evitar caer en esta trampa. Como te decíamos en el primer capítulo: si lográs dedicarte a una cosa a la vez tendrás un superpoder. Pensá que según la Universidad de California¹³ tardamos un promedio de 23 minutos en volver a una tarea luego de que fuimos interrumpidos.

En el otro lado de esta tendencia está el flow, este concepto de la psicología positiva apunta a un estado en que la persona está totalmente inmersa en la tarea que está realizando absorta de lo que sucede a su alrededor. El impulsor de este concepto es el psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi que explicó, en 1996, en la revista Wired que “el flow es estar completamente inmerso en una actividad. El ego desaparece. El tiempo vuela. Toda acción, movimiento y pensamiento sigue inevitablemente al anterior, como estar tocando jazz”. La persona está envuelta en eso y usa sus capacidades al máximo. Si te gustan las películas quizá viste “La red social”, el film sobre el nacimiento de Facebook, donde se muestran desarrolladores que no deben ser interrumpidos porque se hallan ensimismados en lo que están haciendo. En otro ámbito, muchos artistas y

escritores se encierran para tener foco durante un lapso determinado. Thomas Mann, por caso, se encerraba en su estudio desde las nueve hasta el almuerzo, y con ese foco logró escribir su exitosa novela *La montaña mágica*.

Otro punto clave es reducir la ansiedad cuando sentimos que nos estamos perdiendo algo. Esto es central en un contexto en el que a esta condición natural se le suma el incremento de la posibilidad de “estar” al tanto de más actividades vía *social media*. El “fear of missing out” fue tratado en varios estudios¹⁴. Esta sensación que, por su sigla en inglés, FoMo, ya forma parte del diccionario Oxford. “Las redes sociales han hecho mucho más fácil que nunca saber el rango de actividades online y offline de las que podemos participar. El lado positivo de esto es que nos provee una multitud de oportunidades de interacción, pero por el otro nos muestra más opciones de las que realmente podemos realizar, por restricciones prácticas o tiempo limitado. Esta naturaleza doble de las redes sociales ha generado impulso al ‘miedo a perdértelo’. Se define como una ‘persuasive apprehension’ (aprehensión persuasiva) que implica que otros pueden estar teniendo experiencias interesantes de las que uno no participa. El FoMo se caracteriza por la ansiedad de estar continuamente conectado con lo que los otros están haciendo, dice un paper escrito por investigadores de Inglaterra y Estados Unidos”¹⁵.

Como dice el tecnólogo Benedict Evans¹⁶: “por día se produce más contenido del que podrías consumir en toda tu vida”. Esto, que ya con las computadoras de escritorio o notebooks era un problema, ahora con el peso de los celulares o hasta relojes conectados se vuelve aún más importante.

Efecto dominó

Mientras que el método Seinfeld apunta a generar un encadenamiento de actividades un día tras otro, muchos días suelen presentarse como una serie de actividades conectadas que dependen entre sí más de lo que parece. James Clear, autor de *Transform Your Habits*¹⁷ (Transformá tus hábitos) se refiere a esto como “efecto dominó”. Para Clear, el movimiento de una pieza hace toda la diferencia de cómo se mueven las demás.

Es bastante fácil encontrar este tipo de patrones en nuestra vida. Por ejemplo, está el que sale a correr temprano y luego almuerza más liviano, los que hacen una llamada

pesada y luego se sacan de encima otras más livianas, y los que, tras ordenar su habitación, toman envión y siguen por alguna cajonera del baño o de la cocina. Seguramente les pasó esto más de una vez.

Según BJ Fogg, especialista en cambio de comportamiento humano de la Universidad de Stanford, cuando nos comprometemos con una meta, por más pequeña que sea, tendemos a cumplirla porque la vemos alineada con “la persona que queremos ser” y la imagen que reflejamos. Pero atención, porque el efecto dominó se mantiene para los hábitos negativos. No podemos nunca cambiar sólo un hábito para bien y para mal. “Nuestros comportamientos están siempre interconectados, cuando se cambia sólo uno, otros a su alrededor cambian a la vez”, dice Fogg¹⁸.

El arte de despegarse del celular

Un mundo de posibilidades en tu bolsillo para el que nadie nos preparó. Eso es un celular con conexión a Internet pero no sabemos cómo lidiar con él. Además, somos poco conscientes de eso, tenemos a muchas de las mentes más brillantes de este momento trabajando para que la app que estás usando sea cada vez más adictiva con notificaciones o mecánicas que te hacen pegarte a la pantalla.

Hay una serie de apps, como Forest, que te permiten tener bloqueado el celular como podés hacer con Pomodoro en el escritorio, pero también hay otros consejos simples que seguimos nosotros y nos han funcionado. El principal es apagar las notificaciones y el otro es tratar de no estar 100% atento al celular. Eso puede lograrse conservándolo en el bolsillo o, si no te queda otra, manteniéndolo arriba de la mesa boca abajo. De hecho, un estudio de la Universidad de Hokkaido en Japón¹⁹ sostiene que el solo hecho de tenerlo a la vista sobre la mesa ya genera una sensación de ansiedad que afecta la conversación que estás teniendo. Hemos hecho pruebas simples con amigos y si el celular no está a la vista todo fluye mejor. Probá y decinos.

Un golpe a tu relación con el celular puede venir de la mano de una app como “Quality Time”, que te dice cuántas veces desbloqueaste el celular y cuánto tiempo invertiste en cada app. Ver que lo destrabás más de cien veces por día puede generarte algún cambio.

Uno de los referentes a la hora de mejorar la relación con los celulares es Tristan

Harris quien trabajando en empresas como Google se dio cuenta de que se estaba diseñando tecnología para ser adictiva y que eso generaba problemas con el día a día de las personas y las relaciones entre ellas. Él, además de estar 100% de acuerdo con apagar las notificaciones, sugiere, a través de su organización Time Well Spent, una serie de ideas:

- Escondé las apps: dejá la home de tu celular sólo para las aplicaciones que te ayudan a hacer cosas. Un mapa, por caso. El resto mandalo a carpetas dentro de tu celular para que sólo las puedas encontrar tipeando en la barra de búsqueda. Hacé dos páginas de apps. La primera con las apps relevantes para tu día a día y las otras más entretenidas metidas en carpetas en la segunda hoja.
- Evitá las interacciones innecesarias. Mantené el celular bloqueado cuando tomás fotos, así automáticamente volvéis la pantalla de bloqueo al terminar.
- Tomate el tiempo para que las vibraciones de tu celular sean identificables.
- Comprate un reloj con alarma y cargá el celular fuera de la habitación.

En línea con lo que comentá Harris creemos que el celular, que es el ejemplo máximo de otros dispositivos diseñados para engancharse, es una máquina de generar falsas urgencias. El último ejemplo en la Argentina es WhatsApp. Cientos de millones de usuarios en el mundo se sienten obligados a contestar cada mensaje que ingresa mientras están haciendo otra cosa. Este es un perfecto ejemplo de los 9 disparadores que marca Harris²⁰ sobre cómo se diseñan este tipo de apps. Aquí aplicamos algunos de esos puntos a la plataforma de chat más usada para que veas que lo que quizá ves como algo inconsciente en realidad está diseñado para que gastes más tiempo allí:

- Reciprocidad y aprobación social. Los diseñadores de apps saben, y diseñan con eso en mente, que te vas a sentir forzado a contestar un “gracias” con un “de nada” o sumarte a una cadena de “feliz cumpleaños” en un grupo infinito. También saben que tiene un costo social abandonar un grupo de chat (¿o creés que no podrían evitar que aparezca en el chat quién se fue?).
- El FoMo: ya hablamos del miedo a perderte algo y cómo eso es clave para gran parte de la adicción online. Harris dice que, en línea con lo que pasa con los juegos de azar que tienen muchos adictos, siempre creemos que nos estamos perdiendo del contenido

de alguna app. Esto es una trampa de la que recomendamos desconectarte (con cambios poco drásticos como reducir o apagar notificaciones) o al menos tomar conciencia.

- Feed infinito: otra promesa de este tipo de apps es que la diversión no termina. ¿No te quedó ningún chat por contestar? Podés empezar un nuevo efecto dominó comentando algo en el grupo de los amigos de la secundaria o ese cerrado de la oficina.
- Los mensajes que te interrumpen tienen más posibilidad de obtener atención. Por eso el chat está diseñado para hacer eso e, idealmente, mostrarte directamente la cajita de texto para contestar.
- Elecciones inconvenientes: “Yo elijo usar WhatsApp”, te dirán muchos, pero ¿elegirían abrirlo todo el tiempo si el logo dijera “vas a gastar los próximos 20 minutos aquí adentro”?

Con esto no estamos diciendo que WhatsApp o sus futuros reemplazos son el demonio (de hecho, ha sido útil para hacer este libro), pero sí queremos develar cómo se construyen estas interacciones para que tomes decisiones conscientes sobre cómo usarlos.

Al estar diseñadas teniendo en cuenta que vivís en una sociedad, estas apps juegan con tu “culpa” de desconectarte. Por eso, si decidís bajar las notificaciones y enfocarte en lo que estás haciendo (sea llegar con el deadline o tomar algo con un amigo o familiar prestándole atención a lo que te dice), tenés que tener en cuenta que hay urgencias (tener un pariente enfermo) que son excepcionales y te pueden llevar a estar necesariamente atento a estos dispositivos, y todo esto se da de a poco, paso a paso.

Además, si decidís bajar la atención a las notificaciones, debés comunicarlo a tu círculo cercano de familia, amigos y trabajo (que pueden estar en la misma lucha que vos para retomar el control de su tiempo). Alguno puede necesitar alguna excepción, *pero* no des por sentado que todos te necesitan 100% online sólo porque podés estarlo, ya que hace unos años no era así y en el futuro el desafío va a ser mucho mayor porque nadie podría apostar que las interrupciones serán menos en los próximos años²¹. Quizá parecemos apresurados hablando de este problema, cuyo máximo exponente es la mensajería instantánea, pero a su vez es extraño que haya mucha bibliografía para domar el mail, pero no para hacer lo propio con el chat, una actividad que para muchos

demanda más tiempo que el correo electrónico.



Martu me pidió que les cuente esto. Hace unos años, cuando aparecieron los smartphones y yo los probaba por mi trabajo —hacía reseñas de equipos—, mi celular era un arbolito de Navidad. Todo lo que me instalaba tenía todas las notificaciones posibles, pero haciéndolo, se volvió obvio para mí y los que me rodeaban, que trabajar o estar en una reunión prestándole atención a eso y no a la gente que me rodeaba estaba simplemente mal.

Desde ese momento, empecé a leer todo lo que podía para mejorar esta situación (y todavía lo hago). Así, desde hace un tiempo, trato que mi celular no entre a la habitación (es clave dejar el cargador en otro lugar y comprar un despertador vieja escuela), apago todas las notificaciones y cada vez que cambio de equipo le dedico un tiempo a marcar los contactos que se podrán saltar cualquier notificación apagada. De más está decir que esto lo escribe alguien que vive en gran parte de trabajos relacionados con tecnología, no un tecnófobo. Nadie dice nada si querés leer tu celular, como si fuese un diario o un libro, no hay interrupción, sino una decisión consciente. La idea de este texto es simplemente que decidas conscientemente gastar o invertir tiempo en esa pantallita de 4 pulgadas. Esa decisión consciente se diluye cuando agarrás el celular para ver el último “corazón” (que sea un corazón no es casual) que recibiste y luego te quedás enganchado diez minutos más.

El diseño de estos equipos, y el uso social que se les da, cambiaron algunas prioridades que quizá perdimos para siempre, pero que vale la pena intentar conservar no por nostalgia, sino para que puedas trabajar más tranquilo: una llamada es urgente, un chat no es una llamada y un mail no es un chat. Para estar al día suelo revisar el chat un par de veces por jornada y contestar todo una vez al día. No por nada mi leyenda en WhatsApp dice “Puedo tardar en responder. Si es urgente, llamame por favor”. Así puedo trabajar, leer o estar atento a la gente con la que estoy reunido por trabajo o placer.

Cada vez es más difícil porque las personas por las que antes me preocupaba

que me vieran hiperconectado son las que ahora tienen smartphones hace años y en muchos casos aún no hicieron el click de que no cierra estar más atento a la pantallita que a lo que te dice quien tenés enfrente. Sin embargo, cuando lo descontextualizás y le decís qué piensan de ese comportamiento no conozco nadie que lo defienda.

No lo hago como me gustaría: todavía estoy en un café y cada tanto tengo que mirar el equipo. Cada tanto entra el celular a mi habitación y reacciono a un chat como si fuese una llamada, pero como decíamos antes: nuestro smartphone está diseñado por personas muy inteligentes para que no podamos dejarlo. El desafío es diario, los resultados no son binarios (lo lograste o no lo lograste) y la batalla es paso a paso.

Cuando la tecnología ayuda

Uno de los desafíos claves de este libro es encontrar la manera de hablarte de la tecnología que te puede ayudar de una manera simple, pero que a la vez no quede desactualizada en el corto plazo. Porque si hay algo que tenemos claro es que, la tecnología así como te molesta o interrumpe varias veces al día, también es capaz de ser un ayudante de primera.

Escribimos este capítulo con la idea de que lo escrito dure al menos un puñado de años; por eso, salvo honrosas excepciones, no vamos a hablar de nombres propios, sino de conceptos (por caso, te hablaremos más de redes sociales en general, y no tanto de una puntual).

Lo primero que debés tener en claro es que vos tenés que dominar la tecnología. Y no al revés. Por eso, si tu app favorita decidió que ahora te molestará cada 30 minutos con notificaciones, de esas que no te interesan vos sos el que tiene el poder de apagarla. Quizá al principio habrá que dedicarle unos minutos de búsqueda para encontrar la manera de hacerlo, pero ese tiempo vuelve con creces en el mediano plazo cuando tu trabajo y tu vida dejan de verse interrumpidos.

En los últimos años, con la ubicuidad de los celulares, tabletas y toda pantalla que se nos ocurra, se complica estar atento o sentir el flow, como decíamos antes.

Si bien toda tecnología o plataforma pelea por captar nuestra atención (hasta las

aspiradoras tienen notificaciones), debemos aprender a domarla. En ese contexto el mail es, posiblemente, el más difícil de controlar y ya lleva casi tres décadas dando vueltas. Por eso lo desarrollamos en los párrafos que siguen.

Inbox cero

Podríamos hacer un libro sólo sobre este tema, pero creemos que el resto de los capítulos también los podés aplicar a tu bandeja de entrada. Muchos crecimos con el mail y a otros vino a solucionarles la vida de grandes, no sólo por reducir distancias, sino por la idea de la respuesta asincrónica (no se necesita que dos personas estén disponibles al mismo tiempo) con un dinamismo mucho mayor que el del correo postal.

Sin embargo, el tiempo pasó y hoy muchos de nosotros dedicamos gran parte del día a contestar mails, y así y todo no llegamos a estar al día (según la consultora McKinsey, un oficinista invierte el 28% de su semana en manejar su inbox²²). Como un Tetris, cuando resolvemos lo que teníamos pendiente, vemos que aparecieron nuevos mails. Aunque seguramente parezca más natural manejarlo como a uno le venga en gana, la verdad es que el mail nos está ganando y necesitamos herramientas para vencerlo. Aquí veremos un par de ideas para resolver los desafíos que nos genera y podés complementar con lo que contamos en este mismo capítulo sobre manejo del celular.

La más conocida es *inbox zero*, una expresión en inglés acuñada por Merlin Mann, que apunta a —como lo da a entender su nombre— tener la bandeja de entrada vacía. ¿Esto significa que tengo que contestar todo lo que me llega? No, quedate tranquilo. Ya vamos a llegar a eso al fin de este capítulo. El sistema propone, con una lógica similar a la de GTD que ya vimos, administrar el correo como si fuese una mesa de entradas definiendo, a medida que nos cruzamos con un mail, qué hacemos con él en el momento.

Para esto las herramientas que brinda Gmail, el servicio de mail de Google, son las que dan más ventajas al momento de escribir este libro. ¿Por qué? Porque trae incorporada la idea de archivar que, a diferencia del más tajante eliminar, nos permite quitar de la bandeja de entrada ese mail que creemos que alguna vez necesitaremos pero que no requiere ninguna acción nuestra en el momento. Además, desde hace poco Gmail incorporó la sugerencia automática de posibles respuestas cortas que te ahorrarán mucho tiempo.

Acá, como en todo el libro, no te recomendamos que acates la metodología al pie de la letra. Tomá de esta idea lo que más te sirva para mejorar tus tiempos y calidad de vida. De hecho hay una serie de especialistas. El economista enfocado en conocimiento Dan Ariely es uno de los que, con buen tino, se pregunta: “¿Cuánta gente se va a morir feliz diciendo tuvo 721 días de inbox cero?”^{23, 24}. Cada estrategia que adoptes tiene que ver con el contexto en el que trabajás y la necesidad de responder con una velocidad determinada los mails. El correo debe ser un medio, no un fin en sí mismo. Como venimos diciendo: productividad equilibrada.

Hablando de calidad de vida, si usás Gmail, el servicio de mail de mayor crecimiento en la actualidad, tenés que conocer “undo”. Esta opción nos da unos segundos de gracia por si nos arrepentimos de mandar el mail que acabamos de mandar. ¿Cómo? En realidad al apretar “send” el mail no se manda, demora unos segundos entre tu equipo y el ciberespacio esperando que lo cancelemos y, si no lo hacemos, sale. A más de uno le ha salvado la vida. Y ya sabemos todo el tiempo que se pierde remendando algo que podría haber sido evitado.

La ansiedad que nos genera un nuevo mail es explicada por Ariely²⁵ sobre la base de algo que tiene mucho sentido. A simple vista, cada mail parece tener la misma urgencia. Ante la duda sobre la necesidad de contestar rápido o no, creemos que tenemos que contestar lo antes posible. El economista, que dice recibir más de 100 mails por día excluyendo spam, generó un formulario que se dispara automáticamente con cada nuevo correo que entra a su bandeja. Allí le pregunta al remitente el nivel de urgencia del mail y contesta en consecuencia. ¿El resultado? La mayoría le dijo que el mail no era urgente.

Con ese espíritu armamos un listado sobre la base de nuestra experiencia:

- **Conocé los deadlines y preguntá qué debés entregar exactamente.**
- **Tené tu agenda diaria ordenada, así como también tu lista de tareas.**
- **Elegí tus batallas.**
- **Recordá que hay pocas cosas urgentes.**
- **Hacé una lista de tareas.**
- **Resolvé lo más denso primero.**
- **Repetite que “me colgué” no es una opción.**

- **Delegá.**
- **Reducí las sorpresas al máximo.**
- **Sé puntual y respetá los deadlines.**

8. Para entender este proceso es muy interesante usar la metáfora de la hamaca conocida como “tree swing” <http://www.projectcartoon.com/create/>.

9. David Allen, *Getting things done*, Nueva York, Penguin, 2001.

10. En castellano se traduce en general como “organizarse con eficacia”.

11. American Psychological Association, 2006: <http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>.

12. University of Colorado, 2010: <https://grey.colorado.edu/mediawiki/sites/mingus/images/c/c0/HerdMingusOReilly10.pdf>.

13. <https://lifehacker.com/how-long-it-takes-to-get-back-on-track-after-a-distract-1720708353>.

14. <http://www.livescience.com/31985-fear-missing-out-dissatisfaction.html>.

15. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213000800>.

16. <http://ben-evans.com/benedictevans/2015/9/14/distribution-and-audience?platform=hootsuite>.

17. James Clear, *Transform your habits*, 2012: <http://jamesclear.com/wp-content/uploads/2013/09/habits-v2.pdf>.

18. Universidad de Stanford, 2010: <https://pdfs.semanticscholar.org/13ab/07f51202b2e977e9754d267ce753675cb086.pdf>.

19. Japanese Psychology Research, 2016: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpr.12143/full>.

20. Más información: <https://journal.thriveglobal.com/how-technology-hijacks-peoples-minds-from-a-magician-and-google-s-design-ethicist56d62ef5edf3>.

21. Más información: <http://jomofis.com/que-puedo-hacer-para-vivir-mas-enfocado-en-lo-que-estoy-haciendo-foco-online-no-multitasking-concentracion/>.

22. Más información: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>.

23. Más información: <http://nymag.com/scienceofus/2017/04/stop-apologizing-for-the-delayed-response-in-our-emails.html>.

24. En Catapult van un poco más allá “Querés ser conocido por lo que hacés o por lo bien que contestás los mails?”: <https://catapult.co/stories/do-youwant-to-be-known-for-your-writing-or-for-your-swift-email-responses#>.

25. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/03/economist-email-less-painful/518934/>.

¡FREELANCE!

Y EL DESAFÍO del MANEJO del TIEMPO



Trabajar a Distancia

¿Cuánto vale tu tiempo?



3 tipos de Trabajadores a Distancia

3. El trabajo freelance

La inspiración es para amateurs, el resto de nosotros nos ponemos a trabajar.

CHUCK CLOSE

Los cambios en el mercado laboral y la aceleración de las nuevas tecnologías ubicuas, más baratas y fáciles de usar, han hecho que el trabajo fuera de una oficina ya no sea una rareza para unos pocos, sobre todo en las grandes ciudades. Estos servicios remotos tienen pros y contras a la hora de enfrentar la organización del trabajo y el manejo del tiempo.

Incluimos un capítulo específico sobre este tema porque creemos que para muchos de ustedes esta posibilidad puede ser una gran manera de mejorar su manejo del tiempo, ya que si bien no es fácil dominar el arte de trabajar fuera de una oficina, acarrea beneficios tan simples y poderosos como eliminar el tiempo de viaje, que para muchos puede ser de más de dos horas por día, y reducirlo al tiempo que les lleva terminar de desayunar y moverse al escritorio. Sumado a esto, cabe destacar la flexibilidad para los padres y madres que quieren pasar más tiempo con sus hijos.

Si bien no hay un estudio global sobre este tipo de trabajo, en parte porque es difícil de medir, sí hay números no oficiales que dicen que los trabajadores argentinos que operan bajo esta modalidad eran 2 millones en 2014 y en Estados Unidos eran 53 millones en el mismo año²⁶. Un estudio más nuevo²⁷, publicado a fines de 2016, dice que en este último país el 35% de la fuerza laboral trabaja bajo esta modalidad, lo que equivale a 55 millones de personas.

Trabajo a distancia

En el trabajo a distancia hay, de mínima, tres grandes grupos (y cada uno tiene su

particularidad):

- Los que trabajan 100% freelance (de manera independiente).
- Los que tienen un trabajo en relación de dependencia y lo complementan con otro freelance.
- Los que trabajan en relación de dependencia, pero su empleador les permite trabajar a distancia.

Primero hablaremos de los desafíos generales que tienen todos estos trabajadores remotos. A propósito, evitaremos el término freelancers para referirnos a ellos porque el tercer caso no lo es.

1. El principal desafío es el hacer una buena administración de los tiempos sin tener a alguien mirándonos por arriba del hombro para ver si cumplimos con los tiempos, es decir que tenemos que probar que nosotros mismos podemos ser nuestros jefes y esto es más fácil de decir que de hacer. Por suerte para esto hay varias herramientas que veremos en este capítulo más adelante para no terminar corriendo con el deadline.
2. El segundo eje común es tener claro el espacio de trabajo dentro del hogar y tener una alternativa en caso de que surja algún problema en el primer lugar donde trabajamos (corte de luz, una obra al lado que no te deja concentrar, etc). Para esto también tenemos una opción importante en el espacio de coworking que a algunas personas las hace más productivas en el largo plazo.

Ese espacio de coworking, o un café, se puede transformar en un “tercer lugar”. ¿Qué es un tercer lugar? El primero es el hogar y el segundo es la oficina (en el caso de este capítulo, suponemos, sería la oficina hogareña). Hace poco nos cruzamos con un concepto simple, pero del que hablamos muchas veces sin saber que tenía un nombre. Cuando buscamos un lugar para trabajar que no sea nuestra oficina hogareña, estamos buscando un “tercer lugar” en el que nos sintamos cómodos, que quede cerca de nuestra casa (idealmente se debe ir caminando) y adonde tengamos algún conocido que puede ser el mozo u otro “teleworker” que nos cruzamos allí²⁸.

Este tercer lugar es un concepto acuñado por el sociólogo Ray Oldenburg en su libro *The great good place*²⁹ cuya bajada dice “cafés, librerías, bares, peluquerías y otros

lugares para pasar el tiempo en el corazón de una comunidad”.

3. El tercer desafío es mantener tiempo libre en tres niveles: diarios (no trabajes 12 horas seguidas sólo porque podés, tratá de cortar como hacen quienes trabajan en una oficina), fines de semana (dejate días libres completos) y también el crearte vacaciones (¡no trabajes un año seguido!).

Los desafíos del freelancer

- Los que trabajan 100% freelance: Volviendo a la segmentación de la que hablamos al comienzo de este capítulo lo que le sucede a este grupo es que no necesariamente tiene estabilidad laboral, pero sí se dan el gusto de pensar que no tienen jefe cuando en realidad tienen decenas de personas que les piden realizar tareas. Más allá de esta realidad que cualquier freelancer con un par de años de carrera conoce, esta modalidad para muchos puede ser una oportunidad de tener una vida con menos horarios fijos (lo que, por ejemplo, es necesario si uno está al cuidado de una persona), menos o nulos viajes en la ciudad por trabajo o simplemente si por el tipo de tarea que realiza es requerido por empresas varias veces al año pero no de forma permanente, pero no las necesarias como para crear un área específica. Uno de los casos más obvios de esto es el de diseño o desarrollo web. Si la única salida laboral de estas personas fuese la relación de dependencia sus opciones de trabajo se reducirían. Este tipo de trabajo más independiente genera muchos desafíos en cuanto al manejo del tiempo, pero a su vez es el que, si logramos domar la bestia de la procrastinación, puede darnos más beneficios.
- Los que tienen un trabajo en relación de dependencia y lo complementan con otro freelance: Esta opción es bastante común cuando se busca tener otra actividad por motivos de ingresos o simplemente porque, como veremos en el capítulo de marca personal, queremos mantenernos activos más allá de nuestro trabajo cotidiano, ya que no se tiene la urgencia de generar ingresos como sí sucede en el caso de alguien 100% independiente, para este tipo de trabajo lo ideal es ir creciendo de manera incremental. Es decir, ir aprendiendo de a poco lo que significa ser un trabajador remoto y a medida que se gana confianza seguir sumando actividades. Desde ya que parte de la

habilidad de esta persona reside en no flaquear en su trabajo tradicional al sumar estas nuevas opciones laborales. Si sucede eso, sería peor el remedio que la enfermedad. La idea es que este capítulo te ayude a dar ese paso a paso con más solidez.

- Los que trabajan en relación de dependencia, pero su empleador les permite trabajar a distancia: Para muchos es el mejor de los mundos con condimentos de la relación de dependencia (un sueldo a fin de mes, protección social) y la libertad de trabajar a distancia algunos días al mes. Aquí tendrás dos desafíos centrales: lograr que la gente que vive con vos (tu familia o amigos, por caso) entiendan que ese día que estás en tu casa no estás perdiendo el tiempo sino que es un momento de trabajo (algo que todo freelancer sufre, pero que en tu caso quizá es aún más difícil de explicar). Por el otro tendrás que demostrar que podés hacer tu trabajo a distancia de manera correcta no sólo para tus jefes, sino para tus compañeros que, en muchos casos, pueden no haber tenido la suerte de lograr eso. El compañerismo en este caso es clave para que lo que en un principio es algo positivo no se te vuelva en contra.



Hace más de cinco años que enfoco parte de mi energía en entender cómo funciona el mundo de los freelancers y de todos los que trabajan en casa. Me parece súper interesante no sólo porque yo hago parte de mi trabajo en casa, sino también porque creo que en casa, sino también porque creo que en el mediano plazo más y más personas trabajarán en el hogar. Además, siempre me llamó la atención la idea errónea que tienen los que no trabajan en casa sobre los que sí lo hacen. Se los imaginan como unas especies de bon vivant en pantuflas y la realidad es que si bien puede tener momentos muy buenos difíciles de obtener dentro de las cuatro paredes de una oficina también necesita disciplina para que el día a día funcione y no roguemos porque nos llamen de un trabajo en relación de dependencia. Ojalá más de uno se anime a saltar a esta modalidad al leer el libro, acá te dejamos un montón de herramientas para que saltes con red.

¿Cuánto vale tu tiempo?

El tiempo es dinero, sí, ¿pero cuánto? Esto es clave para cualquier trabajador pero es mucho más importante si vivís directamente de vender tu tiempo fraccionado como hacen muchos freelancers. ¿Cuánto vale tu tiempo hoy? ¿Y el año pasado?

Puede sorprender, pero muchos profesionales no hacen este cálculo y trabajan menos o más de lo que deberían porque no tienen ese dato. Lo ideal, si uno tiene trabajo, es saber el valor de la hora promedio y cuando se empieza un nuevo período, por caso un año, ponerse una meta indexada por inflación o por lo que queramos lograr en ese tiempo. ¿Cómo? Es muy simple y al final de este capítulo tendrás un ejercicio para lograrlo.

Sumá lo que ganás por todos los trabajos que hacés al mes, la forma más simple es usar una planilla de cálculo, y a ese número dividilo por la cantidad de horas laborales que creés tener. Si estimás que trabajas ocho horas (teniendo en cuenta el viaje si tenés que ir de un lugar a otro) y un mes tiene 20 días hábiles, dividí el monto que ganás por mes, supongamos 1000 por 160 (8 horas por 20 días). Eso te va a dar un número que te va a servir para saber dónde estás parado, pero también para renegociar futuros contratos y para, si tenés suerte, darte cuenta de que quizá estás trabajando mucho y podés bajar un cambio sin afectar tanto tu economía. No te olvides de que parte de la idea de este libro no es que trabajes más, sino que trabajes mejor y si eso implica trabajar menos, adelante.

EJERCICIO

¿Cuánto vale tu hora?

Empezá ya a ver el valor de tu hora. Sentate 10 minutos con lo que hayas cobrado en los últimos tres meses y levantate sabiendo cuál es tu ingreso promedio.

Plataformas para cambiar

Si querés entrar a este mundo, una buena opción para buscar trabajo es, sí, online. Para esto es clave el desarrollo de tu marca personal sobre lo que podrás leer en el capítulo que escribimos enfocado en el tema. Prestale especial atención al armado digital de tu

perfil porque también te va a servir para esto.

Yendo a lo concreto, Freelancer.com es el sitio con más peso en el mundo de las búsquedas para este estilo de vida. Hace poco hubiésemos incluido aquí a Nubelo, pero fue adquirido por la empresa australiana a fines de 2016.

Tanto Workana.com, otro referente argentino, como Freelancer.com permiten actividades similares. La idea es que te podés crear un perfil si sos freelancer y luego podés aplicar a búsquedas específicas, similares a los clásicos avisos clasificados, o hacer propuestas para búsquedas abiertas donde el que busca ve directamente, no tu perfil, sino tu propuesta y elige la que más le cierra. Es una especie de subasta basada en talento y costo (por esto último tiene sus detractores, pero no queremos dejar de mostrártela).

Esto también te puede servir de manera indirecta para ver qué es lo más buscado en tu disciplina. Por ejemplo, en el área de diseño podrías ver cuánto se busca el diseño web vs. el diseño de papelería.

EJERCICIO

Aprovechá este momento para actualizar tu CV y subilo a la plataforma que más te guste. Enfocate en lo que hagas que no sea estándar e inspirate en los perfiles de personas que admirás para ver cómo construyen la historia de su trabajo. Ah, sacate una buena foto de perfil y evitá ese mail de la secundaria que incluye algún guión bajo y el nombre de una banda o un club de fútbol.

El viaje eterno

Por la lógica de las ciudades tendemos a pensar que alguien que está ocho horas desarrollando sus tareas a una hora de distancia de su casa trabajó ocho horas. Si bien el empleador “tiene” ocho horas de ese trabajador, no es estrictamente cierto que las horas que esa persona deja de tener disponibles sean ocho. Si esa persona viaja una hora de ida y otra de vuelta hacia su oficina a lo largo de una semana habrá sumado más de un día

laboral, 10 horas, sólo de viajes.

Esas 10 horas semanales (40 al mes y 480 al año), dependiendo del medio de transporte y su estado, suelen ser tiempo perdido en cuanto a manejo del tiempo (o ganado en los pocos casos en los que la persona disfruta de alguna lectura o música [*scrolllear* Facebook no vale]).

Esta cuenta que en general no hacemos para no sufrir, porque en muchos casos es inevitable ese viaje, es vital para un freelancer que en gran cantidad de casos vende su fuerza y cerebro por hora.

En Estados Unidos, donde son grandes impulsores de los suburbios que suelen obligar al trabajador a viajar hacia su oficina, existe una palabra para esto: *commuting*. Los freelancers en general lo pueden evitar. Aprovéchenlo.

Una idea simple: si es inevitable tener reuniones en el centro de una gran ciudad, júntenlas todas en un día o dos a la semana o mes (dependiendo del caudal de clientes que se tengan), para así evitar multiplicar el tiempo que se gasta en transporte.

Aquí vuelve a aparecer la idea de evitar la reunionitis y, aunque no es lo mismo que la reunión presencial, está la opción de utilizar herramientas de teleconferencia como las gratuitas Hangout, Skype o Zoom para no movilizarse. Dedicar un tiempo a familiarizarse con ellas y con funciones que facilitan el trabajo (como compartir pantallas o graficar lo que se quiere explicar) valen el tiempo invertido.

Factura electrónica: chau talonario, hola tiempo

A veces, como freelancers, hacemos trabajos que nos demandan un par de horas y los facturamos por ese tiempo, pero luego nos damos cuenta de que entregar la factura nos demanda otro par de horas. Y si hacemos ese viaje para entregar sólo esa factura, la ganancia de nuestro tiempo se licua a la mitad.

Por suerte desde hace unos años, incluso en países en vías de desarrollo como la Argentina, existe la opción de la factura electrónica. Este sistema permite emitir una factura sin necesidad de llevarla en mano a la oficina de tu empleador³⁰. Entrás al sitio de la AFIP y en menos de cinco minutos tenés un archivo PDF para enviarle por mail a la persona o empresa que te contrató. Por las dudas consultalo con tu contador, pero si tenés todo en orden este sistema es pura ganancia de tiempo y además evita la típica

“factura perdida” que hace que quien te contrató retrase un pago hasta que vuelvas a llevarle el bendito papel.

Otra opción que te puede servir si por algún motivo no querés avanzar con la factura electrónica es enviarla por correo. Incluso una carta certificada es mucho más barata que tu tiempo. Parece contraintuitivo, pero es verdad. Hacé la cuenta.

Un consejo simple es tener a mano siempre el detalle completo de tus datos bancarios necesarios para recibir dinero. En línea con la metodología Getting Things Done esto tiene que ser tan fácil de encontrar que no debería tomarte más de dos minutos responder ese mail donde te piden la información (y, por lo tanto, no demorás de tu lado el pago).

Un paréntesis aparte se lleva la posibilidad de tener un alias para tu CBU (sigla “amigable” de clave bancaria uniforme) que es mucho más fácil de recordar y se habilitó en la Argentina a fines de 2016.

También siempre que puedas evitá cheques (te quita tiempo ir al banco, más la posibilidad de encontrarte con una sorpresa negativa), tené en claro el tiempo de cobro de un trabajo (no pases el mismo monto si cobrás en 30 días que en 90) y si algo de estos números no te cierra, incluílo en el presupuesto. Eso, obviamente, deberás saberlo antes de armar el presupuesto. Si lo preguntás de manera amigable, es totalmente entendible.

EJERCICIO

No por obvio este ejercicio deja de ser clave para tu economía. Dejá de leer y agendate ya una hora con vos (una práctica que debés hacer siempre que necesitás hacer algo sí o sí) hoy o en la semana para hacer tu primera factura electrónica. Si aún no tenés que hacer ninguna no importa, dejá todo listo para que en cuanto puedas hacer la primera sólo tengas que apretar el botón terminar. La primera vez es tedioso, pero luego te va a ayudar mucho³¹.

¿Cómo funcionan los espacios de coworking?

Podés trabajar solo o podés tener un proyecto unipersonal, pero en ambos casos podés

elegir trabajar rodeado de gente. Si la segunda opción te parece poco clara, es porque aún no conocés el, ya no tan nuevo, concepto del coworking o cotrabajo³².

Allá por 2008 *The New York Times* presentó la idea bajo el título “Están trabajando en lo suyo, pero uno al lado del otro”. Esa oración sintetiza el espíritu del coworking. En definitiva, se trata de espacios donde por un monto determinado, en general más económico y amigable que pasar ocho horas en un bar, se tiene acceso a un escritorio, una buena conexión a Internet, café y algunos beneficios más, pero, sobre todo, se puede interactuar con pares.

Se supone que estos espacios además fomentan la posibilidad de armar redes. Éste es uno de los plus del coworking ya que si bien el mundo online tiene un potencial enorme, el contacto cara a cara aún hoy genera lazos más fuertes.

Esta idea del coworking nació en San Francisco en 2005 y hoy tiene espacios en todo el mundo privados y públicos (hay gobiernos que apoyan estos modelos muchas veces para revitalizar lugares como las bibliotecas). Más allá de lo que puedas encontrar en un buscador tradicional, hay sitios como DeskSurfing.net en el cual se recopila de manera colaborativa espacios de coworking en todo el mundo. Al momento de escribir este libro había más de 850 sitios cargados, pero sabemos que no es exhaustivo así que si no encontrás algo allí no te des por vencido.

Si trabajás solo en tu casa quizá esta opción no te atrae tanto, pero si vas a trabajar a cafés porque trabajás mejor rodeado de gente, el coworking es una opción interesante porque el costo por día (no hace falta reservar el mes completo aunque abarata el monto diario) no es mucho más costoso que un par de cafés que podés tomar en un bar determinado.

Otra opción que aún no llegó a estas latitudes es la de “hoffice”³³, una tendencia sueca que consta en compartir la oficina hogareña con uno o varios terceros con la meta de mejorar la productividad, pero sobre todo evitar el aislamiento. ¿Cómo funcionará aquí?

Herramientas para el freelo

Más allá de todas las herramientas que vimos en el capítulo 2 aquí te dejamos algunas aplicaciones más específicas (que incluso te pueden servir si trabajás en una oficina tradicional). Todas tienen una opción gratuita y, en muchos casos, mejoran sus

funcionalidades pagando un monto determinado por mes o año (en general la suscripción anual te permite algún ahorro).

BUFFER

Esta aplicación se merece un par de párrafos aparte. Este servicio que cuenta con apps en las principales plataformas apunta a ayudarte a implementar tu estrategia de redes. ¿Cómo? En Buffer podés definir los momentos del día, o la semana, en que querés publicar contenido en redes sociales y luego te permite ir ubicándolos en fila (Buffer, en inglés) para que vayan saliendo en los horarios previamente delimitados.

Por ejemplo: supongamos que Marcela sabe que los mejores horarios para publicar contenido en Facebook y Twitter son las 10 am de los días de semana y los fines de semana por la tarde. En vez de cargar el horario de publicación cada vez que publica, como sucede en Hootsuite o TweetDeck, ella carga estos horarios una sola vez (se hace en dos minutos) y luego va enviando material a Buffer para ir llenando la fila. Si es miércoles a la tarde y manda dos posteos el primero saldrá el jueves a las 10 y el segundo el viernes a la misma hora.

Además esta app se integra con tu celular (vía app) o navegador (vía agregado) y te permite que al cruzarte con algún contenido interesante sea muy fácil prepararlo para que salga en tu fila de tuits o posts en Facebook de la semana. Esto último es una subestimación ya que en realidad Buffer deja que publiques lo que quieras en muchas más plataformas. Además de las ya nombradas, son Instagram, LinkedIn y Google plus.

COFFITIVITY

Si sentís que la paz del hogar juega en contra de lo que estás queriendo hacer Coffitivity.com es otra idea simple y genial que nos encantó. Este servicio genera el ruido de un bar necesario para que te sientas transportado a tu café preferido desde la comodidad de la oficina que tenés a pasos de tu cama. Sí, así de simple, lleva ruido de tazas y gente charlando a tus parlantes. Lo único que tenés que hacer es entrar al sitio, calibrar el volumen y listo.

Pero si por algún motivo te gusta más trabajar con ruido de lluvia de fondo el sitio para vos es RainyMood.com. Ese servicio cumple la simple y noble labor de sumarle una

cortina de lluvia a lo que estés haciendo. Así como existen Coffitivity y RainyMood podés encontrar un montón de sitios y plataformas para tener el sonido que buscás.

TIME RESCUE

Hace muchos años, allá por 2008, Time Rescue fue la primera app que probamos para trackear nuestro uso del tiempo. De hecho, mientras escribimos esto, nos damos cuenta de que el germen de este libro, que nació de muchos lugares, puede tener una de las semillas allí.

La idea de Time Rescue es súper simple. Bajás a tu máquina (o celular) una aplicación que se instala y corre detrás de todo lo que hacés para darte un reporte diario, semanal o mensual de cómo venís usando o gastando tu tiempo. A su vez cada ítem lo podés ir sumando a un grupo. Así podés agrupar el tiempo que pasás en los sitios y apps de redes sociales bajo esa categoría, los de bancos, AFIP y similares en otra y los 100% laborales en otra. Así al final del período vas a tener una idea más clara sobre en que se te está yendo el tiempo.

Además, esta app tiene dos detalles interesantes. Te envía por mail todas las semanas un newsletter con tus datos por lo que ni siquiera hace falta que te metas en su tablero para verlo y te sirve para planificar la semana siguiente. Además te arma un número — que indica cuán productivo fuiste esa semana— que podés ir “tuneando” para que se acerque lo más posible a tu estilo de vida. Por ejemplo: si sos community manager, le podés decir que las redes sociales son tu trabajo y que lo sume de manera positiva.

Ganarle a la hoja en blanco. Themostdangerouswritingapp.com

¿Estás trabado con lo que tenés que escribir? Sea esto un mail extenso o algún texto de largo aliento esta plataforma te hace elegir la cantidad de minutos que querés estar bajo su lupa y te muestra una pantalla en la que si escribís todo funciona, pero si te detenés unos segundos el texto empieza a desvanecerse hasta que desaparece para siempre. Sí, es un poco masoquista, pero nos ha ayudado más de una vez. Lo dejamos en este apartado porque además existe Flowstate (sí porque nos lleva al estado de flow del que te hablamos en el capítulo anterior), una app con un concepto similar que se compra para la

tienda de Apple. Por ahora no vimos nada similar para Android, pero el sitio del que te hablamos al principio anda muy bien.

TOGGL

Si Time Rescue le apunta con una bazooka a las tareas que hacés, Toggl es una herramienta de precisión. El sistema, ultrasimple, permite que cronometres el tiempo que gastás en cada proyecto. Supongamos que tenés tres clientes (una librería, una zapatería y un almacén) a los que facturás en base a las horas que trabajás, Toggl te permite que cuando empezás a trabajar en la librería, enciendas el cronómetro hasta que termines con ese cliente, luego podés pausar y trabajar en la zapatería para luego hacer lo propio con el almacén.

Así, a diferencia de Time Rescue que se basa en los sitios y apps que usás, Toggl (con el plus de esfuerzo de que vos tenés que decirle qué es cada cosa) te permite terminar el día sabiendo cuánto tiempo le dedicaste a cada cosa. Además, si tenés ganas de ser aún más preciso podés registrar a qué tarea de la librería te dedicaste.

Esto te permite tener un reporte ultrapreciso sobre el tiempo que le dedicaste a cada cliente para usar de forma interna (sólo para vos) o, como hacen algunos freelancers, darle el reporte a tu cliente para que vea cómo es el detalle de tu trabajo.

Además tiene un beneficio colateral. Luego de que te acostumbrás a usarlo (reconocemos que te puede demandar cierto tiempo) vas a ver que te va a convenir, incluso para no estar encendiendo y apagando el cronómetro muy seguido, enfocarte en un proyecto un rato largo.

Como casi cualquier sistema actual, Toggl funciona en el navegador (toggl.com) y tiene apps en iOS y Android que están sincronizadas todo el tiempo.

SPLITWISE

¿Hacés muchos pagos en los que participa un socio, compañero de trabajo o (por qué no) tu pareja? Entonces sabés la complejidad que empieza a generarse cuando uno pagó algo al mediodía por 137 pesos, luego el otro a la noche algo por 453 y ambos (porque justo ninguno de los dos tenía para cubrir todo) 287 la mañana siguiente. Hacer la cuenta de

cuánto le debe cada uno al otro es totalmente realizable, pero se empieza a complejizar.

Para hacer estas cuentas de manera simple existe Splitwise, una app disponible online, para Android y iPhone, en la que ingresás el gasto en común con cuatro opciones. Supongamos que Javier y Malena son los usuarios, salieron a almorzar y quieren dividir los 500 pesos de la comida que pagó Malena. Uno de los dos ingresa su monto y alguna de estas cuatro principales opciones: “Pagado por ti y dividido igualmente”, “Debes 500 pesos”, “Te debe 500 pesos” y “Pagado por la otra persona y dividido igualmente”.

Así cada tanto pueden ir cerrando la cuenta en lo que se deben en el momento. Todo lo hecho queda registrado y cada vez que hay una novedad reciben una notificación sobre lo que pasó. De yapa cada mes te manda un mail resumiendo las transacciones de los últimos 30 días.

Reuniones para intercambiar experiencias

Cada rubro tiene, sobre todo en grandes ciudades, algún espacio de encuentro que en muchos casos salta de lo digital a lo físico. Desde un grupo de Facebook enfocado en una actividad determinada que pasa cada tanto a tomar unas cervezas en un bar hasta los suscriptores a un newsletter que una vez al año se reúnen para intercambiar experiencias. Estas son oportunidades interesantísimas para cualquier freelancer. No solo para los que sienten que su manera de trabajar puede ser aislada y necesitan ver nueva gente, sino también para conocer potenciales socios en proyectos, y por qué no, clientes.

Buscá un grupo de pertenencia digital y sumate. Los grupos informales relacionados con tu profesión pueden ser un buen punto de partida y si no sabés por dónde empezar revisá los grupos temáticos que aparecen en MeetUp, una plataforma que se convirtió en la opción número uno para el mundo de la tecnología y el contenido digital. Aunque lo tuyo no esté allí, te puede servir como disparador para encontrarlo o, mejor, para ser quien inicie uno nuevo.

Hace un tiempo me llegó una invitación a formar parte de un grupo de Whats App. El nombre del grupo era “Comité”. No tenía idea de qué se trataba hasta que empecé a ver quiénes eran los integrantes. Eran todas compañeras de trabajo de hace muchísimos años.



Allá por el año 2000 trabajamos juntas en una consultora de relaciones públicas. Hoy, y desde hace varios años, cada una de ellas tiene su propia agencia de comunicación.

Algunas con estructuras unipersonales y otras con varios empleados. La invitación consistía en participar de una de las reuniones que mantienen con cierta periodicidad en donde intercambian experiencias, plantean dudas y problemas propios del día a día de esa industria. Los temas que tratan son de lo más variados: cuáles son los mejores proveedores para cada cosa, remuneración apropiada para asistentes o pasantes, cómo cotizar determinados trabajos, típicos problemas con clientes, los impuestos a pagar como trabajador autónomo, organización cotidiana, y claro que no faltan los chismes de la industria, entre muchos otros temas.

Nos parece una idea no sólo genial, humilde e imitable, sino vital para trabajar como freelance. Armarse de una comunidad es una herramienta y no una amenaza, además de que puede generar quizá lo más valioso que se obtiene trabajando: relaciones que valgan la pena.

Sí, a veces compiten por proyectos parecidos, pero también se recomiendan entre ellas a posibles clientes, se asocian para proyectos puntuales, maximizar compras de insumos por cantidad o negociar precios en proveedores de servicios por mayores volúmenes.

Creemos que esto es replicable sin importar el rubro en el que te desempeñes como trabajador independiente. La sensación de no estar solo remándola, y escuchar planteos y casos parecidos a los que te tocan vivir, definitivamente da un gran impulso.

26. <https://blog.freelancersunion.org/2014/09/04/53million/>

27. Estudio sobre freelancing hecho por Freelancer's Union y Upwork: <http://www.marketwired.com/press-release/new-study-finds-freelance-economy-grew-55-million-americans-this-year-35-total-us-workforce-2164446.htm>.

28. Más información: <http://jomofis.com/el-tercer-lugar-clave-para-los-que-trabajamos-en-casa/>.

29. Ray Oldenburg, *The great good place*, Boston, Da Capo Press, 1999.

30. <http://jomofis.com/como-hacer-tu-primera-factura-electronica-en-la-afip-de-la-argentina-guia-practica-paso-a-paso/>.

31. Al cierre de este libro se lanzó un nuevo sitio específico para monotributistas (monotributo.afip.gob.ar). Una versión extendida, y actualizada si hubo cambios, de este apartado se encuentra en: <http://jomofis.com/como-hacer-tu-primera-factura-electronica-en-la-afip-de-la-argentina-guia-practica-paso-a-paso/>.

32. Más información: <http://jomofis.com/coworking-una-alternativa-a-trabajar-en-casa-o-en-el-cafe/>.

33. Más información: <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-38582181>.

Tu Trabajo más Productivo

¿Qué cosas necesito para vivir?

Perseverancia

HÁBITOS 21 a 90 días

interno
Orden
externo

Amplificadores



beneficio PATERNIDAD



asistencia INTELIGENTE



Aspiradoras de Productividad

SÍNDROME del IMPOSTOR

SÍNDROME de FALSAS ESPERANZAS



Si CRIMINAL

riesgo oculto PLAN B

PROCRASTINAR



4. Tu trabajo, más productivo

Hay que seleccionar, focalizar en lo real, pero saber qué focalizamos y seleccionamos. Recortar lo que interesa y difuminar el resto.

EDGAR MORIN

Juan Martín tiene desde hace tres años un negocio de ropa en Morón y es administrativo en una pyme a la que va tres mañanas a la semana. También tiene una pequeña cartera de clientes de seguros y siempre está pensando en cómo mejorar sus múltiples trabajos. Aunque llega cansado, no descuida lo que le gusta: cocinar, jugar al fútbol y cenar con sus amigos de toda la vida una vez por semana. Su mujer, Paula, trabaja de martes a jueves en una ONG en la localidad de Moreno y tiene el resto de los días libres, en los que estudia charango y cerámica. Sus rutinas de trabajo y descanso son muy distintas, pero ambos tienen una misma necesidad: planificar sus obligaciones y “negociar” tiempos personales y compartidos.

Puede ser que trabajes como empleado en una oficina, que seas freelance, que tengas tu negocio o que des clases. Que trabajes medio día o full time, que tengas un trabajo muy creativo o que sea más bien operativo. Que lo que hagas solo o que tengas que alinear las agendas de una familia de cinco integrantes, entre otras tantas posibilidades. Como sea, siempre es necesario tomar algunas decisiones relativas a cómo te vas a organizar para tener en cuenta los distintos factores que inciden en la calidad de tu trabajo y en tu bienestar en general.

Cuando de trabajar se trata, no sólo es importante pensar en las cosas que hay que hacer, sino que primero hay que decidir cuáles no hacer. Cómo planifiques, con qué te comprometas y cómo apliques todos los métodos y técnicas que vimos en el capítulo anterior tendrá un impacto directo en el resultado de tus tareas y obligaciones.

En este capítulo te proponemos que te tomes un tiempo para identificar eso que suma a tus planes y eso otro que no, para que puedas elegir mejor y planificar sobre suelo

sólido. Existen barreras, a veces no tan claras, que nos separan del *Getting Things Done* (GTD) del que hablamos cuando te presentamos métodos de trabajo. A estas barreras las vamos a llamar “aspiradoras de productividad” que son acciones o decisiones que chupan tu tiempo y energía. Porque cuando las metas y resoluciones no se ajustan a nuestras verdaderas posibilidades, generan frustración y perjudican nuestra productividad.

Aspiradoras de productividad

LA PLANIFICACIÓN MÁGICA

Hacer más ejercicio, usar menos Internet, procurar más momentos de ocio, tiempo de calidad con la familia, mayor organización en el trabajo... Levante la mano quién hace una lista similar cada enero llena de buenos deseos, pero lejanos en acciones concretas a los hábitos que sostiene al momento de escribirla. Si sos de los que hacen interminables listas de tareas llena de buenas intenciones, pero vacías de estrategias certeras, no estás solo. Según el psicólogo John Norcross, autor del libro *Changeology* (Cambiología),³⁴ más de la mitad de la población traza algún tipo de plan de metas, y es bastante común que se repitan una y otra vez por más que no se hayan alcanzado el año anterior. Este hábito fue bautizado por Peter Herman (otro psicólogo) como el “síndrome de las falsas esperanzas” y cae en la trampa de que espera que surja una planificación mágica.

El ciclo funciona así: nos proponemos una tarea difícil (a veces inalcanzable) y, aunque hagamos algunos movimientos hacia eso, no llegamos a concretarla. Y esto impulsa a volver a apostar el año siguiente, pero siempre de una manera poco realista. Según Norcross, los pasos que damos no son lo suficientemente significativos para alcanzar el objetivo fijado y entramos en una espiral de frustración. Según el autor, las personas que idearon una resolución pero que no trazan un plan detallado tienen sólo un 4% de chances de lograrlo.

Hay algunas estrategias que podemos usar a la hora de escribir la lista este año partiendo de una premisa ineludible: el cambio será incremental. Un cambio de comportamiento requiere un recableado y a nuestro cerebro le tomará entre 22 y 90 días asimilar una conducta temporaria como habitual. Que los colegas, familia y amigos estén

al tanto de la búsqueda de estas metas es excluyente, dicen los expertos. Se necesita, además de un monitoreo diario interno, un control y apoyo externos. Alguien con quien corregir los desvíos y festejar los logros.

Acá te proponemos dos métodos para planificar de modo concreto. El primero se llama Smart (en inglés significa “astuto”). Las siglas hacen referencia a los términos en inglés de Específico, Medible, Alcanzable, Realista y durante un Plazo Definido. Tenés que escribir cada meta siguiendo de manera estricta las cinco variables. Por ejemplo, para estar menos en Internet podés utilizar apps que controlan en tiempo y lo miden como los que mencionamos antes. Fijar una meta de una hora menos por día por cuatro semanas durante un mes determinado. Luego revisar y repautar según los resultados que vayas obteniendo.

Es importante no formular deseos genéricos o abstractos, deben ser concretos y cuantitativos. Así, “quiero ser más feliz” no sería una meta válida, pero “quiero aumentar mis salidas al teatro”, sí. Otro método similar se llama Grow, que proviene del mundo de los recursos humanos. Se trata de escribir el objetivo, el escenario desde donde se intentará, las opciones y obstáculos, y cuál es el camino que se intentará seguir.

 EJERCICIO 
Ejemplo para planificar de manera concreta

Específico	quiero ir más al teatro
Medible	dos veces por mes
Alcanzable	tengo el dinero
Realista	hay teatros cerca, tengo el tiempo para dedicarle
Plazo definido	durante el mes de noviembre

Siguiendo este modelo, pensá metas medibles que quieras alcanzar y completá cada uno de los cinco parámetros a tener en cuenta.

EL PODER DE DECIR QUE NO

A veces, la lista de tareas, planes o proyectos está bien planteada pero lo que falla es la cantidad de cosas con la que nos comprometemos. Decirle a demasiadas cosas que sí es el comienzo de un camino de improductividad e insatisfacción.

Sobre la importancia de decir que no, el psicólogo Sergio Sinay escribió en su columna dominical, el 30 de octubre de 2016, en la revista del diario *La Nación*. “Cuando el ‘no’ se calla para evitar problemas, se transforma en fuente de nuevas dificultades. El sí fácil puede deberse al deseo de agradar, a la necesidad de ser querido, a no poder sostener argumentos, a evitar la confrontación y hasta a la pereza mental. Cuando existe el ‘no’, el mismo ‘sí’ deja de ser un reflejo automático”. Su columna nos llevó a pensar: ¿Cuántos “sí” dijiste este año que terminaron perjudicando otros “sí” previamente asumidos?

Y también nos preguntamos: ¿existe alguna manera más efectiva que otra de decir que “no”? De acuerdo con distintos estudios científicos, existe. La idea es aprender a decirle que no a esos “sí” criminales que terminan erosionando los otros sí que realmente importan.

Para empezar, existe una gran diferencia si contestamos que “no podemos hacerlo” o si contestamos directamente que “no lo haremos”. En un estudio publicado en el *Journal of Consumer Research*,³⁵ se dividió un grupo de 120 estudiantes en dos partes. Ante la propuesta de aceptar un helado, la mitad debía contestar “no puedo comer helado” y la otra mitad, “no como helado”. Luego de esto, al salir de la sala, se les ofrecía como agradecimiento un chocolate o una barra de cereal. Lo que pasó fue que los estudiantes que contestaron “no puedo” eligieron de premio comer el chocolate en un 61 por ciento de los casos. Mientras que los que contestaron “no como” sólo eligieron los chocolates en un 35 por ciento de los casos.

Una de las conclusiones fue que las palabras que usamos no sólo sirven para tomar una decisión puntual, sino para alcanzar objetivos a largo plazo. Las palabras que usamos crean un feedback en loop que llega a nuestro cerebro. En el caso de contestar “no puedo”, el feedback que se repite es de limitación. La terminología indica que nos forzamos a hacer algo que no queremos. En cambio, con el “yo no lo hago” la respuesta genera una sensación de control y poder sobre la situación. En el caso del experimento de los helados la respuesta de “no como” da determinación y poder al que la dice. Es el

tipo de frases que funcionan para crear nuevos hábitos hacia lo que se quiere lograr. Algo que nos reafirma en lo que soy más que en lo que hago. Esos “no” alcanzan su máximo poder cuando para decirlos tenemos que dialogar con nosotros mismos. Y la manera en la que los decimos es tan poderosa que nos deja como la víctima de nuestras palabras o como los arquitectos de nuestras decisiones.

Sin embargo, por lo general, no es fácil saber cuándo decir que sí o no. Son muchas las variables que se ponen en juego. Hay una idea difundida por el empresario serial y músico Derek Sivers en una charla TED sobre cómo decide decir que sí (o no). Él, un hombre que ha creado empresas en más de diez países y tiene múltiples pasiones, analiza la propuesta y sólo la acepta si siente un sí poderoso que sale desde sus entrañas. Habla de un “Hell, yes!”, que sería algo como un “¡Claro que sí!”. Si el “sí” es dudoso, responde “no, gracias”. En el capítulo sobre cómo trabajan los más productivos te encontrarás con un groso que usa esta técnica y que le da buenos resultados. Todos estamos muy ocupados. Decirle “sí” a menos cosas es la única manera de focalizar y avanzar.



La mayoría de las veces en las que me encontré diciendo que sí sin estar convencida, las cosas no salieron como me hubiera gustado. El desgano resultó en un trabajo mediocre o deslucido, que sin duda me dejó un sabor amargo. Me suele pasar cuando me “tiento” con un trabajo bien pago (o porque en el momento el dinero tendría una utilidad inmediata) pero que no me interesa demasiado. Ya sé que no me funciona. Y ante cada propuesta intento sentir el “¡Sí, claro!” o recomiendo a un colega de confianza.

El peligro del plan B

Otro punto importante para pensar a la hora de planificar nuestros proyectos son sus posibilidades de éxito y con qué opciones contamos si las cosas no salen tal cual lo planeado. No es lo mismo cruzar un puente quebradizo sabiendo que estás enganchado

con un arnés que hacerlo sin ninguna garantía de llegar a la otra punta vivo. Contar con un Plan B nos da, muchas veces, la fuerza y seguridad para avanzar sobre los proyectos que tenemos. Pero, aunque sirve como una red de contención emocional que da seguridad, paradójicamente, el solo hecho de identificar ese Plan B puede incidir en el resultado del plan principal. Este es el hallazgo del trabajo de un grupo de investigadores de las universidades de Wisconsin y Pennsylvania que nos dejó pensando en las posibles consecuencias de algo que hasta ahora no habíamos considerado como una amenaza a nuestra productividad.

En su trabajo, Jihae Shin y Katherine Milkman demuestran³⁶ cómo el Plan B puede menoscabar nuestra motivación. Para probar su teoría, los investigadores hicieron cuatro experimentos junto a cientos de estudiantes de ambas universidades a los que les pidieron que descifrasen oraciones mezcladas en un tiempo determinado. Las recompensas variaban entre snacks libres y pagos extra en dinero. En cada caso, a algunos de los participantes se les pidió tener un Plan B si no lograban alcanzar la meta pedida. Por ejemplo, si el premio era conseguir snacks, el plan B era pensar en otras maneras de conseguir snacks gratis en el campus o conseguir dinero de otra manera. Los resultados arrojaron que los que tenían un plan de backup resolvían menos retos relacionados a ordenar oraciones de los que no tenían otra forma de hacerse con los premios.

Los participantes manifestaron que tener un Plan B no los había distraído de la tarea, sino que se habían sentido menos motivados. Los investigadores concluyeron que: “aunque contar con un plan de backup tiene conocidos beneficios como ayudar a reducir la ansiedad, también conllevan un costo de motivación y foco que debe ser cuidadosamente analizado”.

La posibilidad de que algo pueda fallar nos llena de ansiedad y es un antídoto que a veces usamos para poder dar los primeros pasos. Cualquiera diría que contar con un plan de backup es siempre una buena idea, pero esa “red salvadora” puede perjudicar las energías que depositamos en el Plan A. Nos decimos a nosotros mismo: “si falla el lanzamiento de mi carrera como músico, puedo volver a atender el negocio de la familia”, “si el libro no es aceptado, puedo escribir materiales para otros”, “si no consigo terminar la licenciatura, me quedo con el título intermedio”. Un buen modo de avanzar es pensar cuáles son las preocupaciones más grandes en el camino para alcanzar una meta: ¿es ansiedad excesiva o falta de motivación? La idea es tan simple como poderosa:

que un buen Plan B no se lleve la pasión, el esfuerzo y la energía que siempre necesitan las grandes metas, esas que suelen estar en el primer plan.

Avanzar únicamente sobre un Plan A hace que el esfuerzo completo esté puesto ahí. No hay distracciones ni escapes de energía hacia una segunda opción. Pero, de fallar, volver al ruedo puede ser demasiado costoso en términos de energía y confianza propia sobre lo que podemos lograr. Si, en cambio, logramos divisar, aunque sea mentalmente, posibles estrategias en caso de que las cosas no salgan como lo planeado, pero teniendo en cuenta su posible injerencia en el Master Plan (tus objetivos de los que hablamos en el primer capítulo), se tiene lo mejor de los dos mundos³⁷.

La procrastinación como síntoma

Quizá la principal barrera que nos separa del paraíso productivo de alcanzar nuestras metas sea la de demorarlas por un sinfín de razones, desde posponer el comienzo de una dieta hasta evitar una conversación difícil en la familia, estancarse en una oficina por años o no cumplir con fechas pautadas de entregas de trabajos. Más del 95% de las personas demoramos, en mayor o menor medida, las obligaciones de nuestra vida cotidiana. Procrastinar (del latín *procrastinare*) es el mal hábito que esconde una compleja dinámica que, lejos de ser inofensiva, impacta fuertemente en cómo trabajamos y vivimos.

Para el sitio *Jomofis.com* contactamos hace un tiempo a Piers Steel, un psicólogo canadiense, profesor de la Universidad de Calgary y autor de “Procrastinación: por qué dejamos para mañana lo que podemos hacer hoy”,³⁸ que dedicó más de veinte años de trabajo a entender esta conducta. El investigador canadiense condensó los aportes de más de 800 estudios en una fórmula que describe este autoboicot.

Procrastinar consiste en una combinación de tres factores que intervienen cada vez que aplazamos algo:

- La predisposición a valorar las necesidades inmediatas por encima de los planes a largo plazo (impulsividad).
- El grado de confianza en alcanzar el objetivo (expectativas).

- **El placer que nos proporcione realizar la tarea (valor).**

Su afirmación resultó muy reveladora: “No poder llevar las obligaciones a cabo es un síntoma de otros temas como la búsqueda de perfeccionismo, la vulnerabilidad a las críticas negativas y el miedo al fracaso”. En su libro “El manual del procrastinador: el arte de hacer las cosas ya”,³⁹ Rita Emmett asegura: “El temor a realizar una tarea consume más tiempo y energía que la tarea en sí. La evasión del deber no sólo aumenta la preocupación y procrastinación, sino que produce sentimientos de culpa que impiden un verdadero disfrute del tiempo libre”. ¿Les resulta familiar?

Según el neurocientífico Daniel Gustavson, del Departamento de Neurociencias y Psicología de la Universidad de Colorado, la dilación de las obligaciones tienen un alto componente genético. Alrededor del 50% de la variación en la dilación en los adultos jóvenes se debe a los genes y el resto, a factores ambientales. Según Steel y Gustavson conviene reflexionar sobre las causas de nuestras demoras. Muchos de los métodos del capítulo 3 buscan darte herramientas para superar a esta demora en las obligaciones, pero no se trata sólo de partir las tareas, anotarlas y hacerlas, sino que antes de eso hay que hacerse una pregunta más profunda, que te aseguramos desde el intento propio, es muy reveladora.

Preguntate:

¿Tengo miedo de la crítica de los demás sobre eso que tengo que cumplir?

¿Me preocupa no estar a la altura de lo que se requiere de mí?

¿Estoy buscando un perfeccionismo difícil de alcanzar?

Intentar no procrastinar es una de las grandes batallas que intento librar todos los días. Me doy cuenta de que la mirada de los demás sobre el laburo que hago me pesa y es una de las razones por las que no termino de confiar en lo que escribo, digo, hago y tarde mucho en concluir mis obligaciones. Las cosas



siempre terminan resultando bien, pero a un costo demasiado alto. El tiempo de supuesto ocio, que no es más que la demora de terminar con mis obligaciones, tiene mucho más que ver con el padecimiento que con el disfrute. Crear hábitos contra la procrastinación es, quizá, mi máximo deseo en este camino de búsqueda de productividad equilibrada que no voy a abandonar hasta lograrlo. Hoy renuevo mi compromiso con vos que estás leyendo como testigo.

EL SÍNDROME DEL IMPOSTOR

Si respondiste que sí a la pregunta sobre el temor a la mirada de los demás, una de las posibilidades es que estés experimentando una sensación parecida a esta que sintió Julieta cuando entró a liderar la sucursal de un banco: “Es cuestión de días. Cuando tenga que dar la presentación, se van a dar cuenta de que no entiendo el trabajo. No tengo la experiencia del resto de la gente del equipo. ¿Cómo no lo notaron al contratarme?”. Como sólo podemos saber lo que pasa por nuestra cabeza, pero no por la de los demás, decidimos livianamente que esta certeza de no estar a la altura es sólo nuestra. Esta sensación de estar engañando a todos los que nos rodean fue identificada en los años 70 por la psicología con el nombre de “síndrome del impostor”. La actual hipercompetitividad en las empresas y todo tipo de trabajos dispara estos sentimientos entre artistas, maestros, músicos, cirujanos o empresarios exitosos, nadie zafa de esta angustia que le mete palos en la rueda a nuestra productividad y, peor aún, en nuestra autoestima.

Pero calma, que si se lo están cuestionando es bastante probable que no sean impostores. Consultamos al psicólogo Miguel Espeche, coordinador del Programa de Salud Mental del Hospital Pirovano, sobre esta percepción que tenemos a veces de nosotros mismos y de su papel en nuestro trabajo y autoestima. Para él una clave es percibir más lo que hacemos que lo creemos ser. “Muchas veces nuestras acciones son eficaces, son buenas y ese es un buen espejo para mirarnos y decidir si somos buenos en lo que hacemos. Por algún motivo, se nos activa una memoria de nosotros antigua en la cual nos creemos inadecuados, pero esto es sólo un sentimiento. Es importante darnos

cuenta de que lo que nos define es lo que hacemos.”

En su libro *Why Capable People Suffer from the Impostor “Syndrome and How to Thrive in Spite of It”* (Por qué la gente capaz sufre del síndrome del impostor y cómo lo supera),⁴⁰ la doctora en Psicología Valerie Young, afirma que las mujeres son más proclives a sentirlo, probablemente por un estereotipo machista que pone las competencias profesionales más en duda. Y que las cosas salgan bien, no alivia el sentimiento. Cuanta más experiencia adquirimos, más alto llegamos, pisando siempre en terrenos nuevos en los que nos sentimos extranjeros todo el tiempo.

Otra idea que alimenta al síndrome del impostor es la necesidad que tenemos de pensar que hay alguien a cargo con verdadero expertise, más cuando se trata de temas de medicina, leyes o gobierno. No soportamos la idea de que todas sean personas erráticas y con contradicciones como nosotros.

Los equipos de trabajo donde hay buena fe y un ambiente cuidado, donde uno puede compartir esta sensación de manera casi lúdica, pueden constituir una manera de enfrentarla. “Todos a veces estamos sorprendidos de estar jugando ‘en primera’, poder decirlo en confianza y saber cómo le pasa esto a cada uno puede ser algo beneficioso para uno y para el equipo”, es el consejo de Espeche. Muchas veces nos definimos y definimos a los demás desde los sentimientos. Pero ese es sólo un aspecto de la cuestión. Es más importante lo que hacemos y también lo que los otros hoy ven de nosotros.

Amplificadores de productividad

SIN HÁBITOS NO HAY PARAÍSO

Quizá conozcas la idea largamente difundida de que para que una conducta sea incorporada como hábito sólo hay que repetirla durante 21 días. Sin embargo, aunque esto puede funcionar para algunas metas acotadas, es bastante más probable que tengas que perseverar entre 60 a 90 días para incorporar una actividad como hábito.

El origen de la fórmula de los 21 días se remite a lo publicado por el cirujano estético Maxwell Maltz, en su libro “Psycho Cybernetics”⁴¹, en los años 60, en el que contaba que ese era el período que sus pacientes necesitaban para acostumbrarse a su nuevo aspecto luego de una cirugía o amputación. Pero ese breve estudio traspasó los límites de

su quirófano dando la idea de que se trata de una especie de magia que permite incorporar un hábito en ese breve período de tiempo, algo que puede conducir a una frustración temprana.

Estudios posteriores en formación de hábitos y conducta humana (el más importante es de la University College of London),⁴² revelaron que el número mágico en promedio es de 66 días, triplicando la apuesta inicial y otras investigaciones amplían ese período de incubación hasta en 90 días. Además, este tiempo depende mucho de la actividad a incorporar como habitual y de la persona que lo intente. Por otra parte, flaquear en el proceso o saltar un día en el intento no implica el fracaso de la adquisición del hábito.

Pero no vamos a endulzarte los oídos diciendo que adquirir un hábito es algo simple. Sabemos que no. Formar buenos hábitos que perduren en el tiempo puede ser trabajoso, y abandonar un mal hábito significa modificar conductas muchas veces muy enraizadas. En el capítulo de métodos tenés varias ideas para tomar las tareas de manera acotadas y medibles. Si intentás abarcar mucho de un tirón, es probable que te frustres en ese intento. Una clave para lograrlo es que creas en el valor de la perseverancia para alcanzar tus objetivos. Pero convencete: sin hábitos no hay productividad equilibrada posible.



Un mal hábito que tenía, y creo que de los más irrespetuosos, era el de llegar tarde a reuniones y encuentros. En nuestra cultura, si bien es una falta de respeto por el tiempo del otro y a mucha gente le molesta, es una conducta mucho más tolerada que en otras regiones y eso hace, creo, que el impulso a cambiarlo no sea tan fuerte. Sin embargo, me molestaba que me pasara, no sólo por el hecho en sí, sino porque, con razón, eso estiraba las reuniones. El click se fue dando cuando empecé a rodearme de gente puntual, cuando por viajes comencé a conocer culturas en las que si llegabas tres minutos tarde, el micro se había ido y cuando entendí que echarle la culpa al tránsito en una megaciudad como Buenos Aires era como echarle la culpa a la nieve en Alaska (no va a mejorar en el corto plazo, entonces pensar en un tránsito complicado es ser realista, no pesimista). Sí, a veces llego antes, pero eso no es ningún crimen. ¿El golpe final? Un viaje a Japón en el que me quedó aún más claro que llegar tarde era

irrespetuoso y que no es un hábito tan difícil de mejorar. A la vuelta, en el largo vuelo de regreso, definí que era posible cambiarlo a fondo y decidí decirlo en voz alta porque creo que ese compromiso “público” me iba a ayudar. Es un souvenir eterno de ese viaje.

¿Llego siempre puntual? No, lamentablemente todavía no, pero como te decíamos en el primer capítulo esto no es blanco o negro, pensar así sería la receta para el fracaso. Ahora llego en punto el 90% de las veces y cuando llego tarde son 10 o 15 minutos. Atrás quedaron años en los que 15 minutos eran puntualidad. Llegar antes ahora es un placer y como en la cultura argentina, o al menos en la porteña, no es el estándar, aprovecho ese tiempo para leer o contestar mails y a veces, cuando la persona que estoy esperando llega tarde, siento aún algo de empatía porque me recuerdan a mí hace unos años. Si yo pude, vos podés.

LA PERSEVERANCIA: UNA HABILIDAD MENOSPREGIADA

Invertir esfuerzo de manera continua para alcanzar un objetivo. De eso se trata la perseverancia, una característica esencial para aumentar la creatividad y un motor de productividad que subestimamos en detrimento de numerosos estudios que han demostrado su importancia. Thomas Edison experimentó con más de 1600 filamentos, incluidos pelos de la barba de un amigo, antes de dar con el diseño definitivo de la lamparita de luz eléctrica. Los ejemplos de grandes inventores, artistas, científicos abundan en la historia. Detrás de cada descubrimiento trascendente hay cientos de “fracasos” que fueron el camino necesario hacia ese hallazgo.

¿Aún no están convencidos del poder de los intentos reiterados? Acá un poco de evidencia científica. Académicos de la Escuela de Negocios Kellogg, de la Universidad de Northwestern, recopilaron siete investigaciones en el paper “People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance” (Personas que entienden el valor de la persistencia para el rendimiento creativo).⁴³ En él, Brian Lucas y Loran Nordgren argumentan que esta subestimación se debe a que el pensamiento creativo requiere un esfuerzo procesual durante el cual las personas consideramos demasiado difícil dar con nuevas ideas o soluciones adicionales. Y, simplemente, nos damos por vencidos

erosionando nuestra capacidad creativa.

En todos los estudios se siguió el mismo mecanismo. Primero se les daba a los participantes una tarea a resolver; luego, se les preguntaba cuántas ideas creían que podrían haber aportado de tener tiempo adicional y, finalmente, se les daba el tiempo adicional para seguir trabajando.

Las personas subestimaron su productividad en la perseverancia. Por ejemplo, un ejercicio era referido a generar ideas creativas para comer y beber el día de Acción de Gracias. Los participantes generaron un promedio de 21,79 ideas en el período inicial y luego generaron en promedio 5 ideas más sobre el número que ellos habían proyectado para la segunda etapa. Además, en todos los casos las ideas del tiempo de perseverancia fueron más originales y creativas.

Siempre las primeras cosas que nos vienen a la mente son obvias, están al alcance de cualquiera, suelen ser poco creativas y definitivamente no generan resultados innovadores. Es la perseverancia la única manera de cambiar de territorio, hacia un espacio más fértil. Tenemos la tendencia de dividir a las personas entre creativas o no creativas, pero se trata mucho más de cuánto tiempo y esfuerzo se puso en la generación de ideas, más que con un don heredado. La creatividad es el resultado del trabajo duro, de la adquisición de hábitos, de la perseverancia ante la adversidad.

En otra de las investigaciones, los académicos se preguntaron si esta subestimación de la perseverancia era sólo cuestión de novatos o si también ocurría en personas experimentadas en sus trabajos. Los resultados fueron similares. Aquí se trabajó con expertos en comedia musical y se propuso una escena para la que había que pensar distintos finales. Aun los expertos en sus campos pensaron que tendrían menos ideas y menos creativas que lo que finalmente lograron en el tiempo adicional.

Hoy, el aumento de la creatividad y la productividad desvela a las compañías que invierten en constantes intentos por despabilar a sus cerebros más brillantes, sin embargo, la solución parece estar a la vista sin ser explorada. Repensar el valor de la perseverancia se presenta como un gran motor hacia la creatividad. Si en vez de rendirnos seguimos pensando, seguimos investigando, seguimos intentando un poco más, quizá aparezcan nuestras mejores ideas que estaban ahí, esperando a ser descubiertas. No tenés excusas. Creativo y original se hace, no se nace.

LA PERCEPCIÓN DEL TIEMPO

Sin que lleguemos a advertirlo, muchas metas que nos fijamos compiten en tiempo de dedicación entre ellas. No es difícil pensar ejemplos de estos conflictos: queremos salir y tener una rica y divertida vida social, pero también pasar más y mejor tiempo con la pareja o hijos. Queremos rendir y sentirnos realizados en el trabajo y también fomentar un buen espacio de ocio. Perseguir cada una de estas metas tiene impactos potenciales en nuestro rendimiento y sentido del tiempo, ya que sentimos una gran presión por el tiempo limitado del que disponemos para atender a cada una.

¿Se puede disponer de poco tiempo pero vivirlo de manera distinta según cómo lo pensemos?

Una idea para repensar el tiempo de trabajo es asignar un día de la semana laboral y cambiarle el ritmo. Esta idea nos la contó Laura Paonessa, una especialista argentina en tecnología abocada al sector público, que desde hace muchos años elige un día de la semana para sacar el pie del acelerador. Ella lo bautizó como #tiemponoapurado y se trata, justamente, de eso. De respirar hondo y encarar el día con una búsqueda de sentido profundo y conexión con cada cosa que haga.

Sí, no es fácil de lograr, y tendrás que hablar con tu equipo, jefes, familia para que te ayuden a lograrlo. Tendrás que trabajar en distintos contratos sociales que acompañen (con más o menos ganas) tu decisión. En el caso de Laura, son todos pequeños actos que la conectan más con las cosas que le interesan y considera importantes como el descanso, ayudar a otros, redescubrir su ciudad, agradecer, mimarse con una actividad que le guste, entre otros. Nos gustó la idea y seguro que se te pueden ocurrir maneras para cambiar el ritmo aunque sea unas horas a la semana. Nosotros lo estamos probando.

Otra idea interesante se desprende de un estudio llevado a cabo en la Universidad de Duke en el que se experimentó en reformular la forma en la que se piensa en las cosas que nos ponen ansiosos. A los voluntarios de dos grupos de la investigación se les pidió que piensen en dos metas en los que entraba en competencia el uso del tiempo. Uno de los grupos recibió esta instrucción: “Lea en voz alta y fuerte: ‘Estoy motivado’. Repita la oración tres veces antes de pasar a la próxima página. Trate de creer lo que está diciendo”. Al resto de los participantes se le dio instrucciones de decir su nombre tres veces en voz alta. Cuando los dos grupos tomaron el mismo cuestionario sobre percepción del tiempo, el grupo al que se le había pedido que gritara su entusiasmo luego

de pensar en sus metas en conflicto, reportó una sensación de incremento del tiempo respecto de las preguntas del otro grupo.

Un estudio previo de la Harvard Business School había probado que decirse unas palabras motivadoras a uno mismo es un buen camino para lidiar con los nervios antes de hablar en público, mejor aún que intentar lograr la calma. Te contamos sobre estos estudios porque creemos que brindan herramientas muy a tu alcance que quizá no hayas explorado. Decir en voz alta una frase como mantra, o darte aliento como si fueses tu propio coach técnico, no modificarán el tiempo que tengas para dosificar entre tus tareas, pero mejorar la percepción de él puede darte más tranquilidad y claridad para avanzar.



Muchas veces me encontré frente a la cruel hoja en blanco diciéndome “Vamos Martu, vos podés”, ante las cargadas de todos los que estaban cerca. Con la escritura de este capítulo, y luego de agregar los ejercicios de respiración y frases motivadoras, puedo citar evidencias científicas a mi favor.

ORDEN EXTERNO PARA IMPULSAR EL ORDEN INTERNO

Si estás leyendo este libro es posible que te interesen los temas ligados a cómo mejorar tu organización en general, entonces también es probable que ya conozcas a Marie Kondo, la japonesa experta en orden y organización que promovió la importancia del orden en nuestra vida.

Cuando descubrimos su bestseller global, *La magia del orden*⁴⁴ nos entregamos a sus consejos con la certeza de que un espacio ordenado tiene un impacto positivo en cómo pensamos y en el orden mental necesario para encarar cualquier proyecto. Su método de organización se conoce como el método KonMari, y consiste en reunir todo lo que se posee y luego mantener sólo aquellas cosas que “despiertan la alegría” (*sparks joy*) o que irradian bienestar. Y a partir de esto, elegir su espacio en la casa o la oficina.

Según la experta, el error más común en el que todos caemos es ordenar por espacio y no por categoría. El problema es que guardamos muchas veces el mismo ítem en

distintos lugares, y así se pierde realmente la idea de qué se necesita y qué está repetido.

¿Quién se anima a volver a mirar su casa como si fuese el primer día que llega a ella con la pregunta “qué cosas necesitamos para vivir”? Es increíble el despeje mental que se siente al saber que, abras el cajón que abras, las cosas estarán en orden. Habrá menos de todo. Ropa, libros, tupperes, adornos, cuadernos, sábanas, cortinas. Y sin embargo, estará todo lo necesario.

Hay quienes creen que todas nuestras posesiones deberían caber en el baúl de un auto, otros que lo limitan a un número. Un ejecutivo con un importante rol en su organización nos contó que tiene cinco camisas, tres pantalones y tres abrigos “para minimizar el tiempo de elección”. Mark Zuckerberg, con sus remeras grises, se convirtió en un ícono de esto (muy inspirado en los jeans y camiseta negra con cuello tortuga de Steve Jobs).

Además del valor material que tienen muchas de las cosas que poseemos, la autora lista tres factores que se juegan al evaluar nuestras pertenencias: su funcionalidad (“esto podría llegar a servir para”), su valor informacional (“sin esto no sé cómo hacer tal cosa”) y su valor emotivo (“esto es sentimentalmente importante para mí”). El ejercicio es repensar el rol que cada prenda y objeto tiene en nuestra vida hoy.

Si te interesa ahondar en este tema, te recomendamos que sigas por el libro *Deseo Consumido*, de Soledad Vallejos y Evangelina Himittian⁴⁵. Las autoras pasaron un año sin comprar nada que no fuera estrictamente necesario para su supervivencia y sus hallazgos te darán ganas de quedarte con lo puesto y repensar tus bienes y consumos de una manera completamente nueva. ¿Te animás a intentar este tipo de orden antes de pasar al próximo capítulo? Algunas claves para que lo logres:

➤ ||| ➔ EJERCICIO ⬅ ||| ⬅

Ordená tu espacio

- **Con la pregunta ¿qué cosas necesito para vivir? Como estandarte, recorré tu espacio (casa u oficina).**
- **Pensá en categorías a ordenar y no por habitaciones. Recorré todo tu espacio buscando sólo eso.**
- **Para decidir si conservar o descartar evaluá su funcionalidad, su valor informacional y su valor emotivo.**

- **Lo que descartes podés dividirlo en: tirar, donar, vender, reciclar.**
- **Usá y redescubrí lo que conservaste. Más de un objeto puede parecerse nuevo.**

ASISTENCIA INTELIGENTE

Como estamos pensando a ideas o tendencias que pueden funcionar como amplificadores de tu productividad traemos brevemente el concepto de inteligencia artificial. Este tema se merece todo un libro aparte, pero creemos que vale la pena mencionarlo ya que será uno de los amplificadores de productividad que estarán presentes en nuestros trabajos cada vez más. El concepto de inteligencia artificial se refiere a sistemas o programas diseñados para resolver operaciones consideradas propias de la inteligencia humana. Sin entrar en tecnicismos, una de las grandes promesas del avance tecnológico es que las máquinas pueden analizar, contextualizar, tomar decisiones y encontrar soluciones de una manera hasta ahora inédita que promete modificar a todas y cada una de las industrias donde trabajamos.

Por ejemplo, imaginá que cuando llegás al trabajo tenés sentado al lado al mayor experto del mundo de tu profesión u oficio que, además, entiende las cuestiones específicas de su rol dentro de su compañía, en su país y cultura, al que le podés hacer consultas de manera coloquial y hasta sabe, por tu tono de voz y uso de palabras, si estás con problemas o si acaban de tener una idea genial. Ahora imaginá que ese experto es un sistema en una computadora y que tiene la posibilidad de facilitar y aumentar la información con la que contás para trabajar de un nuevo modo.

Las principales compañías tecnológicas del mundo tienen sus desarrollos de Asistencia Inteligente, que buscan aumentar el saber humano a través de sistemas cognitivos. Una de las profesiones en las que más avances se han hecho es la medicina, donde, según Ginny Rometty, CEO global de IBM, dentro de cinco años no habrá médicos que no consulten a Watson (inteligencia artificial de IBM) o a alguna IA para elaborar un diagnóstico complejo. El poder de cómputo e interrelación de datos *a priori* desconectados ya ha permitido dar con diagnósticos tempranos que salvaron vidas. La potencia de la IA está permeando cada industria. Ya existen soluciones cognitivas para

profesionales en recursos humanos, marketing, comercios, educación y legales, servicios financieros, entre otras.

Estas soluciones aprenden en forma experta, algo que es crítico para los profesionales que necesitan descubrir insights ocultos en su masiva cantidad de datos, para entender, razonar y aprender sobre sus clientes, pacientes, alumnos. ¿Recuerdan la película Matrix, cuando Trinity se descargaba programas para aprender a pilotear un avión y en segundos era una experta? Bueno, si las promesas de la Inteligencia Artificial son reales, y sin necesidad de tener un enchufe en la nuca (gran noticia), médicos, analistas de riesgos y cocineros podrán aumentar sus conocimientos y experiencia existentes al consultar a estos sistemas cognitivos.

Quizá te suene a promesas futuristas que poco tienen que ver con tu presente laboral; de hecho, todavía su desarrollo está en una etapa incipiente y es difícil entender el impacto real que tendrá el avance de la IA en nuestros trabajos. Pero entender cuáles son las tareas que se reemplazarán o convertirán en esos cerebros electrónicos, te permite saber y decidir en qué habilidades y características exclusivas de los humanos podés seguir formándote.

LOS BENEFICIOS DE LA PATERNIDAD

Dejemos los algoritmos y volvamos a un tema un poco más mundano. Demasiado mundano, dirá alguno. Si sos papá o mamá de niños pequeños no debe existir una semana en la que no entren en conflicto tus actividades laborales, tus obligaciones (y aspiraciones) como padre. Si no tenés hijos, apostamos a que escuchaste a algún colega contar sus penas y malabares cotidianos para lidiar con dos mundos que no paran de chocar: trabajar de una manera eficiente y atender las necesidades de los chicos.

Sí, ser padres impacta profundamente en nuestra productividad. Un estudio sobre el trabajo de diez mil profesionales (economistas de uno y otro sexo) conducido por investigadores de la Universidad de Zurich, demostró cómo la productividad merma en las primeras etapas de vida de los hijos, pero también cómo, pasado cierto tiempo, la experiencia de la paternidad nos dota de ciertas habilidades que incrementan la productividad.

La paternidad y la productividad del trabajo altamente calificado (*Parenthood and*

Productivity of Highly Skilled Labor) (Paternidad y productividad de trabajos altamente calificados) es el pomposo nombre del estudio⁴⁶ que, entre sus primeras conclusiones, presenta la parte más esperable: la paternidad demora la carrera profesional o la erosiona por un tiempo. Con la privación de sueño como estandarte, las mujeres llevan el mayor impacto. Según el estudio pierden, en los primeros años de vida de los niños, un 17,4% de productividad, mientras que los hombres lo sufren en un 5% de merma, en promedio. Cuando los hijos son dos y por debajo de la preadolescencia, la productividad femenina disminuye hasta en un 22% (la de los hombres casi un 10%), lo que equivaldría a perder dos años y medio de trabajo, según los académicos.

No te deprimas todavía, que ahora viene la buena noticia. Vamos con el vaso medio lleno, que es la parte del informe que nos impulsó a incluirlo en este capítulo. Luego de revisar la producción de estos profesionales, los autores concluyen que aquellos con dos o más hijos mayores de 12 años muestran mayor productividad (en cantidad, calidad y relevancia de trabajos) que los profesionales que no tuvieron hijos o que sólo tuvieron uno. Y arriesgan algunas razones como las de haber desarrollado una mayor organización y manejo de situaciones variadas, como también de tener una visión más amplia y practicidad resolutive.

La realidad es que tener hijos te obliga a cierto orden y una reingeniería cotidiana de un cúmulo de imponderables. Simplemente no queda otra que atender esa serie de actividades que van mutando junto con ellos: organizar, preparar, ejecutar en loop. Hay una frase que dice: “Si quieres que algo se lleve a cabo, pídeselo a una persona ocupada”. En el próximo capítulo, veremos cómo el tiempo de ocio y juego con los chicos es también un excelente cóctel para recargar tu energía para trabajar. ¿Más productividad a pesar de ser padres o gracias a ello? Creemos que hay algo de las dos.

34. John Norcross, *Changeology: 5 Steps to Realizing Your Goals and Resolutions*, 2012.

35. “I Don’t” versus “I Can’t”: When Empowered Refusal Motivates Goal-Directed Behavior, Vanessa M. Patrick and Henrik Hagtvedt, *Journal of Consumer Research*, Agosto 2012.

36. Shin, Jihae y Milkman, Katherine L., *How Backup Plans Can Harm Goal Pursuit: The Unexpected Downside of Being Prepared for Failure*, abril 10, 2016.

37. Plan B. Shin, Jihae y Milkman, Katherine L., *How Backup Plans Can Harm Goal Pursuit: The Unexpected Downside of Being Prepared for Failure* (Abril 10, 2016). Disponible en SSRN:

<https://ssrn.com/abstract=2538889> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2538889>.

38. Ph.D., Piers Steel, *The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done*, 2010.

39. Rita Emmett, *The procrastinator's handbook: Mastering the Art of Doing It Now*, Walker & Co., 2000.

40. Young, Valerie, *Why Capable People Suffer from the Impostor "Syndrome and How to Thrive in Spite of It"*, Crown Publishing Group, a division of Random House, 2011.

41. Maltz, Maxwell, *Psycho Cybernetics*, 1960, Simon & Schuster; Edición: Reprint (15 de agosto de 1989).

42. Phillippa Lally, Cornelia H. M. Van Jaarsveld, Henry W. W. Potts y Jane Wardle, *How are habits formed: Modelling habit formation in the real worldy*, Londres, University College of London, 2009.

43. Brian J. Lucas y Loran F. Nordgren, *People Underestimate the Value of Persistence for Creative Performance*, Northwestern University, American Psychological Association, 2015.

44. Kondo, Marie, *La magia del orden*, Buenos Aires, Aguilar, 2015.

45. Vallejos, Soledad y Himitian, Evangelina, *Deseo Consumido*, Buenos Aires, Aguilar, 2017.

46. *Parenthood and Productivity of Highly Skilled Labor: Evidence from the Groves of Academe*, January 2014 Matthias Krapf Heinrich W. Ursprung Christian Zimmermann, <http://ftp.iza.org/dp7904.pdf>.

FUENTES de Productividad

NO HACER
Fuente de CREATIVIDAD

Ocio
Juego Exclusivo

Estar MA'S presentes



Ejercicio & Descanso

15° CAMINATA

Mejora el CEREBRO

7 horas de Sueño

Siesta

Ejercicio 150' x semana

MENOS ESTRÉS

CICLOS de energía

bloques de Trabajo DIARIO

leer 15 a 30'

5. Fuentes de productividad

Uno desperdicia los años por no ser capaz de desperdiciar las horas.

AMOS TVERSKY

Cuatro de cada diez licencias que se piden en el ámbito laboral a nivel global en la actualidad están ligadas al estrés, la ansiedad o la depresión. Nunca antes en la historia tuvimos acceso a tantos recursos para vivir mejor y, sin embargo, tenemos más prisa y estrés que nunca. Según las últimas estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), más de 300 millones de personas viven con depresión (ya se habla de pandemia),⁴⁷ lo que marca un incremento de más del 18% entre 2005 y 2015. La OMS señala que la falta de apoyo a las personas con trastornos mentales, junto con el miedo al estigma, impide que muchos accedan al tratamiento que necesitan para vivir vidas saludables.

Necesitamos trabajar para vivir, pero el trabajo en exceso, paradójicamente, nos quita productividad y nos aleja de una vida con mejor salud y más balanceada. Subestimamos el poder que el descanso, el ejercicio físico y el cuidado de la salud tienen en nuestra vida. Solemos prestarles atención cuando, por alguna circunstancia, nos vemos obligados a hacerlo. Nos enfermamos, el estrés y la ansiedad nos paralizan, no podemos descansar sin sentirnos en falta con lo que se debe hacer. Vamos a ver en este capítulo distintas maneras de conectarnos mejor con el ocio, el descanso y el cuidado de nuestra salud.

La fiaca como renovadora de energía

La cantidad de obligaciones y temas por resolver cada día nos dejan muchas veces paralizados. Hay ocasiones en los que nos sentimos tironeados; otros, directamente sobrepasados. Contemplamos nuestro universo de pendientes desde una parálisis que parece haber congelado nuestra voluntad física y mental. Y ahí estamos, en soledad,

dándole con el dedo a Facebook, frente al televisor, con la mente de viaje. Mientras tanto, aquello que requiere nuestra atención y acción crece frente a nuestra mirada inerte. ¿Les suena?

Algunas de estas parálisis son una rebeldía ante una idea industrial del uso del tiempo. “El ser humano se ve como productor de bienes y servicios, en desmedro de algunas facetas esenciales como dejar fluir la mente o respetar los ritmos corporales y psicológicos que, por ejemplo, nos convocan a la siesta, o a parar”, nos explicó Miguel Espeche, coordinador del Programa de Salud Mental del Hospital Pirovano. Para el psicólogo existe en nosotros un anhelo tan grande de fluir con naturalidad y no ser esclavos de la eficiencia que cada tanto se nos “empaca el alma” y el cuerpo, y bloqueamos el hacer continuo que deberíamos llevar adelante. Tenemos que prestarle atención a esos empaques. Y frenar.

El deber es una palabra pesada como un yugo. Miguel Espeche usó una imagen hermosa para explicarlo: “Esos deberes nos hacen añorar un estado pueblerino del alma, mirando pasar el tren, viendo la tele, olvidando las obligaciones por un rato”, dice. Estas rebeldías son un aviso claro de que nos estamos pasando de rosca, y que su aparición tiene su lado positivo. Pensar en ese anhelo de sana improductividad necesaria para balancear tantas obligaciones.

Podemos pensar entonces en valorar una “fiaca sana” como fuente de energía. Esa fiaca no es un “no hacer” sino que es, en realidad, un “estar”. “A veces hay que superarla, juntar fuerzas y salir de entre sus brazos, pero la fiaca avisa del cansancio, no sólo físico, sino también mental y espiritual”, nos explicó el psicólogo.

Permitirnos la fiaca no significa, que quede claro, quedar a su merced de manera absoluta y faltar a las obligaciones sin mayor preocupación, pero sí tratar de percibir un deseo de vivir el tiempo de otra manera, aunque no sepamos siempre exactamente cómo hacerlo.

“Honramos intuitivamente a la fiaca al volver a respetar las siestas, los silencios, los instantes habitados solamente por el fluir, sin que haya a la vista otro propósito que estar allí, estando”, dice el psicólogo. Ahora bien, ¿qué podemos hacer si se necesita cortar con ese estado y retomar las actividades? Aquí van algunas ideas que conversamos con Miguel que les pueden ayudar a romper con esos momentos de parálisis:

↔ EJERCICIO ↔
Para volver de la fiaca

- **Pensá en algo grato que vas a hacer luego de lo que debés cumplir, una salida, algo rico que vamos a comer, un masaje. De esa manera, si luego cumplís con lo imaginado, se armonizan un poco las cosas y no se nos rebela la mente contra tanta obligación.**
- **Otra idea es usar los enviones de entusiasmo para hacer lo que debés sin parar demasiado, ya que al parar nos quedamos atascados. Esto tiene una doble cara, porque sirve para que seamos eficaces y no caigamos en parálisis, pero abre el riesgo del estresazo.**
- **Si tenés realmente algo importante que hacer, conviene conseguir compañía para que te recuerde y estimule a cumplirlo. “Odiaremos” a quien tome esa tarea, pero cumplirá su función de tutela para que salgamos del bloqueo.**
- **No subestimes estos bloqueos. Descansá. Reflexioná sobre sus causas.**

Hacer pequeños movimientos o resolver cosas pequeñas es algo tan aconsejado como efectivo. Si realmente creyéramos que mover una pieza es el comienzo para terminar con la que parece ser una titánica partida, la moveríamos antes. Funciona. Pequeñas decisiones, microscópicos logros, modestos movimientos, son la materia prima para resolver cada tema.

Recargate al aire libre

Se proyecta que para el año 2050 tres cuartas partes de las personas viviremos en ciudades. Las costumbres y las rutinas urbanas están provocando una disminución de la vida al aire libre que, aunque consideramos importante, relegamos ante otras actividades puertas adentro. El tiempo de ocio al aire libre es una fuente natural de pura energía. En el libro *The Nature Fix, why nature makes us happier, healthier and more creative* (La reparación natural: por qué la naturaleza nos hace más felices, sanos y creativos),⁴⁸ la

escritora best seller del *New York Times* Florence Williams explora mediante investigaciones, entrevistas y viajes cómo está evolucionando (o no) nuestra relación con la naturaleza en todo el mundo y expone varios puntos para repensar ese contacto esencial.

Sufrimos una “dislocación epidémica del aire libre”, sostiene la autora, y esto es destructivo para nuestra salud física y mental. La terapia que propone es una droga mágica, legal y recomendada por el médico: más vida lejos del sillón. Algunos de los estudios científicos que expone muestran cómo tan sólo 15 minutos de caminata por el bosque (o parque cerca de tu casa) reduce los niveles de cortisol (la hormona del estrés) y que, aumentando esta dosis a 45 minutos, la mayoría de las personas experimentan mejoras cognitivas y de productividad.

Para entender este superpoder verde, la autora trabajó con neurocientíficos y algunas de las principales hipótesis que exponen son que los olores del bosque nos excitan; los aerosoles presentes en los bosques (distintos a los que conocés y usás en casa) siempre verdes actúan como sedantes suaves mientras que también estimulan la respiración. Tal vez sea el paisaje sonoro, ya que el agua y, especialmente, el canto de los pájaros han demostrado mejorar el estado de ánimo y el estado de alerta. Los beneficios de la naturaleza pueden deberse a algo tan simple como el hecho de que los paisajes naturales son, literalmente, fáciles para los ojos. Son los patrones que forman, por ejemplo las gotas de lluvia o los montoncitos de hojas, que son captados por nuestras retinas de un modo congruente que crea ondas alfa en el cerebro, que son la resonancia neuronal de la relajación.

Todo suma a la hora de aumentar los minutos en contacto con el verde. Experimentar pequeñas dosis de naturaleza en una plaza, armando una huerta (en la empresa Globant los empleados hicieron una en su techo en el barrio de San Telmo) o en el cuidado de las plantas del patio. Cinco horas al mes es el número mágico para aprovechar los beneficios de la naturaleza según esta investigación. “Podemos sentir ese placer de ver una serie en Netflix, hacer un viaje o comer un helado, pero nos cuesta reconocerlo al salir”, dice Williams.

Parecen opuestos el avance de las grandes ciudades y el disfrute de los parques, pero en su viaje a Singapur, Florence Williams probó que no es necesariamente así. En Singapur, el tercer país del mundo con más densidad poblacional, mientras la ciudad no para de crecer en rascacielos, en los últimos quince años las zonas verdes crecieron del

35 al 50% a pesar de sumar dos millones de personas. Contar con políticas que integran a la naturaleza a la construcción urbana con jardines verticales y en las escuelas ofrece una comunión entre ambos mundos. En Finlandia, los chicos tienen quince minutos de break (en usual contacto con la naturaleza), cada 45 minutos de trabajo escolar, fue la manera más eficiente que encontraron para que vuelvan a prestar atención. No hace falta sacar un pasaje a la selva amazónica, podemos empezar por pasar más tiempo junto a las plantas del patio o armando un nuevo camino al trabajo para aprovechar cada parque que haya en el camino.

También pasear por plazas aumenta nuestro foco de atención y la sensación de bienestar. En la actualidad, más del 50% de las personas vivimos en zonas urbanas del planeta. Desde la neurociencia se está estudiando el impacto que tiene para la salud mental el contacto con la naturaleza. Uno de los últimos papers al respecto, conducido por investigadores de la Universidad de Stanford, llamado “*Nature experience reduces rumination and subgenual prefrontal cortex activation*” (el contacto con la naturaleza reduce las preocupaciones)⁴⁹ sugiere que las personas que toman caminatas por la naturaleza experimentan menores niveles de rumiación, entendiendo a esta como pensamientos repetitivos enfocados en los aspectos negativos propios, comparadas con las que salen a caminar por zonas urbanizadas. También concluyeron que las primeras mostraron menor actividad neuronal en zonas del cerebro asociadas a riesgos de enfermedades mentales, por lo que concluye que el acceso a zonas con abundante vegetación será vital para la salud mental de una sociedad global en plena urbanización.

Entonces, si tenés tiempo de almuerzo o un momento de descanso, no te metas en un restaurante o lugar cerrado, es mejor buscar un parque o plaza cercana. Los experimentos muestran que, con poco tiempo de exposición, 10 a 30 minutos en contacto con la naturaleza ya tiene un impacto positivo en tu energía y bienestar.

Jugar para trabajar mejor

Hay un tipo de ocio que abandonamos a medida que crecemos, un ocio ligado a lo lúdico y fantástico. Shonda Rhimes es una de las mujeres más poderosas de la TV estadounidense, creadora y productora de series como *Grey's Anatomy* y *Scandal*, entre otras. Ella ama su trabajo, dice que lo ama “más que quedarse en su casa”. En su

contundente participación en TED con su charla “El año que dije sí”, le dedica largos minutos a describir lo que significa para ella su tarea. Describe la sensación física y espiritual que experimenta al escribir y al crear como electrizante, vibrante, como una luz, una música, “como un suspiro de Dios en la oreja”. Pero un día, cuenta, esa manera tan visceral de sentir se apagó. El exceso de trabajo, proyectos y problemas hizo que la emoción cesara y la dejara en silencio, preguntándose no sólo qué hacer, sino: “¿Quién soy sin todo eso?”. Si estás entre los que les gusta mucho su trabajo, como a nosotros, alguna vez lo debés haber sentido.

A partir de esa experiencia, Rhimes se obligó a decir sí a todas las cosas que le daban miedo por un año entero, proyecto que luego volcó en su libro *El año del sí*.⁵⁰ Allí cuenta cómo aceptar situaciones —como hablar en público o actuar— le demostró que el miedo desaparecía al enfrentarlas. Pero lo que en sus palabras “salvó su carrera y a ella” fue decir que sí cada vez que sus hijas le preguntaban: “Mami, ¿quierés jugar?”.

Fue cuando empezó a compartir tiempo de juego ininterrumpido con sus niñas que esa “vibración” que tanto añoraba comenzó a volver. Vale la pena que vean la charla, son 18 minutos⁵¹ de una poderosa oradora que sabe cómo hacer para que saltes de la silla con ganas de conquistar el mundo. El poder del juego como impulsor de la productividad está largamente estudiado y apoyado por cientos de publicaciones. Las empresas lo saben y lo intentan.

Interesante es la mirada de Tim Brown, CEO de la empresa de diseño global IDEO, que en su charla TED habla de un estado de juego más que de un juego en particular. Para Brown impulsar una oficina donde la gente se sienta segura y a gusto para jugar sin ser juzgada le permite tomar más riesgos creativos. Sobre el juego en casa con los hijos, Shonda desmiente que haya que “hipotecar” todo el tiempo, los niños buscan calidad y no cantidad de juegos compartidos. Aunque sean quince minutos, pero de dedicación exclusiva y comprometida.

Según estudios del National Institute for Play de Estados Unidos, procurar un ambiente tendiente al juego no sólo atrae a talento joven, sino que aumenta la creatividad y productividad de personas de todas las edades. El juego, además, baja los niveles de estrés, promueve el optimismo e incrementa la motivación para mejorar, al mismo tiempo que aumenta la concentración y la perseverancia.

Existe también evidencia de que el juego genera nuevas conexiones neuronales que llegan a un nivel de creatividad que de otro modo no se podría haber alcanzado. Además,

cuando estás muy comprometido con el juego, se pierden algunas barreras psicológicas y se deja de censurar o editar pensamientos. Esto hace que la creatividad fluya mucho más libremente.



Esta charla me llegó muy profundo. Nunca más pude pensar el tiempo de juego con mi hijo de la misma manera. Desde el día en que la vi por primera vez (la vi decenas de veces), pienso en la calidad de esos pocos minutos al día en que nos encontramos para jugar. Leer, patear una pelota, jugar juegos de palabras, matarnos a cosquillas. El tiempo de dedicación exclusiva es una fuente de energía como ninguna otra que me devuelve a mis obligaciones cargada de sentido y alegría. Siempre hay tiempo para jugar un rato.

Además de tiempo libre y de ocio es fundamental planificar un tiempo adecuado de descanso. Cómo y cuánto dormimos tiene un impacto directo en nuestra productividad y calidad de vida en general y de eso hablaremos a continuación.

El descanso que repara

Hace nueve años, Arianna Huffington, fundadora de The Huffington Post —uno de los sitios de noticias más visitados del mundo—, se desmayó de cansancio en plena presentación. Se fracturó el mentón y recibió cinco puntos de sutura en el ojo derecho. Ella dormía entre cuatro y cinco horas por día, y ese accidente fue su punto de inflexión. Desde entonces viaja por el mundo hablando sobre las bondades del buen dormir y hasta escribió un libro sobre cómo la impactó la experiencia. “Según la mirada convencional de éxito yo era realmente exitosa, pero si te encuentran en un charco de sangre y nadie te ha disparado, no hay nada de exitoso en eso”, dice en sus charlas.

En la actualidad, sólo el 15% de los argentinos duerme las 8 horas recomendadas. Según una encuesta de 2017, conducida por la consultora de recursos humanos Adecco, más de la mitad de los trabajadores duerme entre 6 y 7 horas, y un 30% sólo descansa

entre 5 y 6 horas. El sueño está compuesto de dos etapas que se alternan durante la noche, lo contamos porque conocerlas te permite tomar decisiones sobre el tiempo de descanso. El REM, o de movimientos oculares rápidos, se basa en actividad cerebral similar al estado de vigilia (cuando estás despierto) y con sueños de mayor intensidad, y la fase no REM es donde ocurre el llamado sueño profundo. “El sueño profundo es la contraparte de la etapa de alto consumo energético de la vigilia y por ello es de extrema importancia”, nos explicó Daniel Vigo, especialista en trastornos del sueño e investigador de la UCA y el Conicet. En una persona adulta, en unas 8 horas de descanso ocurren 4 a 5 ciclos de unos 90 a 120 minutos. “El sueño no REM predomina en la primera mitad de la noche, se ocupa de la recuperación física y ayuda a descender el cortisol, la hormona generada por el estrés. Las personas con problemas de insomnio no logran bajar sus niveles de cortisol y esto trae irritabilidad y hasta depresión”.

El sueño REM (sí, de acá viene el nombre de la clásica banda) predomina desde las 3.30 am. Esta etapa es muy importante para la fijación de contenidos, el aprendizaje, la memoria y la mejora de la productividad en general. Es cuando el cerebro selecciona entre lo que descartará y lo que le sirve para la próxima jornada. Si al día siguiente necesitamos estar con todas las luces para una presentación ante un cliente o rendir un examen, es necesario dormir ambas fases. Modificar el hábito de déficit de sueño no es nada fácil. Suele requerir nuevos contratos familiares y una ingeniería compleja. Los expertos aconsejan robar algunos minutos por día. Por ejemplo:

- Adelantar 30 minutos el descanso nocturno o demorar el salto de la cama por la mañana.
- Dejar los teléfonos y las computadoras cargando en otra habitación.
- Tomar siestas cortas que pueden durar entre cinco y 30 minutos. Una siesta de 15 minutos sentados, en la oficina, o apenas recostados aumenta nuestra productividad para el resto del día.

De todos modos, y más allá de que te presentemos las tendencias y papers más difundidos en relación con la importancia del sueño, siempre se debe consultar con profesionales de la salud para entender las necesidades singulares de cada persona.

También existen apps que ayudan a aprovechar los minidescansos:

- Power Nap es gratuita y sirve para siestas de cinco minutos a una hora. Durante el tiempo elegido suena una melodía suave y cuando se cumple el tiempo un sonido de agua y un trinar de pajaritos avisan que es hora de volver al ruedo.
- Sleep Cycle y Siesta app son otras opciones más parecidas a una alarma convencional.



Desde hace un par de años me propuse mejorar mis horas de sueño. Tengo suerte y nunca tuve problemas para dormir, pero aprovechaba la paz de la medianoche para ver alguna película, serie, leer o salir. De a poco intenté robarle algunos minutos a mis noches y mañanas. Así hace dos años me puse como meta dormir siempre seis horas y, tras lograrlo, este año lo subí a siete. Se puede y te sentís mejor. Ah, además desde hace varios años no trabajo los fines de semana salvo contadas excepciones, como este libro, y siempre que puedo me alejo de la ciudad, que me encanta, para cambiar de ambiente. Evitando trabajar el fin de semana seguro dejé dinero en el camino, pero estoy convencido de que después de cierto afortunado umbral de ingreso muchos siguen trabajando por trabajar en vez de dejar tiempo libre para disfrutar de lo cosechado.

Cuando irrumpe el insomnio

El insomnio en la Argentina es un tema serio. En los últimos diez años creció 53% en el país la venta de fármacos para dormir⁵². En un informe del diario *La Nación*, se detalla que se consumen anualmente 42 millones de unidades de inductores del sueño, que según los especialistas son adictivos y producen acostumbramiento. De hecho, la adictividad de estos fármacos es equivalente a la de la cocaína y el crack, y duplica la de la marihuana: “Dormir es un proceso. No se puede pretender estar a mil hasta las 11, apagar la TV y quedarse automáticamente dormido. Es como bajar de la autopista a 100 kilómetros por hora y querer frenar de golpe”, explica Pablo Richly, director del Centro

de Salud Cerebral, en el citado artículo.

Cuatro de cada diez argentinos experimentan insomnio, esa angustiante falta de sueño que provoca una vigilia obligada. Las causas son variadas y se puede tratar de un problema pasajero como de una patología que puede durar años y que impacta en la calidad de vida. Cuanto más se intenta dormir, peores resultados se obtienen. “Un insomne tiene el sistema nervioso central profundamente alerta. Cuanto más trata de dormirse, más activa los mecanismos de vigilia”, nos explicó Mirta Averbuch, jefa de la Unidad de Medicina del Sueño del Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro.

Dormir es crítico para las funciones del cerebro. Ayuda a guardar y consolidar memorias, y desecha lo que no sirve. Si estás con algo que no sale, es posible que a la mañana siguiente, luego del descanso, la situación se presente más clara. Pero mientras el sueño no llega, ¿es posible transformar el insomnio en una herramienta productiva? Algunos insomnes célebres como Jorge Luis Borges, Charles Dickens o Marcel Proust han demostrado que sí. Muchos creativos tienen problemas en dormirse a la noche, momento en el que llegan esas ideas que los mantienen despiertos o que interrumpen su descanso.

Un estudio publicado en la revista *Psychology Today* sostiene que a veces, “el insomnio es a los grandes logros lo que la enfermedad mental es para la creatividad”. El artículo del profesor Tomas Chamorro-Premuzic⁵³, de la Universidad de Londres, señala a la ambición y creatividad como dos causas principales que impulsan el insomnio productivo. Averbuch advierte sobre el alcance de tales afirmaciones. “No creo que sea algo para cualquiera. El insomne sufre mucho y sólo quiere dormir. Los que puedan aprovechar ese tiempo de vigilia deben hacerlo con cosas tranquilas, evitando las luces brillantes de las pantallas. Pueden escuchar música, escribir, leer, ordenar o pensar en algo que se quiere lograr”, explica.

Esta actividad debe realizarse fuera de la cama, en lo posible en otra habitación, ya que el insomne asocia la cama con el no descanso y esto erosiona las posibilidades de conciliar el sueño. Pasados los 15 minutos, debe intentar volver a dormir, y así tantas veces como sea necesario hasta lograrlo. El exceso de pantallas y altos niveles de estrés están entre las principales razones de este mal. Podés intentar elegir qué hacer con ese tiempo que se roba la vigilia forzada, mientras se espera la llegada del tan ansiado bostezo, antesala de un descanso reparador.

La importancia de un comienzo offline

Aun si no sos víctima del insomnio, es posible que no estés disfrutando todo lo que podrías del momento del despertar. Si tu casa se parece un poco a las nuestras, quizá tus mañanas tengan algo de esto: la alarma suena pasadas las 6 AM y le das un manotazo hasta que el último snooze te obliga a empezar la jornada. En veinte minutos la casa es un desfile de mochilas arrastradas o desayunos a las apuradas, pestañas a medio a pintar o turnos en el baño. Como es importante el momento de irnos a dormir, también lo es el de abandonar la cama. Antes de toda la corrida, están los breves segundos en los que abrimos los ojos por primera vez en el día y que, cada vez más, usamos para chequear las notificaciones múltiples que el celular nos acumuló por la noche y ahora nos cuenta “todo lo que nos perdimos” cuando nos atrevemos a no mirarlo por unas seis horas. Ese simple acto acaba de secuestrar nuestra rutina mañanera.

Tristan Harris, como te contamos en el capítulo de Métodos, es un ingeniero que trabajó en Google como Design Ethicist, un puesto en el que se reflexiona sobre la ética con la que se construyen las aplicaciones que se batan a duelo por nuestra atención. Harris compara a los desarrolladores con los magos, sugiriendo que ambos buscan “los puntos ciegos, los límites y vulnerabilidades de la percepción de las personas para influenciarlas”. Dice que tener un smartphone en el bolsillo es como tener una maquinita de juegos de casino, no sabemos lo que nos va a tocar, pero siempre hay nuevas notificaciones por descubrir, videos que empiezan apenas terminan otros, más likes sobre nuestras fotos o retuits de nuestros pensamientos.

Cuando le damos tanto poder, esto controla nuestra experiencia de más formas de las que nos podemos dar cuenta. Por ejemplo, impulsa el síndrome de FoMo del que ya hablamos. Harris sugiere que antes que chequear el teléfono como primera cosa del día, deberíamos considerar alguna actividad más alineada a nuestras necesidades de ese día. Entre las opciones, podés pensar en hacer un rico desayuno, en organizar brevemente tus tareas, despertar con besos a tus hijos o pareja, agradecer por el día que empieza y pensar en alguna cosa importante que quieras lograr en el día. Amy Cuddy, una psicóloga de Harvard y autora del libro *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges* (Presencia: volcando tu costado más audaz a tus principales desafíos),⁵⁴ donde explora cómo nuestras posturas corporales pueden influenciar nuestros pensamientos y emociones, recomienda estirar el cuerpo tanto como podamos como

primera actividad al despertar. Un modo simple de recuperar ese momento único, segundos antes de pisar el suelo y arrancar con todo la jornada.

La riqueza de la mañana

Pensando estrategias para ordenar prioridades al comienzo del día nos encontramos con el libro *Slipstream Time Hacking*⁵⁵ (Hackear el tiempo de formas no convencionales), del psicólogo especializado en cambio organizacional Benjamin Hardy, padre de tres niños y un apasionado del estudio del tiempo. Propone actividades para hacer antes de las 8 que, asegura, pase lo que pase el resto del día lo percibiremos como un día ganado. Acá van algunas de sus propuestas:

- *Lograr al menos 7 horas de sueño.* Ya hablamos de la importancia de un sueño reparador para tener un día productivo. Hardy recalca sus beneficios: Incrementa la memoria, la creatividad y la atención, disminuye el estrés y la dependencia a estimulantes como la cafeína. Si el trabajo o los horarios de los hijos exigen un despertar muy temprano, hay que modificar la hora de comienzo del descanso.
- *Rezar o meditar.* Depende, por supuesto, de las creencias de cada uno. Sean espirituales o religiosas, la propuesta es dedicar un tiempo a respirar, meditar o practicar ejercicios de mindfulness para hacer consciente y claro el día que está comenzando. Asegura que agradecer el día que está por vivir le da claridad para planificar y dimensionar cada cosa de su vida. Unos minutos en la cama, el colectivo o bajo la ducha.
- *Poner el cuerpo en movimiento.* El ejercicio debe ser parte de la vida diaria. Según Hardy, hacerlo antes de las 8 AM le ha servido para alcanzar metas ya que con su cerebro en positivo y el estrés liberado aumentó su productividad.
- *Consumir proteínas.* Otra de las propuestas tiene que ver con el desayuno. Su rutina empieza ingiriendo 30 gramos de proteínas, 30 minutos después de despertarse. Las comidas ricas en proteínas dan una sensación de saciedad mayor, ya que tardan más en dejar el estómago. Leche, quesos y carnes están dentro de sus elecciones. Cualquier tipo de dieta que elijas debe estar supervisada por un profesional.
- *Leer o escuchar contenidos interesantes.* “La gente común busca entretenerse, la gente extraordinaria busca educación y conocimiento”, dice. Leer de 15 a 30 minutos

a primera hora te sitúa en una zona privilegiada para seguir adelante con un buen día.

- *Un baño de agua fría.* Otro de los consejos del libro es tomar una ducha o sumergirse en una pileta de agua fría. Brrrr... de sólo considerarlo ya estamos temblando. Según Hardy, la inmersión aumenta la salud física y mental, y da beneficios para la inmunidad, la circulación y el sistema digestivo a largo plazo. En 2007, un estudio⁵⁶ indicó que tomar baños fríos de manera rutinaria puede ayudar a tratar síntomas de depresión más que una medicación. Esto es porque el agua fría dispara ciertos neuroquímicos que modifican el humor. “Cuando el agua fría golpea mi espalda practico bajar el ritmo de mi respiración y lograr la calma”, describe.
- *Revisar la propia visión de la vida.* Acá la propuesta se pone bastante filosófica. Hardy dice que deberíamos tomarnos unos minutos bien temprano para escribir las metas a corto y mediano plazo. “Si pensás en ellas a diario pasás el día trabajando hacia ellas, con un sentido, sin confusión o ambigüedad sobre lo que se está haciendo.” Nos animamos a decir que tres o cuatro de sus propuestas ya están en nuestros intentos diarios. De la ducha helada, por ahora, ni hablar.

Tus ciclos de energía

Antes vimos cómo los ciclos circadianos rigen nuestro tiempo de descanso. Pero también hay evidencia de que lo hacen mientras estamos despiertos y que respetar sus señales redundante en mayor energía y productividad para el resto del día.

La diferencia del impacto de estos ciclos durante el sueño y la vigilia reside en que, durante el día, pasamos de estados de total alerta a una progresiva fatiga fisiológica aproximadamente cada 90 minutos. El cuerpo humano funciona en ciclos llamados “ritmos ultradianos”. Estos ciclos se determinan por conductas como la alimentación, el movimiento y la exploración, además de la copulación, el nivel de atención y la propensión al aprendizaje⁵⁷.

Luego de cada ciclo nuestro cuerpo avisa que necesita ese descanso y solemos subestimar estas señales y contestarle con café, azúcar o con nuestras reservas de emergencia que activan nuestras hormonas relacionadas con el estrés, como la adrenalina y el cortisol.

Investigadores de la Universidad de Florida,⁵⁸ estudiaron las rutinas de descanso y

desempeño de personas que se destacan en distintos campos artísticos, atletas, jugadores de ajedrez. Y en todos los casos apareció una constante en sus rutinas: descansos cada una hora y media. Los mejores en cada una de estas ramas practicaban de manera ininterrumpida durante no más de 90 minutos seguidos y descansaban según sentían el llamado del cuerpo a frenar. Todos comenzaban temprano en las mañanas, tomaban descansos entre sesiones y no ocupaban más de cuatro horas y media por día a su actividad. Para maximizar los resultados de las prácticas a largo plazo, los individuos deben finalizar exhaustos y limitar sus entrenamientos o tiempos de trabajo de manera tal que puedan sentirse completamente recuperados de manera diaria o semanal.

Tony Schwartz, best seller en libros de productividad y CEO de la consultora The Energy Project, utilizó este método de ciclos de 90 minutos para escribir sus últimos dos libros. “Para escribir mis primeros libros pasé sentado en mi escritorio más de 10 horas al día y cada uno me llevó más de un año. Para los dos últimos usé tres ciclos de 90 minutos diarios y cada libro lo terminé en seis meses y tuve mis tardes libres”, describe sobre sus resultados. Para Schwartz, no se trata de cuánto tiempo se toma para el descanso y la recuperación de energía, sino cuán bien se hace. “La renovación requiere práctica, cuanto más rápido y profundo logro aquietar mi mente y relajar mi cuerpo, más renovado me siento luego.” En algunos de sus descansos suele correr, momento en el que fluyen muchas ideas inesperadas; el descanso cognitivo puede lograrse a través de trabajo físico.

En su libro *Lunes felices*⁵⁹, Diego Kerner, especialista en desarrollo personal, comparte sus hallazgos y técnicas para llenar su dispenser de energía: “Mi nivel de energía y atención se mantiene unos 60 minutos y no más, entonces así es como organizo mis bloques de trabajo diario, siempre seguidos por espacios de recuperación y relajación de 10 a 15 minutos”, describe. Según Kerner, cada uno debe buscar cuál es la duración de su bloque de atención intensa y qué actividades lo renuevan. Ir probando distintas maneras lleva a la fórmula personal, tan única como las necesidades de cada uno. Una idea básica de estos hallazgos es que es bastante más importante la energía que le damos a nuestros trabajos que el tiempo que insumimos en ellos. Manejar nuestras energías de una manera más eficiente permite hacer más en menos tiempo.

Estímulos para estar alerta

¿Sos de los que deambulan por la oficina como muerto vivo hasta encontrar la jarra de café recién hecho o de los que corren a un quiosco en el final de una tarde eterna para encontrar una bebida energizante? Todos estamos en la búsqueda de lo mismo: cafeína. Consultamos a una especialista en nutrición del Hospital Italiano, Mónica Cristina, que nos orientó sobre los efectos de la ingesta de café, el té, el mate, las gaseosas, el cacao y las bebidas energizantes, para que puedas pensar en tu consumo a la hora de trabajar.

Todas estas bebidas e infusiones comparten la característica de ser estimulantes del sistema nervioso central. “Ofrecen en su composición la cafeína, que es una sustancia del grupo de las xantinas presente en varias plantas. Este efecto de potenciar el estado de alerta y la atención prolongada se produce porque funciona como antagonista de la adenosina, que actúa sobre las células como un sedante a nivel del sistema nervioso”, describe. Así, la cafeína bloquea los receptores específicos presentes en el tejido nervioso, y en particular en el cerebro, manteniéndonos despiertos.

En promedio, los argentinos consumimos un kilo de café por año y hasta 100 litros de mate. Si tenemos que enfrentar una reunión importante o un momento que requiere nuestra máxima atención, como manejar en una ruta o realizar una tarea de muchas precisión, los especialistas recomiendan tomar una o dos tazas de café o una bebida energizante entre 15 y 20 minutos antes de realizarlas. Para tener una idea, un café solo o con leche contiene entre 75 y 100 miligramos de cafeína, cantidad suficiente para percibir sus efectos estimulantes.

Un error común es reemplazar un desayuno por varias tazas de café para sentirnos con más energía, ya que el mejor combustible para comenzar el día es el alimento y no la cafeína. Utilizarlas en reemplazo del descanso adecuado para mejorar la atención y el rendimiento no es recomendable.

Algo muy importante a tener en cuenta es el límite de ingesta de cafeína recomendada. “Es hasta 300 mg al día en adultos y 170 mg en niños. Los efectos adversos cuando se superan esas cantidades son ansiedad, agitación, dificultades de conciliar el sueño, palpitations cardíacas. Y si las dosis pasan los 500 mg o más al día puede causar intoxicación, que se manifiesta con nerviosismo, insomnio, hiperacidez gástrica, confusión, taquicardia o arritmia cardíaca”, advierte la especialista.

En cuanto a las bebidas energéticas una lata de bebida energizante tiene en promedio 80 mg de cafeína, de modo que es equivalente a una taza de café, algo más de dos latas de bebidas cola. Ni estas bebidas ni ninguna otra que contenga cafeína u otras sustancias

estimulantes eliminan la fatiga muscular ni el agotamiento en general, solamente inhiben temporalmente estas sensaciones. Por lo tanto, es normal una sensación de decaimiento una vez que acaba su efecto en el organismo y es muy necesario un descanso reparador. Consumida de manera prudente, la cafeína tonifica al organismo, alivia la fatiga, retrasa el cansancio y favorece el rendimiento intelectual. Sea como sea, no subestimes su consumo y consultá con tu nutricionista o médico de cabecera sobre la dosis adecuada para tus necesidades específicas.

Ejercitar el cuerpo y la mente

Un café antes de una reunión puede ayudar a estar alertas, pero no es la única manera de recargar energías. Hacer ejercicio justo antes de una reunión importante puede ser la clave de su éxito, por el estímulo a las neuronas y como respuesta frente al estrés.

Que el ejercicio físico es beneficioso para nuestra salud es una verdad tan comprobada como subestimada. Según la OMS, existen en el mundo el doble de obesos que hace veinte años, enfermedad que hoy alcanza a casi mil millones de personas como consecuencia de la mala alimentación y el sedentarismo.

La Organización Mundial de la Salud indica⁶⁰ que los adultos de 18 a 64 años le deben dedicar como mínimo 150 minutos semanales a la actividad física aeróbica, de intensidad moderada. O bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana por sesiones de 10 minutos de duración.

Los múltiples beneficios que esto genera no son sólo para el cuerpo. Cada vez más estudios neurocientíficos demuestran que el ejercicio, especialmente el aeróbico, mejora la función cerebral en aspectos fisiológicos y psicológicos, desarrolla nuestra inteligencia, fortalece la memoria e incrementa la productividad. Por un lado, se estimula la producción de factores de crecimiento para el cerebro que genera nuevas conexiones entre neuronas. Por otra parte, se liberan durante el ejercicio múltiples hormonas que aportan un entorno nutritivo para las células cerebrales y que mejoran el funcionamiento de los sistemas de respuesta frente al estrés.

En un estudio reciente de investigadores canadienses escanearon el cerebro de personas mayores⁶¹ que se ejercitaron una hora por día, tres días de a la semana, por un período de seis meses. Descubrieron un aumento en el tamaño del hipocampo, la zona

del cerebro que controla la memoria y al aprendizaje. También se demostró que un ejercicio moderado de 20 minutos al día ya genera cambios positivos en el procesamiento de la información.

¿Cómo es este proceso? Cada movimiento de nuestros músculos libera hormonas clave para distintos procesos cerebrales. “Por ejemplo, la serotonina encargada de controlar el humor, la dopamina, que afecta directamente la atención y el aprendizaje, o la norepinefrina, que tiene influencia en la percepción, la motivación y la excitación. Los 30 minutos de cardio ejercicio resultan un cóctel de gran impacto en nuestro rendimiento que además ayuda a focalizar y liberar tensiones”, nos explicó el cardiólogo y deportólogo del Club Atlanta, Norberto Debbag. Para el profesional, “el entrenamiento físico repercute de manera directa en el estado anímico de las personas”.

Algunos van más allá y postulan que sería más beneficioso realizar el ejercicio previo o durante la jornada laboral. Un estudio de la International Journal of Workplace Health Management demostró que las personas que se ejercitan durante su día de trabajo son 23% más productivas durante esas jornadas que en las que no lo hacen. De hecho, también se señala que el efecto de turbo cerebral que se acciona con el ejercicio continúa al menos por 52 minutos, por lo que sería una muy buena idea pautar una reunión o presentación importante luego del ejercicio diario.

Ya te lo dijimos en este capítulo, pero no nos vamos a cansar de repetirlo: todo lo relacionado con la salud debe ser acompañado, decidido y medido por un profesional, ya sea el ocio, el descanso, el ejercicio o lo que comas o tomes para sentirte mejor. Vos hacé lo que sabés y dejemos que ellos nos enseñen a cuidar nuestra salud.

47. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/>.

48. Williams, Florence, *The Nature Fix: Why Nature Makes Us Happier, Healthier and More Creative*, febrero de 2017.

49. <http://www.pnas.org/content/112/28/8567.abstract>.

50. Shonda Rhimes, *Year of Yes: How to Dance It Out, Stand In the Sun and Be Your Own Person*, Simon and Schuster, Nov. 2015.

51. Charla TED “My year of saying yes to everything”, Shonda Rhimes en Youtube, <http://youtu.be/gmj-azfbpica>.

52. Datos presentados el 5 de junio de 2017 en un informe del Centro de Salud Cerebral en el artículo del diario *La Nación*, firmado por la periodista especializada en ciencia Nora Bar.

53. <https://www.psychologytoday.com/blog/mr-personality/201107/creative-insomnia-genius-never-sleeps>
54. Amy Cuddy, *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*, diciembre 2015.
55. Hardy, Benjamin, *Slipstream Time Hacking: How to Cheat Time, Live More, And Enhance Happiness*, diciembre 20, 2015.
56. Nikolai Shevchuk, Adapted cold shower as a potential treatment for depression, 2007. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17993252>.
57. <http://www.cientec.or.cr/exploraciones/ponencias2006/DiegoGolombek.pdf>.
58. <http://projects.ict.usc.edu/itw/gel/EricssonDeliberatePracticePR93.pdf>.
59. Kerner, Diego, *Lunes felices*, Buenos Aires, Grijalbo, 2015.
60. http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_adults/en/.
61. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4508129/>

MARCA PERSONAL



Σ PERSONALES

Σ PROFESIONALES

TU MEJOR VERSION

VOJ

ESTRATEGIA en Redes sociales

Googlea tu NOMBRE

¿CÓMO TENGO para OFRECER?

¿CÓQUIEN SOS?

PRESENCIA digital

- LIFE LONG -
- learning -

MARCA OFFLINE

6. En busca de una marca personal

Como decíamos en el prólogo y en el primer capítulo, este libro no tiene un foco en el sentido estricto de productividad, sino en el manejo del tiempo y la relación que tenemos con lo que hacemos. Para esto es clave el desarrollo de una marca personal que te dé más aire para poder elegir mejor y tener más margen para organizar tu día, semana, año y vida.

El concepto de marca personal es importante para ser más productivo en el sentido amplio de pasarlo bien, ser eficiente y feliz como te contamos en el primer capítulo. Qué quiero ser, qué quiero proyectar, qué quiero que se diga de mí, cuáles son los atributos asociados a mi marca.

¿Qué relación hay entre marca personal y manejo del tiempo? Mucha. Como fuimos viendo en los capítulos anteriores hay dos variables clave a la hora de hacer un mejor manejo del tiempo: qué elegís hacer (siempre que puedas) y el ingreso que te genera eso (lo que te permite elegir con más libertad).

¿Qué es la marca personal?

Una de las definiciones de marca que nos gusta es la que se le adjudica a Jeff Bezos, el fundador de Amazon y ahora dueño de *The Washington Post*: “La marca es lo que se dice de vos cuando no estás en la habitación”.

La idea de este capítulo es darte las herramientas para generar un círculo virtuoso. Más mejora tu manejo del tiempo (cumpliendo con *deadlines*, apareciendo a horario, contestando los mails) más mejora tu marca personal, lo que se dice de vos cuando no estás presente en la sala. Este apartado puede parecer de entrada más relevante para freelancers, pero por favor no caigas en ese error. El desarrollo de tu marca es clave incluso si trabajás en relación de dependencia. Quizá ahí no es tan “urgente”, pero es importante pensar en qué se ve de vos fuera de las cuatro paredes de la oficina porque

eso va a permitir que puedas negociar mejoras en tu posición por ese valor agregado que ahora no sólo sabés vos, sino también el mercado y, claro, tus jefes. A la vez, te genera una red de contención más o menos estable.

Esa red, basada en el conocimiento que compartiste y las relaciones que generaste, te va a permitir que si tu trabajo principal, que podés amar, se cae, no estés tan complicado como si no tuvieses ningún lugar al que mirar. Esto también es clave para los profesionales que llegaron a un cierto punto de su carrera donde ya tocaron el techo y quieren generar un nuevo recorrido.

Es que tu marca no necesariamente se relaciona con un solo foco de interés: Juan es arquitecto enfocado en edificios amigables con el medio ambiente; allí une sus dos pasiones (la arquitectura y el cuidado del medio ambiente), pero llegó un punto en que se cansó de ser arquitecto y comenzó a levantar el perfil de su foco en medio ambiente. Esto lo pudo hacer gracias a que durante años había invertido tiempo y esfuerzo en desarrollar ese perfil que otros colegas esconden en un bullet de su CV. Ahora se dedica a asesorar empresas en sustentabilidad mostrando lo que hizo en arquitectura, pero también todo lo investigado por años en otros ámbitos (y cada tanto le mejora la casa a un amigo para despuntar el vicio).

EJERCICIO

Todo el tiempo estamos interactuando con marcas que tienen ciertos valores para nosotros (seriedad, prestigio, entretenimiento). Sin moverte, levanta la cabeza y vas a ver marcas. ¿Qué cualidades le das a cada una? ¿Cuáles de esas cualidades te gustaría que se relacionen con vos? Podés hacerlo también pensando en personas que admires. ¿Qué cualidades de ellos te gustaría tener?

El comienzo de todo: definirte

Si bien, como te decíamos antes, podés tener más de un foco de interés, es clave encontrar el equilibrio. No vas a poder ser todo a la vez. Entre las opciones que da tu

profesión, elegí el perfil con el que te sientas más cómodo. Vamos a usar dos ejemplos extremos para ser claros. María es jefa de diez personas y le gusta tener una relación lo más horizontal posible con las personas que trabajan en su equipo, mientras que Micaela tiene diez personas a cargo, pero tiene un punto de vista verticalista, quiere que lo que ella diga se haga sin discusión. Las dos tienen estilos de management opuestos, lo que se dice de ellas cuando se cierra la puerta es diferente. Dejando los juicios de valor aparte (si vos sos más parecido a María, Micaela te podrá parecer poco colaborativa y conservadora, mientras que si sos más parecida a Micaela, María te parecerá tibia y poco ejecutiva) es probable, si ellas pensaron en cómo quieren ser vistas, que hayan analizado su marca personal.

Salvo que quieras generarte una doble personalidad lo importante es que tu marca hable de cómo sos vos. Es decir que si Micaela es más autoritaria que María tiene más sentido que trabaje de esa manera. Si por el contrario María en su fuero interno es una persona no colaborativa lo pasará mal y es muy probable que en algún momento quiera alinear su marca con su persona. Todos podemos moldear nuestra personalidad, pero acá creemos que no vale la pena intentar ser tu polo opuesto.

Tomate unos minutos y hacete estas preguntas a modo de ejercicio para definir tu marca personal: ¿Qué tengo para ofrecer y pocos están ofreciendo? ¿Con qué de esto me siento cómodo trabajando y, sobre todo al principio, trabajando *ad honorem* o como hobby?

La idea de tu marca personal es que se relacione con quién sos, con qué te sentís cómodo haciendo y por oposición (que a veces ayuda para estas definiciones) con qué no te sentís cómodo. Si se nos permite acá un ejemplo personal, nosotros empezamos interesados en manejo del tiempo por distintas vías, pero sobre todo porque creíamos que podíamos mejorar sumándole método a nuestro día a día.

Luego, casi sin darnos cuenta, empezamos a escribir y hablar sobre esto en más lugares: charlas, posts, tweets, columnas en revistas, en radio y televisión. En un par de años, el atributo “productividad”, buscado con sentido más humano que eficientista, se sumará a lo que somos y a lo que mucho ven en nuestros perfiles profesionales.

Así como nosotros pudimos realizar esto, podríamos relatar incontables ejemplos de amigos que con bajo o altísimo perfil llevaron sus carreras a nuevos puertos gracias a un cambio de foco en lo que comunican sobre lo que son.

Para empezar a poner en práctica lo que te estamos contando tomate un tiempo y

definí qué de todas las cosas que te gustan querés incluir en ese *mix* que hace a tu marca. Esa mezcla puede incluir lo que hacés en tu tiempo libre. Por ejemplo: una persona deportiva comunica cosas distintas de una que no lo es, uno que sale de noche comunica otras, uno que tiene una familia grande también, y lo más interesante de todo esto es que todos pueden confluír bajo una misma persona. Parte de lo importante también es tratar de encontrar algo lo más único posible en lo que hacés. Como dice un amigo, si querés vivir de la música podés elegir ser guitarrista, pero seguro tendrás muchas más opciones si te enfocás en ser trombonista o algún otro instrumento igual de bello, pero menos popular.

Volviendo al comienzo, luego de definir qué atributos tuyos querés resaltar y cuáles no, va a ser mucho más simple elegir a qué decir “no” o, cuando no te queda otra, tener claro cuándo decís “sí” sólo porque tenés que pagar eso para lo que necesitás tragarte ese sapo que no te ayuda a construir tu marca (y que, por eso, ni dirás que lo estás haciendo). El tiempo va a pasar a ser un bien más cuidado y su manejo hará que cada día estés más cerca de tu mejor versión.

Para el equilibrio del que hablamos en este apartado quizá te puede servir saber que tu constante intento por tener mayores desafíos, pero no tantos como para quemarte es 100% humano y está estudiado. Hasta tiene un nombre la parte del cerebro que se dedica a esto. Hay dos pequeños tejidos cerebrales a los costados de tu cabeza, del tamaño de una almendra, que se llaman área 47, según relata Daniel Levitin, especialista de la canadiense McGill University⁶².

¿Qué hace esta área? Se dedica a escanear el ambiente e intentar predecir qué va a pasar. Si todo tu contexto es predecible, te aburrís, pero si es 100% impredecible te frustrás. El placer está en encontrar el balance óptimo entre previsibilidad y sorpresa. En general necesitamos tener algunos límites, pero a su vez necesitamos ser creativos dentro de esos límites. Tu definición de marca personal, y mucho de lo que vemos en este libro, tiene que tener en cuenta al área 47.

Tu presencia digital tiene que ser prioridad

¿Tenés un sitio personal? ¿Está actualizado tu perfil de LinkedIn o sólo te enfocás en lo que ven tus amigos en Facebook? La presencia digital es una parte clave de tu marca

personal. Cuando alguien habla de nosotros para un trabajo tiene que poder encontrar no sólo lo que hicimos y está publicado por terceros (sobre lo que tenemos poco control), sino nuestra “biografía autorizada” y para eso es clave elegir la voz de la que hablábamos en los párrafos anteriores.

Con esa voz elegida —que incluye definiciones básicas como vos/usted o un tratamiento formal/informal— debemos comenzar a construir nuestra presencia digital.

Acá va una serie de consejos que pueden ser casi un checklist y luego desgranaremos uno por uno:

1. Registrá un dominio que tenga tu nombre e idealmente sea puntocom. Por ejemplo: marturua.com o pablomartinfernandez.com.
2. Mantené actualizado tu perfil profesional en redes sociales como LinkedIn.
3. Definí qué vas a hacer con tus espacios personales en redes sociales y luego definí una estrategia de lo que publicarás en estos espacios.

Veamos estos puntos uno a uno...

1) Registrar el dominio. Guste o no, muchos llegarán a nuestro trabajo a través de un buscador. Entonces lo ideal es tener algo de control sobre lo que se ve. Tené en cuenta que si te llamás José, pero profesionalmente te conocen como Pepe lo ideal es que en tu dominio y el diseño del sitio aparezca Pepe con más preponderancia que José. Fijate que en nuestro caso usamos un alias (Martu) y el segundo nombre (Martín) porque así es como firmamos o nos presentan en distintos lugares.

Por si creés que esto es muy complejo o costoso, los dominios punto.com (que son la mejor opción si pensás que vas a llegar más allá de las fronteras de tu país) cuestan 10 dólares por año y construir un sitio simple puede costar muy poco (o ningún) dinero.

2) Así como te decimos que es clave tener un sitio personal también te decimos que muchos nos buscan por motores de búsqueda como Google. En el momento de escritura de este libro, y viene siendo así por años, los perfiles de redes sociales rankean muy alto en los resultados que muestran los buscadores. Si querés hacé la prueba ahora mismo googleando tu nombre. Andá, te esperamos.

¿Listo? Bueno, la red social profesional más importante hoy es LinkedIn. Aunque la empresa intenta que la uses para compartir material y aplaudir lo que publican otros colegas, lo que tenés que hacer de mínima es generar un perfil allí, en español y todo idioma que sea relevante por tu trabajo, que funcione como tu CV online. Tratá de mantenerlo actualizado y completo. Otra vez: si la primera impresión es la que cuenta, la primera impresión online es lo que se ve cuando buscan tu nombre. Esto se tiene que ver bien. No importa tanto lo que hagas online en algo que se vea al pie de la primera página de búsqueda de Google, esto es más importante.

Preocupate de que cada campo esté lo más completo posible. Si tenés que decir que trabajaste en tal o cual empresa del año 2010 a 2012 decilo no sólo con esa información sino además sumale una breve explicación contando qué hiciste (al momento de escribir este libro esa red también te permitía agregar links, presentaciones y más). Todo lo que creas que suma a demostrar tu recorrido, hacelo.

3) Hace unos años esto no hubiese tenido sentido, pero ahora lo tiene más que nunca. ¿Tenés un perfil personal en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat (o las que surjan en los próximos años)? Es muy probable que tu respuesta a esto haya sido sí en uno o más casos.

EJERCICIO

Debés hacerte un par de preguntas:

- **¿Tiene sentido crear una cuenta personal y otra laboral? (Facebook, por caso, permite tener un usuario personal y una página de marca).**
- **¿Algo de lo que publicaste cuando eras más joven puede generarte problemas?**
- **¿Algo de lo que venís publicando en el último tiempo está lejos de lo que querés que se diga de vos?**

Con estas preguntas básicas podés generar una serie de medidas para mejorar lo que venís haciendo online.

La definición de un perfil personal que se mantiene separado del profesional puede ser útil si querés tener un ida y vuelta con amigos y familias dividido de lo que cuentan tus usuarios profesionales. Esto, vale aclarar, es un arma de doble filo porque, si bien los sistemas pueden permitir que una cuenta sea más difícil de acceder que la otra, nada puede evitar una captura de pantalla si hiciste algo que va en contra de lo que decís que hay que hacer. Otro motivo más por el que tu marca debe estar lo más alineada posible.

Si creciste con redes sociales es probable que quieras dedicarle un tiempo a ver cuánto dice de tu actual marca personal lo que publicaste hace diez años. Claro que esto necesita un modelado dependiendo del rol que quieras jugar, pero no tenés que dejar de hacerlo. En algunos espacios, como Facebook, es posible dejar menos visible cierta parte del material mientras que en otras, como Twitter o Instagram, tendrás que borrar lo que no te gusta.

En cuanto al último punto es interesante revisar lo que venís haciendo para tenerlo en cuenta en el futuro. Si lees lo que venís publicando y te das cuenta de que no tiene nada que ver con lo que querés que se entienda sobre tu trabajo debés revisarlo. Esto tiene mucho que ver con el punto que sigue, tras esta revisión estás listo para pasar a pensar en tu estrategia de redes, el espacio donde junto con los buscadores más nos cruzamos con el público que puede estar interesado en lo que hacemos.

El desarrollo de la marca personal es importante para ser más productivo en el sentido amplio de pasarlo bien, ser productivo y feliz. Qué quiero ser, qué quiero proyectar, qué quiero que se diga de mí, cuáles son los atributos asociados a mi marca.

4) Estrategia de redes sociales

Si creés que tiene sentido tener un perfil estratégico en redes sociales (nosotros creemos que te va a servir cualquiera que sea tu oficio o profesión), tenés que pensar qué querés contar y cómo. Como este es un libro sobre manejo del tiempo es importante entender los pros y las contras de este enfoque. Tratá de ver el tiempo que dedicás a redes sociales como una inversión que volverá en forma de conocimiento, comunidad y trabajo.

Por eso tenés que definir qué impacto podés lograr por esa vía (por ejemplo: no es lo mismo si te movés en un ambiente digital que si lo haces en uno tradicional) para poder definir sobre la base de tus obligaciones el peso que le querés dedicar a esta tarea. Tené en cuenta que si lo hacés bien, es uno de los pocos multiplicadores que no tienen costo

más que el importante de tu tiempo.

Como en muchas otras áreas, lo importante es la constancia. Tratá de no tener una muy buena semana de publicaciones y luego desaparecer por tres. Puede parecer mejor que nada, pero claramente no te tornarás en la referencia de tu área temática si hacés aportes sólo un par de veces al mes.

Otra clave, la principal si lo tuyo no es escribir, es tener en claro que no necesitás ser quien genera el contenido. Así como diarios, sitios y revistas republican contenido de terceros, vos podés hacer lo mismo citándolos de manera correcta sin ningún tipo de problema. Supongamos que sos arquitecto, no te gusta escribir, pero te lo pasás leyendo material sobre tu disciplina que te resulta interesante. Empezar compartiendo ese material en redes sociales donde apenas tenés que escribir unos 100 caracteres ya va a ser un gran paso. Por ejemplo: “Mirá este video inédito con el paso a paso sobre cómo se construyó la torre Eiffel: link + foto”. Y si sos constante, vas a ver cómo de a poco, y más aún si no te metés en un área saturada de referentes, comenzás a ser más leído y tenido en cuenta.

Para ayudarte en esto hay mucha tecnología, pero por las dudas vamos a lo más básico. En Facebook podés programar todos los posts de la semana en un momento que tengas un hueco y olvidarte. Lo mismo podés hacer en Twitter, con herramientas como Buffer, Hootsuite o TweetDeck.



Aunque los que me conocen hace poco no suelen creerlo, soy naturalmente tímido. Pese a que doy charlas, clases, escribo este libro y he sido vocero de distintos proyectos esa cualidad no desaparece. En ese sentido creo que todos los que somos más tímidos que lo usual tenemos en la presencia online un aliado para aprovechar al máximo y llegar a un público al que seguramente nos costaría mucho más llegarle en persona. Si además, como vengo intentando desde hace más de quince años, tratás de ganarle a la timidez en lo presencial, el combo va a funcionar muy bien.

No te olvides de tu marca offline

Ya hablamos de la presencia de marca online que hoy es clave, pero sigue siendo importante lo que hagas en el mundo de los átomos. El eje de este libro es que tu tiempo vale oro, por eso definí muy bien lo que querés hacer con este apartado. La meta es elegir cómo llegar a tu público offline y cómo relacionarte con las personas que te resultan interesantes.

Esto abarca desde elegir qué capacitaciones tomar (más en los párrafos siguientes) hasta ofrecer algún tema sobre el que sepas para presentarlo en una conferencia o ir a un evento para aprender y a la vez conectarte con la gente que te interesa. Desde ya que todo esto se retroalimenta con lo que vayas haciendo en Internet, pero no te quedes sólo con eso.

Aprender toda la vida

Otro eje para mantener tu marca personal es la idea de estar capacitándote todo el tiempo (life long learning en la jerga). Esto actualiza la idea de que uno solo estudia en la juventud (jardín de infantes, primaria, secundaria, universitario y postuniversitario) para darle paso a una capacitación constante que por el dinamismo del cambio tecnológico de los últimos años se hace necesario en muchas disciplinas, pero también es clave por el envejecimiento de la población que tiene mucho tiempo por delante después de jubilarse.

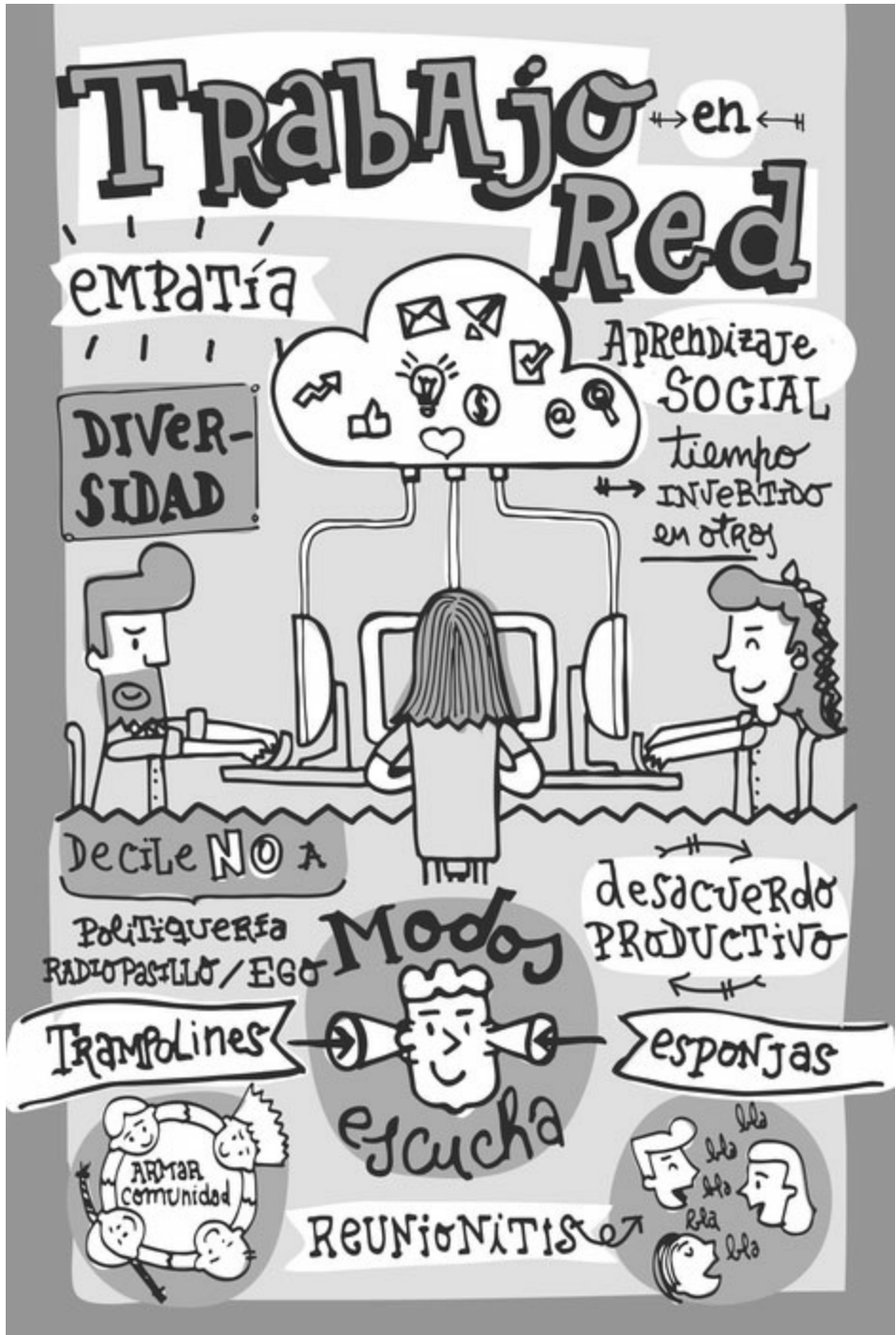
La idea es no perder el tren de lo que está pasando en tus disciplinas preferidas. Además ahora hay muchas opciones para estudiar con tus tiempos y lejos de un aula. Nadie dice que sea lo mismo, pero te permite hacer algo que no ibas a poder hacer de ninguna manera hace unos años y en muchas profesiones ya es impensado sólo estudiar la universidad y luego tener tres décadas de trabajo sin estudios. Si te interesa este tema, te recomendamos el libro *Modo Esponja* de nuestro prologuista y amigo de la casa Sebastián Campanario junto a Andrei Vashnov⁶³.

Si —además de ser curioso— sabés inglés, las opciones se multiplican⁶⁴ (analizá por tu trabajo si te conviene empezar por aprender inglés, ya que saber ese idioma muchas veces es un amplificador en sí mismo).

62. https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/08/what-neuroscience-tells-us-about-getting-organized/?utm_term=.c0acf2519125.

63. Buenos Aires, Sudamericana, 2017.

64. Entre las opciones internacionales se encuentra Coursera, Codecademy y más. También hay cursos más específicos en Stanford, Harvard y el MOMA. En castellano una de las opciones más interesantes es Acamica.



7. Trabajo en red

El trabajo en equipo

Sea lo que sea a lo que te dediques seguro no lo hacés solo. Si bien hay tareas y trabajos que requieren más esfuerzo en equipo que otros, por lo general somos parte de distintos grupos en cada cosa que hacemos. ¿Te pusiste a pensar cuál es tu rol en estos equipos? ¿Cómo te percibe el resto de las personas? Nos resulta bastante simple ver aquello que nos molesta de los demás; sin embargo, nos cuesta mucho reconocernos con nuestras características dentro de esos grupos. Todos podemos señalar con facilidad al que es poco solidario, al que siempre necesita llamar la atención, al consecuente, al egoísta, al que arma “radiopasillo” o al que siempre tiene una crítica para cada cosa que alguien se propone. ¿Y nosotros? ¿Cómo actuamos cuando nos toca ser parte de un equipo, grupo o comunidad de personas? Prestar atención a cómo trabajamos y colaboramos con los demás puede aumentar nuestro bienestar y el de los que pasan tiempos con nosotros.

En el trabajo en todo tipo de organizaciones, chicas, medianas o grandes, ninguno está exento de los que llamaremos asesinos de productividad. Son acciones, modos, personas, que tiñen la atmósfera de gris y que dificultan el trabajo. Le preguntamos a Andrés Hatum, profesor de Management y Organizaciones de la Universidad Torcuato Di Tella, cuáles son los principales asesinos de productividad con los que se encuentran las personas en las empresas. Cualquiera parecido con tu realidad, no es una pura coincidencia:

- *Politiquería*. Se genera por varias razones, sea el amiguismo, sea un liderazgo que requiere politiquería para poder sobrevivir y sostenerse en el tiempo o porque está enquistada en la cultura de la empresa. Se da en organizaciones que pierden mucho tiempo en el juego del poder, sean grandes o pymes. Cuando la politiquería está en la base de la organización, genera ineficiencias extremas y malas decisiones.

- *Radiopasillos*. Nada peor para perder tiempo y armar tramas policiales en la organización que no terminan en nada y suelen desgastar a las personas. Muchos años atrás, en un intento de solución un tanto extrema, la empresa española SCPF, veía que el radiopasillo era un tema crítico. Por eso eliminaron literalmente los pasillos. Sin pasillos, no hay radiopasillos, decía su presidente. Suena drástico y poco efectivo, más en la era de los smartphones donde se puede armar “conventillo virtual” con sólo mandar un mensaje por WhatsApp.
- *Discriminación o falta de diversidad*. Vemos empresas que están haciendo un esfuerzo por dar más espacio, por ejemplo, a las mujeres en equipos directivos. Esto trae mayor diversidad no sólo de género, sino de ideas. Vamos a profundizar la importancia de la diversidad en el capítulo relacionado con amplificadores de la productividad.
- *Reunionitis*. Las oficinas argentinas (y mundiales) están repletas de reuniones permanentes sin agenda y sin sentido. Ya hay empresas locales que decidieron que las reuniones tenían que ser más cortas. ¿Cómo? Se hacen con las personas paradas, así no duran más de una hora, ya que nadie aguanta tanto tiempo. Las reuniones cortas mejoran la productividad. A este tema (temón) le vamos a dar el lugar que se merece un par de párrafos más abajo.
- *Falta de motivación*. Es uno de los principales productivity killers. En las organizaciones hay muchas personas que están en modalidad de piloto automático, regulando esfuerzos y con un bajo nivel de compromiso. Sienten que el contrato tácito que construyeron con su organización fue quebrado. Sin motivación y sin un propósito claro, los proyectos en equipo se resienten fuertemente cuando las personas no encuentran sentido en lo que hacen.
- *Falta de espíritu crítico y pensamiento grupal*. Sucede muchas veces cuando el top management, directivos o gerencias son muy homogéneas en su formación. Puede generar que se anule la creatividad y un sentimiento de injusticia por todos los que no “son como ellos”. “Hay un achanchamiento que produce pérdida de productividad laboral. En el Bulli, el restaurante que tuvo Ferrán Adrià en Barcelona, la mejor forma de lograr más eficiencia y productividad era procurar la mayor heterogeneidad entre los integrantes del staff. Así es como cada seis meses rotaban todos los aprendices, elegidos de todo el mundo para agilizar y obtener mayor eficiencia”, cuenta Hatum.
- *Falta de visión*. La productividad se ve afectada cuando falta una visión que inspire a

la gente a dar el 100% porque quiere y no porque se lo piden “o habrá consecuencias” si no lo hace. Darles poder para que se adueñen de su trabajo, involucrarlos en los procesos de toma de decisión.

Contra la reunionitis

Volvamos al tema de las reuniones. ¿Existe un tipo de encuentro entre personas más odiado y que acarree tantas malas prácticas como las reuniones de trabajo? Las reuniones sin metas ni roles definidos son un enemigo íntimo. Ya perdimos demasiado tiempo en reuniones estériles. Largas, mirando el teléfono, garabateando ideas sin mucha definición, diciendo lo que hay que decir para zafar, contando los minutos para dejar esa sala. Sin embargo, esos encuentros pueden ser grandes momentos de trabajo, pero para eso tendremos que abandonar unos cuantos malos hábitos y adquirir nuevas prácticas.

La reunionitis afecta en mayor o menor medida a cada equipo y organización del mundo. Según una investigación de la publicación Research Digest de la British Psychological Society sólo en los Estados Unidos se mantienen más de 11 millones de reuniones al día que generan pérdidas anuales de más de 32 mil millones de dólares. Y esa es la pérdida para las empresas. ¿Y nosotros? ¿Cuánto tiempo y bienestar le estamos regalando a estos encuentros?

El tema preocupa y mucho hasta a los líderes globales como Mark Zuckerberg, que durante 2015 estableció dos reglas de oro que aumentaron la productividad de cada encuentro en Facebook. La primera: quien convoca la reunión debe mandar materiales relevantes con anterioridad suficiente a cada asistente. Estos, a su vez, deben estudiarlos para poder asistir al encuentro a trabajar sobre el material. Esto es distinto a imprimirlo camino a la salita mientras termina de calentarse el agua para el mate o a empezar a pensar allí ideas para un evento o lanzamiento. Hay un trabajo personal previo y necesario para que el encuentro grupal dé sus frutos. Suena bastante lógico y hasta obvio, pero el que tenga reuniones así que avise que armamos un premio a la productividad y aplaudimos entre todos.

Otro implacable de la preparación para las reuniones es Elon Musk, fundador de empresas como SpaceX y Tesla. En el sitio de preguntas y respuestas Quora varios empleados han publicado de manera anónima que se preparaban por semanas para poder

contestar sus preguntas de seguimiento de los proyectos. “Si no sabías la respuesta, buena suerte y adiós”. La búsqueda de efectividad de las reuniones llevó a Larry Page, uno de los fundadores de Google, a trazar una guía de cómo debían ser las reuniones. El primer ítem es designar a un tomador de decisión para cada encuentro.

La segunda regla de oro en la mega red social es hacer explícito el motivo del encuentro. Zuckerberg le pide a sus gerentes que anuncien la intención de la reunión desde el comienzo y siempre se empieza con esta pregunta: ¿Estamos aquí para tomar una decisión o para tener una discusión sobre un tema? Sheryl Sandberg, Chief Operation Officer y mano derecha del fundador de Facebook, contó en su blog que camino a las salas de reunión los empleados pueden leer carteles como “Muévete rápido y rompe cosas”, “Lo perfecto es enemigo de lo bueno” y su favorito “Priorización implacable”, que es el modo en el que ella esquematiza su agenda diaria y la idea que la organización tiene de cómo deben ser las reuniones.

Otro error que se lleva nuestro tiempo en las reuniones es escuchar demasiado al que habla más fuerte que los demás. Según estudios de la Universidad de Utah⁶⁵ nos resulta muy difícil distinguir entre expertos en los tópicos, por los que se genera la reunión de entre los más extrovertidos que se adueñan del encuentro. Según estas investigaciones, confiamos en aproximaciones erradas como que el interlocutor sea extrovertido y buen orador en vez de prestar real atención al contenido del mensaje. Que se diga más fuerte no quiere decir necesariamente que se diga lo correcto. Si a todo esto le sumamos dejar los teléfonos celulares a un lado por el tiempo que dure la reunión, (ya existen estacionamientos para celulares con cargadores y diseño atractivo para las salas de reuniones) tendremos, sin duda, un año con reuniones más efectivas y productivas.

Puede ser que te resulte difícil o un tanto antipático de plantear, pero es importante hacer explícito el deseo de tener reuniones productivas. Sentar algunas reglas para tener reuniones sirve para que los demás sepan cómo valorás tu tiempo.

>|||> EJERCICIO <|||<
En tu próxima reunión

- **Asignar un encargado de la reunión. Para la previa, durante y post.**

- **Evaluar si amerita un encuentro físico o se puede resolver de manera virtual.**
- **Trabajar en la previa al encuentro para que todos lleguen preparados.**
- **Dejar los celulares en una canasta en la entrada antes de comenzar.**
- **Durante la reunión, el encargado tomará el tiempo y velará por que todos los convocados puedan aportar su visión.**
- **Concluir con un repaso de las acciones concretas que se deben desprender de ese encuentro.**
- **Dar seguimiento hasta concluir las tareas pautadas en el encuentro.**

Somos distintos pero podemos trabajar juntos

No hay dos seres humanos iguales. Las personas somos diferentes no sólo en género, cultura, procedencia étnica, preferencias sexuales y carácter, sino también en opiniones y prejuicios. Para las organizaciones, contratar a personal diverso es cada vez más necesario y también un gran desafío en la construcción de su cultura organizacional. La diversidad en el trabajo es fuente de productividad y también de conflictos, pero la evidencia demuestra que a mayor diversidad, más impacto positivo social y económico.

Fomentar la diversidad implica trabajar por la inclusión de quienes son minoría, de quienes suelen tener menos oportunidades en las organizaciones. La diversidad está dada por múltiples características, una importante es la de género. “Diversity, Social Goods Provision, and Performance in the Firm” es un paper publicado en el Journal of Economics and Management Strategy por dos economistas del MIT y de la Universidad de Washington donde se demuestra la importancia del trabajo colaborativo y equilibrado entre ambos sexos para el éxito de las compañías. Pero también indica que en las oficinas más homogéneas se suele incrementar el bienestar o comodidad entre las personas, pero esto no implica mejor performance.

Los investigadores usaron la información de ocho años de balances y encuestas personales, cubriendo entre 1995 y 2002, de una compañía con más de 60 oficinas en el mundo. La información incluía equipos de trabajo formados sólo por hombres, sólo por mujeres y otros con ambos géneros. Estudiaron su satisfacción, cooperación, sentido de

la moral, resultados. Uno de los principales hallazgos fue que las oficinas con una cantidad equilibrada de hombres y mujeres obtenían hasta un 48% de mejores resultados que en las que predominaba uno solo de los sexos. Cuanta más diversidad social se percibió, mayor la expansión de experiencias que sumaban al conocimiento colectivo.

En la Argentina, organizaciones como Dow, Mercado Libre, Coca Cola y SAP, entre otras, han encarado acciones y programas de fomento de la diversidad en sus equipos de trabajo locales. SAP se comprometió a llegar al 25% de mujeres en cargos gerenciales a fines de 2017. También lanzó una iniciativa para contratar personas con autismo y realizó este año el primer Saplgbt Summit para debatir acerca de diversidad sexual en el ámbito laboral con otras compañías, miembros de la ONU, de la ONG 100% Diversidad y Derechos y del Ministerio de Trabajo de la Nación. La comunidad LGBT (personas lesbianas, gays, bisexuales o transexuales) sufre un impacto en su productividad de hasta un 20% en espacios donde sienten que tienen que esconder quiénes son. En Estados Unidos, el 35% de los empleados LGBT se siente obligado a mentir acerca de su vida personal en el trabajo. Su bienestar y productividad sufre hasta un 30% de merma en ambientes poco amigables.

Y si hablamos de resultados financieros, la diversidad juega fuerte. Según un estudio de McKinsey & Company, las empresas con mayor diversidad étnica son 35% más propensas a tener rendimientos financieros por encima de sus respectivos puntos medios de la industria, y las que cuentan con mayor diversidad de género, el porcentaje es 15% mayor. Si bien la correlación no implica causalidad, se estima que otros tipos de diversidad, como la orientación sexual, generan ventajas competitivas para atraer y retener talento diverso, y contribuye a mejorar su orientación al cliente, la satisfacción de los empleados y la toma de decisiones.

El estudio “Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity”, publicado en Science Direct, hace foco en un punto interesante y que nos confronta mientras escribimos esto: a las personas nos gusta la idea de trabajar con personas distintas, el “cómo suena” y “cómo nos hace lucir ante los demás”, más que experimentar el trabajo concreto, con sus dificultades, con compañeros diversos.

Trampolines y esponjas

Levante la mano el que se considere una persona que sabe escuchar a los demás. ¿Y el que cree que conduce su auto mejor que el promedio? Dicen los que estudian la economía del comportamiento que sobreestimamos nuestro modo de oír lo que los demás tienen para contarnos casi tanto como nuestra destreza detrás del volante. En ambos casos creemos que estamos por encima de la media. Hasta ahora, la mayoría de los consejos del mundo del management sobre las habilidades de escucha recomiendan no interrumpir mientras el otro expresa su idea, asentir con sonidos o expresiones faciales y parafrasear al que habla demostrando que se sigue su discurso. Sin embargo, nuevas investigaciones dejan a estos hábitos rengos ya que pocas veces describen a los verdaderos paladines de la escucha activa.

Jack Zenger y Joseph Folkman, CEO y presidente respectivamente de la consultora Zenger Folkman dedicada al management, realizaron una investigación sobre la opinión de 3500 ejecutivos durante una capacitación en desarrollo de habilidades de coaching. Los asistentes eran evaluados por otros colegas en todos los aspectos que se necesitan para ser un buen coach, donde uno fundamental es saber escuchar. Del total se eligió al 5% señalado como los mejores en la escucha y se analizaron sus características.

Los hallazgos del estudio: una buena escucha es más que quedarse callado mientras el otro habla. Fueron mejor considerados los que hacían preguntas de una manera constructiva y disparaban nuevas ideas. Estos líderes promovían un diálogo de ida y vuelta, contra la tradicional idea del que habla versus el que escucha. La buena escucha incluye interacciones que construyen la autoestima del que recibe las preguntas, y genera una experiencia positiva de ambas partes. Se identificó como mejores “oyentes” a los que promovían una conversación cooperativa, y de malos oyentes a los competitivos, que buscaban errores y que aprovechaban silencios para preparar su respuesta.

Según Zenger y Folkman, en un ambiente de buena escucha hay lugar para el desacuerdo, pero el que habla siente que el que escucha está tratando de ayudar y no de ganar un argumento. Porque hace sugerencias y abre perspectivas a considerar, sin tratar de imponer pensamientos.

Amplificar a los demás es la razón principal que persigue una buena escucha. Los autores usan esta metáfora para contraponer tipos de receptores: esponjas versus trampolines. Como esponjas absorbemos lo que escuchamos, en silencio y soledad, lo que nos gusta y lo que no, y eso sólo nos “engorda” a nosotros. Como trampolines, somos plataformas en las que las ideas de los demás pueden saltar, balancearse, cambiar

la perspectiva, tomar envión y enriquecerse. No todas las conversaciones requieren la misma atención y escucha. Los autores discriminan seis niveles: el primero, crear el ambiente para exponer ideas que presenten dificultades y temas complejos con libertad. Segundo, el que escucha elimina las distracciones externas para ponerse al servicio del que habla. Tercero, el que escucha se esfuerza por comprender la esencia del mensaje.

Luego proponen tres niveles de mayor profundidad. En el primero se observan y analizan las pistas del lenguaje no verbal del que habla, luego se busca empatizar con las emociones que transmite en su discurso sin juzgar y se ofrecen preguntas para clarificar y desafiar suposiciones de otros que den lugar a nuevas ideas, pero en ningún caso se intenta boicotear la conversación. Nos gustó la idea de ser trampolines en la escucha para los demás. Dar energía, ser plataforma de lanzamiento para tomar impulso, ganar altura y ayudar a ampliar la mirada del otro antes de la zambullida. Pero para lograrlo, necesitamos ampliar nuestra apertura en los encuentros con los otros.

Quizá para empezar a pensar en nuestro modo de escucha, tratar de pensar en los seis niveles que proponen los autores te resulte demasiado pero hacer foco en los tres primeros va a cambiar por completo tu escucha. La experiencia es abrumadoramente mejor. Entonces: creá un buen ambiente para la escucha, eliminá las distracciones y esforzate en entender la esencia de lo que intentan contarte.

Ampliar nuestros modelos mentales

Para poder escuchar como trampolín, tenemos que aprender a ensanchar esa escucha. Sin embargo, son casi diarios los ejemplos en los que nos encontramos analizando situaciones desde una única perspectiva. La nuestra. Es la que hemos adquirido por educación, crianza, lugar social o convicciones. Y hasta que alguien no las confronta u ofrece otras miradas distintas y hasta antagónicas, es el único filtro por el que pasamos la realidad.

Todos nos movemos a través de modelos mentales. Dicho de manera simple, un modelo mental es la caja de herramientas que usamos para pensar todas y cada una de las cosas que resolvemos a diario. Cada uno de estos modelos ofrece un marco de trabajo diferente a través del cual se ve la vida en general o un problema particular. Pero este marco mental es limitado. Estamos determinados dentro de nuestra concepción de las

cosas por nuestra biología. Hacer consciente el modelo mental predominante desde el que nos movemos, nos posibilita a pensar miradas alternativas, nos amplía las herramientas y la comprensión sobre distintas temáticas.

Hay una célebre historia sobre el ganador del Premio Nobel de Física Richard Feynman quien solía meterse en cuanta clase de matemática podía a resolver problemas matemáticos que ni los más brillantes doctorandos de las principales universidades podían entender. Feynman describió su habilidad en su libro *Surely you're joking, Mr Feynman!*⁶⁶ (¿Me está cargando, Señor Feynman?), donde explica que, lejos de ser más inteligente que el resto de sus colegas, él aplicaba diferentes perspectivas para resolver los problemas, enseñanzas de un maestro de su secundario. Según Feynman, los brillantes matemáticos del MIT o de Princeton agotaban sus esfuerzos en los escasos métodos aprendidos en clase.

Y este sesgo puede crecer cuanto más expertos seamos en un área específica. Dos ideas para agrandar la caja de herramientas mentales: leer libros fuera de la zona de expertise. Solemos elegir a los gurús de nuestra área para seguir aprendiendo, pero esto angosta la mirada. Otra es crear un espacio de convergencia de ideas: digital o en un cuaderno, anotar ideas o experiencias que en un primer momento pueden parecer desconectadas. Ya sea frases de un libro, una charla a la que asistimos, una capacitación en la oficina y luego tratar de conectarlas con conocimientos previos que tengamos. Es fascinante cómo se agrandan las soluciones cuando usamos más y mejores herramientas.

La empatía cobra fuerza

A principio de 2017, en el marco de su reunión anual en Davos, investigadores del Foro Económico Mundial pronosticaron que los trabajadores perderemos unos cinco millones de empleos antes de 2020, que pasarán a ser realizados mediante robots. En este contexto, delinearon algunas de las habilidades sociales o blandas que las personas debemos desarrollar para tener un lugar en los empleos del futuro: buena comunicación, resiliencia y empatía son tres de las principales.

Pero la empatía no figura como materia en el currículo de carreras como abogacía, medicina, comunicación o contador, que siguen siendo las más elegidas en nuestro país. Y aunque no se estudia, y a algunos les es más natural que a otros, se puede ejercitar:

estar más atentos al entorno, mejorar la escucha y ponerse en el lugar del otro son los tres pasos principales para hacerlo.

Ponerse en el lugar de los demás es algo que oímos mucho y ejercitamos poco. Un gran proyecto para aprender a hacerlo es enotrozapatos.org, perteneciente al Laboratorio de Ideas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Un proyecto del BID para hablar de diversidad que es #EnOtrosZapatos (EOZ) con foco en toda América Latina y un propósito: fomentar la empatía como valor. EOZ se estructura a partir de siete historias de personajes que representan a minorías construidas sobre la base de hechos y datos reales. Cada una de ellas tiene cerca de ocho finales posibles, que el usuario va eligiendo para vivir de manera audiovisual y lúdica desde el celu o una computadora.

Dentro de las reacciones concretas que generó esta página, en Colombia, un profesor propuso EOZ como ejercicio de clase para abordar un caso severo de bullying a una alumna lesbiana. Todo el curso recorrió la historia de una chica lesbiana por varios días. Luego de esto, la relación entre ella y sus compañeros mejoró notablemente y ella misma relató en la plataforma el cambio que esto supuso para su vida. Ahora se está trabajando en la octava historia en conjunto con la Procuración Penitenciaria de la Nación Argentina, sobre una mujer privada de su libertad.

Otro ejercicio interesante lo propone Clayton Christensen, que en su libro *El ADN de los innovadores*⁶⁷ habla de hacer un “zoom in” sobre las cosas de todos los días. Se refiere a contemplar el trabajo diario desde la mirada de cada una de las personas que conforman el ecosistema que se habita. Cuenta allí el caso del director de una clínica que visitó la institución durante un mes con los ojos de un paciente, del familiar de un enfermo terminal, de una enfermera que se quiere jubilar, del médico estrella, de un proveedor de insumos, un visitador médico, un pintor, una mujer que quiere ingresar por su voluntad para combatir una adicción, entre otros. Ponerse en el lugar de los otros le permitió redescubrir su institución e, inmediatamente, pensar decenas de cambios y mejoras.

EJERCICIO

Elegí un lugar de pertenencia (trabajo, club, grupo de vecinos, familia, amigos) e intentá mirar a través de los ojos de los demás:

- ¿Cómo llegan a este espacio?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ¿Cuáles son sus limitaciones y contexto?
- ¿Cuál es su aporte original a este espacio?

Compartí con esas personas tus impresiones sobre ellos. ¿Qué opinan?

León Gieco dice en *Canción para luchar*: “Por lo general, a la gente si no le pasa no siente”. La propuesta es que puedas intentar algo de todo lo de arriba, sin llegar a tener que estar obligado a hacerlo.

Podemos no estar de acuerdo

Cuando hablamos de colaboración salen pronto palabras como trabajo en equipo, consenso, buena predisposición, pero poco se habla del conflicto y el desacuerdo. Aprendimos, o nos enseñaron, que la colaboración y el conflicto son opuestos. Cuando hablamos de teamwork o trabajo en equipo tenemos un imaginario tan idílico como irreal. Como equipo todos “tiramos para el mismo lado”, “remamos en el mismo bote”, ideas que nos generan más desconfianza que certezas.

Estas imágenes son como una apuesta por “falsos acuerdos” que generan frustración y que pueden quitar las ganas de comprometerse con el proyecto. Como dice el filósofo Walter Lippman: “Si todos pensamos parecido, nadie está pensando mucho”. Liane Davey, escritora best seller del *New York Times*, autora de *Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, & Get Stuff Done* (algo así como “inspirará a tu equipo, que crezca, que trabaje solo y que haga lo que hay que hacer),⁶⁸ comparte en su libro tres ejercicios para acercarnos a lo que denomina el conflicto productivo basado en: roles, personalidades y reglas de disenso.

Primero, propone discutir e identificar los diferentes roles en el equipo y destacar lo que cada uno le aportará a la conversación: un ejemplo, en una reunión entre gente de ventas y de producción, la persona de producción lucha por mayor estandarización, control y eficiencia. La de ventas defiende varios contrarios: más flexibilidad, personalización y agilidad. Estas posturas los llevarán a chocar en busca de una solución

óptima.

A medida que se trabaja con el equipo en este ejercicio —si tienen una acertada composición— empezarán a darse cuenta de que estarán luchando entre ellos por las ideas y no porque el del otro lado sea un idiota tratando de molestar. El desacuerdo tiene que ver con la búsqueda de resultados, a priori, opuestos. Dar el tiempo necesario para expresar y normalizar las tensiones que las personas experimentan los libera en ese tiempo de tirar, empujar, aflojar y pelear hasta encontrar la mejor respuesta.

Segunda propuesta: trabajar desde las diferencias de personalidad y estilos. Aquí hay que explorar las tensiones que se pueden generar por la personalidad efusiva, retraída, conciliadora, peleadora, egocéntrica, y tantas características posibles. En este caso se debe velar porque los miembros del equipo con perspectivas minoritarias logren alzar la voz cuando el pensamiento del equipo empiece a dar vueltas sin salida y en loop sobre un tema.

Y la tercera, es la de establecer las reglas básicas para el disenso. Se debe trabajar con el equipo para acordar y establecer reglas para contribuir al conflicto productivo. Por ejemplo, qué tipo de conflicto ayudará a tomar decisiones y construir confianza versus el que generará broncas y rechazos entre los roles y temas por resolver. A algunos equipos puede servirle la archiconocida técnica de Los seis sombreros, de Edward De Bono, en la que cada miembro del equipo entrega una perspectiva específica, por ejemplo la mirada lógica, la creativa, la provocativa, la pesimista, todas en pos de dar nueva luz sobre viejas trabas. Otros pueden optar por un “presidente” rotativo de la reunión, encargado de administrar y provocar las divergencias entre las posturas. Más allá de estas tres técnicas, según Davey, hay que garantizar un ambiente seguro en el que las personas sientan permiso para hablar. Pero no sólo permiso, sino velar por hacer del conflicto productivo una obligación, con respeto y en busca de las mejores soluciones e ideas. Porque para maximizar el beneficio de la colaboración se necesita divergir antes de converger.

¿Todavía te estás preguntando qué tienen que ver el trabajo con otros, las comunidades y redes que armamos con nuestra productividad? ¿O ya logramos convencerte de lo central que es dedicarle parte de tu esfuerzo a esto? Más que convencerte, queremos entusiasmarte. A nosotros apostar por las redes de personas, comunidades y equipos le da sentido a los que hacemos y nos acerca a esa productividad equilibrada que queremos construir.

Pensar en red

Luego de años de perseguir un ascenso, Marcos finalmente lo consiguió. Como supervisor general en una pyme dedicada a la madera con sucursales en cinco provincias, tiene ahora a cargo a once gerentes de sucursales; sin embargo, no logra trabajar bien en equipo con ninguno de ellos. Pasó los últimos dos años solo, haciendo lobby de su trabajo. No tiene relación con casi nadie en la compañía, ni tampoco ha ayudado a ninguno de sus compañeros en su desarrollo dentro de la empresa. Ve el “fulbito de los jueves” de sus colegas como una pérdida de tiempo, pero no se pierde un solo cóctel adonde asistan los gerentes o directores. Si le preguntás, no lo reconoce, pero no lo está pasando bien en su puesto y está viendo cómo saltar ya al “próximo nivel”.

Julieta emprendió un camino independiente hace tres años cuando fue mamá y trabaja de manera independiente en Recursos Humanos, pero al no tener casi contacto con colegas, se siente bastante paralizada ante tantas decisiones: no sabe cuánto cobrar por su trabajo, le es difícil seguir las tendencias de su sector, ya no la invitan a los eventos como cuando trabaja en una empresa y el trabajo desde su casa la tiene más agotada que conforme. ¿Qué es lo que les faltó a Sebastián y a Julieta? Pensar en red.

A medida que vamos avanzando en nuestra vida profesional, más crece nuestra certeza de la importancia central de ir armando comunidad en el camino. ¿A qué nos referimos? A que solos no podemos. A que creemos en trabajar creando lazos que serán parte del entramado de nuestra red laboral y personal, no sólo hoy sino en un mediano y largo plazo. Armar comunidad en el sentido de construir relaciones donde personas distintas (a veces muy distintas) tenemos un interés común, que en este caso es trabajar y vivir de una manera cada vez más equilibrada.

Quizá nunca haya sido una buena idea, pero en esta “era conectada” trabajar aislados no es ni siquiera una opción. Trabajar en soledad (dentro de una organización o de manera independiente) simplemente te deja en desventaja de otros y te aleja de las tantas riquezas que se obtienen trabajando en red. El emprendedor serial Martín Varsavsky habla de desarrollar un “radar social”. Dice que las personas que no desarrollan un radar social simplemente no pueden pensar diferente y que sólo hablan de lo que piensan. Algo bastante peligroso para el desarrollo personal y laboral. Existen muchas formas de trabajar de esta manera, pero todas ellas tienen en común que para que nuestra red esté viva hay que “tejerla” todos los días, y en este capítulo vamos a compartir varias ideas y

ejercicios para hacerlo.



Hace un tiempo me escribió la ex gerente de comunicación de una ONG que conocí haciendo notas sobre su institución. Me contó que quería tomar nuevos rumbos y volcarse al periodismo. Luego de un ida y vuelta de varios mails se me ocurrió pedirle que preparara unos sumarios y los enviara al editor de un suplemento especial del diario Clarín donde sabía que buscaban colaboraciones. Los hizo y me pidió que los revisara. Traté de mirarlos con ojos de estricta editora para que llegaran lo más “vendibles” posible. A las cuatro semanas me mandó el link con su primera nota periodística publicada.

Contamos este ejemplo para hablar de algo que consideramos fundamental: hay que ser un puente entre colegas y personas que sean parte de nuestras distintas redes. Invertir tiempo en ellos y lo que sea que necesiten es la materia prima de nuestra red. Bueno, está bien, no es obligatorio hacerlo. Pero ¡cuánto más sentido tiene trabajar así!

Invertir en vida social

Es algo que aprendimos a los golpes. Encarar desafíos, tomar decisiones, probar ideas, abandonar luchas inútiles u optar por un cambio de trabajo, son todos procesos que se ven muy enriquecidos cuando se tiene una red sólida de colegas, compañeros o simplemente personas con las que podemos contar para recibir y dar feedback, además de compartir la carga. Y no sólo para decisiones excepcionales, sino para los temas más cotidianos, para disfrutar cuando las cosas salen bien y para reconstruir cuando no. Pero, como ya anticipamos, trabajar en red exige necesariamente nuestro esfuerzo y dedicación.

Abrirse al conocimiento y ayuda del entorno aporta más productividad e impulsa la innovación. Generar lazos diversos crea un entramado de aprendizaje social que construye una red “viva” de contactos y relaciones. Sonia Abadi es médica psicoanalista

e investigadora de redes humanas y autora del libro *Pensamiento en red*⁶⁹, donde describe los tipos de lazos que conforman nuestras redes. “Las relaciones e intereses más diversos amplían y enriquecen nuestra red neuronal y de pensamiento. Mejoran el software mental con el que tomamos las decisiones. A la vez, cuando desarrollamos más y mejores circuitos neuronales y redes de ideas somos más capaces de generar vínculos y redes humanas. El resultado es la colaboración creativa y la innovación”, describe en su libro.

Abadi conceptualiza distintos tipos de lazos. Cada uno de ellos tiene una importancia singular. Hablamos con ella para entender cómo identificarlos y trabajar con ellos: “Todos los sistemas vivos funcionan en red: las neuronas en el cerebro, las ideas en la mente, las personas en una empresa o en una comunidad. Estas redes están configuradas por lazos formales y predecibles que les aportan consistencia, y lazos informales o azarosos que impulsan su expansión. También tienen hubs que son nodos con gran potencial de atraer y redistribuir conexiones”, explica.

En el mundo de las ideas, los lazos formales soportan la información, los conocimientos y la experiencia. Los informales y azarosos representan al pensamiento intuitivo, creativo y disruptivo. Aquí los hubs serán las experiencias significativas que abren atajos entre lo sabido y lo innovador. Veamos algunos ejemplos para poder identificar estos tipos de lazos en nuestra vida.

En la vida social los lazos formales y predecibles son los que nos unen a nuestra familia, amigos cercanos y personas con las que interactuamos laboralmente en forma casi cotidiana. Los lazos informales serán las personas que conocimos en un viaje, los amigos de nuestros amigos, en general, nuestros “conocidos”. Y según la especialista en redes creativas, hay estudios que demuestran que tanto nuestra vida social como la laboral se expanden tres veces más a través de estos últimos lazos. Tan es así, que ante la necesidad de encontrar un nuevo trabajo, o hasta una pareja, hay muchas más posibilidades de descubrirlo a través de nuestros lazos informales que de nuestras personas más próximas. La razón es que nuestros “seres queridos” tienen demasiados nodos en común entre ellos y con nosotros, y la red no se expande. Aquí los nexos serán esos amigos que tienen el talento y la vocación de conectar a las personas entre sí. Estos personajes, en las redes humanas, comparten información, contactos y también convocan por su entusiasmo.

Si analizás tu organización o un emprendimiento o empresa como una red viva,

existirán también los dos tipos de lazos. “Los lazos formales estarán representados por la identidad, la pertenencia, la experiencia y la tradición. Y los informales por la diversidad, la apertura, la audacia y la innovación”, explica Abadi. El crecimiento lineal y secuencial de un proyecto se apoyará en lo conocido, pero la potencialidad de expansión y de crecimiento exponencial en la exploración de lo nuevo. Para esto se necesitará un equipo que cultive los lazos informales, tanto en su forma de pensar como en su estilo de relacionarse entre ellos, con el mercado y con el mundo. ¿Y los hubs? Serán aquellos líderes que no se limitan a ejercer la autoridad y exigir resultados, sino los que practican la conectividad, inspiran y activan la colaboración creativa.



Los que crecimos escribiendo blogs sabemos lo interesante que puede ser compartir el conocimiento o los intereses de uno de una manera pública. Antes de saber que me iban a interesar estos temas y que existía el concepto de trabajar en red, hace más de diez años, ya tenía espacios en los que compartía información bajo el paradigma del conocimiento abierto. Todavía tengo amigos de aquel momento. Luego vinieron las redes sociales y esto se potenció, pero, en línea con este capítulo y el de marca personal, nunca descartes que lo que hacés pueda resultarle interesante a otros. Ponerlo a prueba hoy es mucho más simple que hace unas décadas. Tu futura red te está esperando.

En nuestro desarrollo profesional necesitamos cultivar redes vivas con ambos tipos de lazos y con nodos. En los vínculos laborales y sociales conviene relacionarse con gente de ámbitos diversos aun si aparentemente tienen poco que ver con tu profesión o tus objetivos puntuales. Y acá hay un punto importante sobre el armado de redes y comunidades y es que sean diversas. Esto es clave porque la diversidad es un motor poderoso de creatividad y productividad. No hay dos seres humanos iguales. Somos diferentes no sólo en género, cultura, procedencia étnica, preferencias sexuales y carácter, sino también en opiniones y prejuicios. Aunque se acumula la evidencia de cómo los equipos diversos tienen mejores resultados que los homogéneos (tenés

ejemplos en el capítulo sobre el trabajo productivo), nos cuesta mucho trabajar con gente distinta y esto se transforma en un gran desafío personal y para las organizaciones.

Un ejemplo interesante de un trabajo productivo y sostenido en el tiempo sobre su red es el de Lorena Amarante, una publicista que hace años abandonó un buen puesto en una compañía para encarar un camino independiente. Y fue el trabajo en su red que había comenzado a desplegar lo que le permitió dar el salto. Para contar su experiencia escribió el libro *El poder oculto de tu red*,⁷⁰ donde habla de la importancia de tomar conciencia del poder que tenemos a disposición y sobre cómo desplegar ese potencial. “Armar una red sólida implica invertir en recursos, especialmente en tiempo y esfuerzo en el desarrollo de nuestros contactos”, dice.

 EJERCICIO 

Con la segmentación que conceptualiza Abadi, te proponemos que te tomes un tiempo para identificar quiénes son las personas que forman tus distintos tipos de lazos y que las escribas diferenciándolas. Dentro de los lazos débiles aparecerán muchos tipos de vínculos y muy variados, anotalos todos.

Lazos fuertes:

Lazos débiles:

Nodos:

Cuando los colegas conversan

El español Virginio Gallardo Yebra describe cómo el aprendizaje social en red es una palanca para la innovación que las empresas y los grupos de trabajo ya no pueden desestimar. En su libro *Liderazgo innovador*, Gallardo se refiere a la importancia de crear comunidades, espacios donde conectar ideas, historias y conversaciones como la nueva forma de aprender e innovar. Por eso, los procesos de talento deberán enfocarse cada vez más en gestionar comunidades para acelerar el aprendizaje organizativo. Algunas gerencias de innovación de distintas compañías argentinas ya están armando

grupos informales de encuentro con pares de empresas de rubros bien distintos donde comparten búsquedas, aciertos y desaciertos en el camino de la innovación dentro de sus compañías, esto sería un nodo en los términos de Abadi y seguro que podés formar uno dentro de la industria en la que te desenvuelvas.

Retomemos el ejemplo que contamos en el capítulo de Freelancing sobre el grupo de WhatsApp que se armó entre colegas ex compañeras de un antiguo trabajo, el nombrado “reunión de comité”. ¿Te acordás? Usamos este ejemplo ya que las integrantes de este “nodo” tienen todo tipo de proyectos. Algunas con estructuras unipersonales y otras con varios empleados. No son necesariamente amigas, aunque sí colegas. La invitación consistía en participar de una de las reuniones que mantienen una vez por mes en donde intercambian experiencias, plantean dudas y problemas propios del día a día de esa industria. Los temas que tratan son de lo más variados.

Nos parece una idea no sólo genial, humilde y para replicar, sino vital para trabajar como freelance o trabajador independiente, pero también para hacerlo desde adentro de una compañía. Armarse de una comunidad es una herramienta y no una amenaza, además de que puede generar quizá lo más valioso que se puede obtener trabajando: relaciones que valgan la pena.

Armar comunidad es invertir tiempo en otros y también puede significar invertir otros recursos, como dinero.



Una tarde de domingo escribiendo este libro, mientras buscaba información sobre rituales productivos, caí en unos de mis sitios favoritos Brain Pickings (también es uno de los preferidos de Pablo). Este sitio no tiene publicidad y se sostiene por las donaciones de sus lectores. Cada vez que entro me llevo buenas ideas, por eso decidí hacer una donación de dinero al sitio. Lo considero parte de mi comunidad y como tal apuesto a que siga creciendo leyendo.

Obstáculos para armar comunidad

Sabemos que la vorágine del día a día se lleva puesto muchas veces el trabajo que conlleva el armado de comunidad o redes. La ya mencionada Sonia Abadi nos ayudó a identificar cuáles son los obstáculos y perfiles más importantes que tenemos que identificar para que no se roben nuestros esfuerzos de trabajo colaborativo:

- El estrés: Lleva a las personas a funcionar de modo lineal y destruye las condiciones para pensar y crear. Y, además, el funcionamiento lineal conlleva mayor estrés. Cuando el estrés se apodera de las redes de personas, el pensamiento colapsa, aparece el pensamiento operativo, una actividad mental que resuelve cuestiones prácticas, pero que no genera profundidad y riqueza en las ideas. Las fuerzas de inercia que se oponen al cambio, postergándolo indefinidamente a través de resistencias como la burocracia, desalientan todo entusiasmo.
- La hiperactividad: Diluye los verdaderos objetivos. El argumento que la sostiene es la urgencia permanente, que no permite reflexiones más complejas y lleva a un funcionamiento puramente lineal. El “enloquecedor” (ese que siempre está a mil, que no tiene ni tiempo para mirar a los ojos) opera a la manera de un depredador y se especializa en destruir las conexiones, tanto de las ideas como de la colaboración creativa de los equipos. Y en los casos más graves, puede contaminar a toda la organización. El enloquecedor puede ser un compañero de trabajo, un jefe o alguien de carácter autoritario o seductor. Cualquier miembro de un grupo puede encarnar la función enloquecedora o ser víctima de ella. El enloquecedor aparenta gran actividad y preocupación por motivar, pero en realidad destruye la red. Por eso es esencial diferenciar la actitud realmente motivadora e inspiradora, del acoso enloquecedor, que aniquila el pensamiento y la cooperación creativa.

En su libro *The start up of you*, el fundador de LinkedIn, Reid Hoffman, cuenta que recibe más de 50 propuestas de startups por día y confiesa que abre sólo las que fueron referidas o recomendadas por un colega de su confianza. Es hora de revisar tus contactos y tus vínculos con ellos. Para repensar tus relaciones con conocidos, colegas, referentes de tu mundo laboral y personal te proponemos este ejercicio:

 EJERCICIO 

- 1. Mirá tu calendario de los últimos seis meses e identificá a las cinco personas con las que más tiempo pasaste. ¿Estás contento con la relación que estás teniendo con ellos?**
- 2. En las próximas semanas, presentá a dos colegas que no se conozcan entre sí, pero que creas que puede ser una presentación interesante para el futuro.**
- 3. Pensá en algo que quieras lograr y hablá con un colega que pueda presentarte a alguien que puede ayudarte a alcanzar eso que buscás.**
- 4. Imaginá que te quedás sin trabajo hoy mismo (¡Ay! De sólo pensarlo duele). ¿Quiénes son las diez personas a las que les pegarías un llamado o les mandarías un mail pidiéndole consejos sobre cómo seguir?**

Palabras finales

Y sí, ya sabemos que es más fácil seguir ensimismados dándole al teclado o atendiendo los asuntos urgentes de la vida diaria, pero esta propuesta te brinda un panorama, un mapa detallado que te dará mucha más serenidad para tomar decisiones y generar nuevos proyectos.

Si leíste #LFDT en orden, estamos llegando al final. Sólo te quedan una serie de entrevistas para inspirarte (y ver que hasta los más grosos tienen búsquedas parecidas a las tuyas), así que esperamos que de la enorme caja de herramientas que armamos para vos, hayas elegido las que más te sirvan, las pongas a prueba y las adaptes para lograr una vida con productividad equilibrada.

A lo largo de estos capítulos buscamos mostrarte herramientas, técnicas y ayudarte a pensar en tu marca personal y tu trabajo personal y junto a otros. Empezamos por lo que consideramos central: tus motivaciones y proyectos, ya que de poco sirven los métodos si no sabemos en qué aplicarlos. Esperamos que te hayan dado muchas ganas de dedicarle más tiempo al ocio, al juego, al descanso y al cuidado físico como fuentes de energía y balance en todos los aspectos de tu vida.

Recordá que lograr tus metas es un proceso, que en el medio podés equivocarte e incluso tropezar, pero si querés llegar a ordenar tu fábrica de

tiempo tené paciencia y perseverancia porque una vida más equilibrada vale cada uno de tus intentos.

65. Baumann, M. R. y Bonner, B. L. (2015). *An expectancy theory approach to group coordination: Expertise, task features, and member behavior. Journal of Behavioral Decision Making*. Discipline based – refereed, In press, 12/30/2015.

66. Feynman, Richard P., *Surely You're Joking, Mr. Feynman! Adventures of a Curious Character.*, Nueva York, W.W. Norton & Company, 1985.

67. Clayton M. Christensen y Hal Gregersen, *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard business Review Press, octubre 2011.

68. Davey, Liane, *You First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done*, Knight's Bridge, septiembre 2013.

69. Abadi, Sonia, *Pensamiento en red*, Buenos Aires, Editorial Temas, 2007.

70. Amarante, Lorena, *El poder oculto de tu red*, Autores de Argentina, 2016.

Como **TRabajan** ellos



MANU
GINÓBILI



Diego
Golombek



CAROLINA
AGUIRRE



Matías
MARTÍN



Tomás
BALMaceda



Agatha
CHRISTIE



Charles
DARWIN



SIMONE
de Beauvoir



ANDY
WARHOL

Bonus Track.

¿Cómo trabajan ellos?

En este capítulo te contamos como trabajan referentes argentinos en su área. Al mismo tiempo, hicimos de manera ficcionada, pero sobre la base de entrevistas reales, algunas preguntas a referentes exitosos del pasado. Acá te vas a enterar de detalles que nunca leíste y consejos en primera persona para que tu día sea mejor.

Disfrutalo, y si te animás, contestá vos mismo el cuestionario ahora e intentá hacer el ejercicio de volver a completarlo un año después de leer este libro para ver cuánto modificaste tu manera de trabajar.



MANU GINÓBILI
basquetbolista NBA y selección argentina

¿Creés que sos bueno o malo manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Creo que soy aceptablemente bueno; aunque, por tener un trabajo tan atípico y con horarios tan distintos, es difícil saberlo. Me parece que cuando tenga más tiempo, seré bastante bueno administrándolo.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

En mi trabajo es fundamental descansar y alimentarte bien. Al tener tres hijos chicos y con un trabajo físico y sin horarios, mis rutinas son muy complicadas de analizar, ya que depende mucho de los días que estoy en casa o si pude dormir la noche anterior ya sea después de jugar en casa o volviendo de un viaje a las 3 am de la mañana de la costa oeste. ¡Un despelote!

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

La plataforma Evernote me hace ahorrar muchísimo tiempo buscando cosas por distintas carpetas, emails y nubes varias. Me ha ayudado muchísimo desde que hace casi dos años lo empecé a usar con regularidad. Google Keep también me sirve para cosas más simples y listas de tareas como libros para leer, películas, cosas para no olvidar, etc.

Antes usaba ClearLock para bloquear algunas apps del teléfono durante cierta franja horaria, está muy buena pero ahora la uso menos. Quality Time me dice al final del día cuántas horas y minutos estuve frente al teléfono durante el día y la semana. Te hace abrir los ojos y detectar todo el tiempo que se te va ahí. Al que le interesa este tema les recomiendo *The 4-Hour Workweek* de Tim Ferriss. Se pueden sacar cosas muy muy interesantes.

¿Cómo decidís qué hacer y qué no?

Antes era mucho más activo y quería hacer demasiado y me terminé involucrando en cosas de las que no estaba convencido. Después de los 35 cambié bastante y empecé a tomar el consejo de Derek Sivers, que dice que sólo acepta cuando la respuesta es “Sí, ¡claro!” (“Hell Yeah!”). No digo que lo solucioné del todo, pero voy en camino.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Fundamental. Si no le hubiera dedicado mucha atención a estas tres cosas, me habría retirado hace al menos un par de años.

¿Qué cosa querés resolver y aún no podés?

Bajar un poco más las horas frente al teléfono, pero ya lo mejoré bastante. También desconectar la cabeza después de un partido, pero ya es tarde para tratar de solucionar esto. Lo mejoré notablemente con respecto a diez años atrás, pero aún cuesta un poco.

¿Trabajar en equipo o no? ¿Cómo manejás el tiempo en cada caso?

Sí. Me gustaría iniciar algún proyecto de equipo interesante cuando me retire del deporte, pero no rápidamente. Lo principal será descansar física y mentalmente. Ni la más remota idea sobre cómo lo manejaré. Supongo que empezaré por seguir los consejos de este libro.

¿Cuánto dormís en la semana?

Las noches después del partido entre cuatro y seis horas, al día siguiente entre ocho y diez. Este año empecé a prestar más atención a esto y la diferencia es clara y los datos muy consistentes también. Cuando estoy cansado complemento con siestas.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Acostate temprano y dormí bien. La mañana, cuando los chicos están en la escuela, es fundamental para hacer todo lo que tenías planeado.



→ → → **CAROLINA AGUIRRE** ← ← ←
escritora y guionista

¿Creés que sos buena o mala manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Para mis estándares, soy mala. Estoy siempre muy insatisfecha con cómo uso el tiempo. Me gustaría ser más ordenada para terminar antes y disfrutar más del tiempo libre pero escribir es una tarea poco mecánica e intuitiva, entonces nunca sabés cuánto vas a tardar haciendo algo. De todas formas, para los demás, soy más ordenada y eficiente que la media. Uno tiene una idea del tiempo y de la productividad y un nivel de exigencia que no siempre tiene un correlato con la realidad. Si mirás para atrás, yo he escrito tiras enteras, sola y en equipo, en las que hay que entregar un capítulo de 50 páginas por día sí o sí, así que tan mala no puedo ser. Pero podría ser más ordenada.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Mi vida gira alrededor de la escritura. No hay nada que me importe más que eso. Ni mi familia, ni mi novio, ni mi salud, ni mis amigos, ni nada. Para mí un día es un capítulo de tele o un capítulo de un libro y toda mi felicidad o mi alegría dependen de que haya logrado ese capítulo. A la mañana me reúno con mi socio en un bar o por Skype, pensamos el capítulo, luego uno estructura ese capítulo y el otro corrige el del día anterior. En el medio tengo reuniones con el equipo. Idealmente termino a las 18/19 y me voy al gimnasio una hora, después salgo. Me gusta mucho salir pero en épocas en las que necesito mucha concentración no salgo, porque escribo mal al otro día. Me disperso, me voy del tema.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Yo armo una rutina alrededor de cada proyecto espontáneamente. No la planeo. Me

levanto a un horario, leo ciertas cosas que me conectan con el tono, almuerzo en tal bar, escribo en otros bares, escucho música específica. Pero nada tiene lógica ni lo planeo. Puedo escribir un policial escuchando Britney Spears. No sé por qué. Con el tiempo uno descubre herramientas misteriosas que lo ayudan a escribir o a concentrarse. Eso es el oficio. Es como tener un auto que a veces no enciende y tener trucos para hacerlo arrancar. A mí me sirve escuchar música muy mala, ir a correr o caminar, leer algo muy lindo que yo haya escrito en el pasado; si es una tira ver capítulos pasados que me hayan gustado y definitivamente estar relacionada con colegas. Mientras más relación tengo con pares y gente que escribe, mejor y más escribo. Es importantísimo. Hay que hablar todos los días con colegas que respetes y admires. Te focaliza. Te hace entender qué es lo importante. Te da ganas de producir. Otra cosa es que tengo un asistente. Es caro, me cuesta mucho tenerlo y a la gente le resulta raro y sospechoso (soy mujer y guionista, todos están acostumbrados a que un dentista tenga secretaria o asistente, pero si yo tengo un asistente no entienden para qué), pero me resuelve absolutamente todo lo administrativo (pagos, reclamos, servicios, impuestos, compras), así puedo dedicarme a escribir de lleno. Es muy bueno eso. Se lo recomiendo a todo el mundo.

¿Cómo decidís qué hacer y qué no?

En mi corazón siento un tema que es mi tema del momento. Es de lo único que puedo escribir. No hay ninguna forma de que yo escriba sobre otra cosa más que de eso. Detesto eso, pero es así. Cuando me ofrecen una tira y no tiene mis temas o no lo siento, digo que no. Cuando creo que ahí puedo hacer lo mío, sí. Lo mismo con las columnas, los libros. Yo escribo sobre lo que siento, no sé escribir nada a pedido. Soy un fracaso.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Voy de bares y voy al gimnasio. Son actividades complementarias a escribir. No puedo escribir sin esa parte. Por otro lado, también me hace bien encerrarme y estar sola unos días. Sin ruido. No hablo con casi nadie y siento que me empiezo a escuchar, a resolver, a entender. No lo puedo explicar pero la sensación es clarísima: empiezo a escuchar mi voz, a saber cuál es mi tema, qué quiero decir. Ahí es cuando mejor escribo. También me sirve viajar sola.

¿Qué cosa querés resolver y aún no podés?

Jamás me desconecto del celular, ni cuando duermo. Me levanto a las 6 am, 7 am, 8 am, 9 am y miro mis mensajes. Sólo me hace desconectarme escribir y leer. Cuando entro en el relato, me olvido del mundo muchas horas.

¿Cómo decidís a qué le das prioridad?

Yo fui jefa de producción de varias empresas antes de dedicarme a escribir, entonces para mí todo es una empresa. Pienso mucho en mi oficio y en mi carrera. En qué debería o querría hacer, qué sería bueno para mí, y por extensión, en donde tengo que poner el esfuerzo. Le doy prioridad a lo que sirva más para construir hacia el lado que quiero construir en ese momento. Si sabés hacia dónde vas, es fácil saber a qué le ponés el esfuerzo.

¿Trabajar en equipo o no? ¿Cómo manejas el tiempo en cada caso?

Sí. Siempre. Tengo un socio y un equipo de tres o cuatro personas. Y además en la productora Pol-ka deben ser 200 personas en el programa entre elenco y técnicos. Y hablás con casi todos. Es inevitable. Por suerte yo tengo un socio con el que me llevo muy bien y con el que nos complementamos mucho. Pero Internet ha resuelto bastante el tema del tiempo. A veces hacemos Skype con el productor, entre nosotros, y nos mandamos audios. Somos muy digitales. Y tengo grupo de WhatsApp con mi equipo autoral y con el equipo de producción y tengo que hablar todo el día con todos. Grabamos escenas y las mandamos. Explicamos escenas en audios. Discutimos en grupo. Es un diálogo de todo el día, intermitente, que sobrevuela el proyecto. Si escribo libros o columnas escribo en solitario y también me gusta. Hablo solo con mi editor.

¿Cuánto dormís en la semana?

Ocho horas todos los días sí o sí. Si me acosté tarde, corro todo y arranco después. Yo ya no tengo edad para trabajar sin dormir. No me sale.

¿Hay alguna técnica para manejo del tiempo que hayas probado y no te haya funcionado? ¿Por qué?

Lo único que me sirve es fraccionar la tarea. Jurarme que escribo una escena y listo. Hacer un trámite. Después vuelvo a fraccionar. Si estoy dispersa y pienso que tengo que escribir 32 escenas, nunca arranco.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productiva?

Lo único que me hace muy productiva es descubrir cuál es mi tema en ese momento y escribir sobre eso. Porque mi cabeza y mi corazón están pensando en eso. No pueden salir de ahí. Si yo logro que mi columna, libro o programa sea sobre ese tema, escribo todo el día. Si no lo logro, no importa qué haga, nunca voy a producir.



→ → → **MATÍAS MARTIN** ← ← ←
periodista y conductor de radio

¿Creés que sos bueno o malo manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Sí, creo que soy bueno, uno siempre quiere ser mejor, pero creo que soy bueno. Me levanto temprano. Siempre te parece que lo podés aprovechar mejor. Veo películas, veo deportes, leo publicaciones periodísticas, que es ocio, pero también es trabajo. Como lo tengo mezclado siento que lo aprovecho.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Me levanto temprano, desayuno con mis hijos, los llevo al colegio tres o cuatro veces por semana y luego vuelvo y me informo. Leo hasta el mediodía, en general con alguna reunión. Trato de leer dos o tres diarios. Eso hasta el almuerzo y la radio. Ahora que terminamos la radio hasta las 18 me queda tiempo después para alguna reunión, pero en general ya me gusta irme a casa.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

No tengo técnica, es este multimedia permanente.

¿Cómo decidís qué hacer y qué no?

Todo lo que hago y no hago está articulado por el programa. El tener un programa en vivo a la tarde marca el día. Si tengo una reunión a las 12, ya a las 13.15 estoy mirando el reloj porque sé que hay un momento en que tengo que correr. Eso me marca el orden del día. Siempre trato de terminar lo anterior al menos una hora antes del programa.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

En mi cronograma ideal a la mañana no debería hacer otra cosa que leer, informarme

y entrenar, pero eso sería lo ideal. Entrenar tiene que ver con la salud. Y si estoy entrenado, informado y bien alimentado es el mejor momento de mi vida.

¿Qué cosa querés resolver y aún no podés?

Me gustaría estar menos atento al celular. Creo que estoy muy adicto a mirar el chat grupal cada dos minutos incluso cuando sabés que no hay nada. Me gustaría darle menos bola al teléfono.

¿Cómo decidís a qué le das prioridad?

Me parece que tiene mucho de intuición. Quiero ver tres o cuatro documentales que me interesan y priorizo el del invitado que viene esta semana a la radio. Los otros los veo después. Lo mismo con las notas.

¿Trabajar en equipo o no? ¿Cómo manejas el tiempo en cada caso?

Sí, siempre en equipo. Incluso para los que parecen individuales es muy importante el armado del equipo.

¿Cuánto dormís en la semana?

Seis o siete horas más o menos. A veces cuando vuelvo de llevar niños me duermo una siestita pero en general, no. Paso a leer.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Desde que estoy despierto estoy trabajando y el ocio es casi como un factor idéntico al trabajo. Como mi trabajo tiene que ver con el entretenimiento y el ocio tiene que ver con el entretenimiento, claramente se cruzan.



→ → → **TOMÁS BALMACEDA** ← ← ←
periodista, profesor y mucho más

¿Creés que sos bueno o malo manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Creo que soy bueno, soy modesto, pero soy bueno. Salvo honradas excepciones siempre cumplo los deadlines. No me gusta trabajar después de las 20 ni los fines de semana. Son reglas que me puse en 2014 y eso para mí es como mantenerme en la raya.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Creo que uno tiene que conocer su biorritmo, saber cómo es uno con las horas del día. Yo por ejemplo soy un pibe muy de la mañana. A la mañana hago mil cosas y a la tarde puedo boludear. Me levanto muy temprano y puedo estar escribiendo a las 7 y dormir una siesta a las 14. Yo sé que a la noche no estoy bien, entonces no laburo después de las 20 salvo un par de veces al año.

Otra cosa que aprendí es dedicarle un tiempo a organizar. Vos tenés que tener 10 o 30 minutos para organizar todo lo que tenés que hacer en el día y luego arrancar. Yo hago esto a diario en un mail o en Keep. Distingo las cosas que tengo que hacer en lo inmediato, mediato y largo plazo. Para mí la regla de oro de “Getting Things Done” que dice que si tardás menos de dos minutos, tenés que hacerlo en el momento, es central. Trato más o menos de entender el tiempo que llevan cosas sencillas. Puedo pasar una mañana respondiendo mails y es embolante, pero sé que es importante para mi trabajo.

Uso Inbox para que me mande cosas a mi casa para responder cuando llego. Otra cosa que hago es escribir una cosa a la vez. Me genera satisfacción completar tareas. Yo hago notas de 3000, 8000 y 15.000 caracteres. Las de 15 mil sé que no las puedo hacer en un tirón. Las de 8 las armo en dos horas si tengo antes el material. Entonces tengo en docs el nombre de la nota y voy ordenando. Nunca escribo notas y veo mails a la vez. No me

sirve.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Además de GTD, aplico mucho Pomodoro, pero en versión extendida. Yo una hora y media de trabajo puedo hacer tranqui. Luego pauso 15 minutos para cambiar el mate, ver algo en la tele y tirarme un rato.

¿Cómo decidís qué hacer y qué no?

Mi técnica no infalible es que yo nunca digo que sí o que no en el momento porque tengo una tendencia a decir que sí por agrandar (risas). Me cuesta mucho decir que no porque es una situación incómoda y en muchos casos las personas que te ofrecen algo están muy entusiasmadas en que seas parte del proyecto, y cuando decís que no estás rompiendo esas expectativas. Lo que yo digo es “dale, me gusta, dejame que lo piense” y si el motivo para el “no” me parece que no le va a interesar a esa persona, no se lo explico. Llegué a un momento de mi vida en septiembre de 2014 en el cual me di cuenta de que estaba durmiendo muy mal, de que estaba sobrepasado. Tenía algunas cosas personales, con mi familia, y decidí organizarme un poco más. Entonces desde ese día decidí que sólo iba a tomar un trabajo si se me iba otro. Sentí que estaba en la capacidad límite y tenía que hacer eso. Entonces para aceptar trato de pensar cuáles son los costos a largo y corto plazo. Por ejemplo, yo estoy en docencia y económicamente no es lo más alto, pero me satisface personal e intelectualmente y me satisface a nivel de estabilidad laboral con un monto fijo que cobro todos los meses. Cuando tomo algo al corto plazo trato de que lo valga económicamente. Soy una persona grande, tengo una familia, tengo gastos, tengo una casa y todo lo anterior tiene que ver con eso.

Para mí el consejo es nunca digas que sí ni que no sin pensarlo. Consultalo con alguien que tenga una mirada parecida de la vida. Si te ofrecen un trabajo que es por la noche o el fin de semana, tenés que charlarlo en tu familia. Yo hice radio varios años los sábados y para mí era un problemón, pero se dio en el marco de que lo charlé. Más allá de eso, yo siempre tengo miedo cuando digo que no. Me parece lógico siendo freelance.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Me cuesta mucho el ocio. Si me ves tirado, estoy leyendo algo, Twitter, Facebook o un libro o noticias o artículos. Lo que pasa es que cuando trabajás de freelo dando clases

o charlas, el material del que te nutris para tus ideas es cualquier cosa. Entonces para mí cualquier cosa que haga es importante que si me cruzo con algo lo pueda sistematizar. Yo uso Evernote. Últimamente hago muchas capturas de pantallas y las etiqueto en el momento. A mí me encantan las series, me encanta boludear, ir al cine, pero creo que eso con laburos como los nuestros luego te puede servir para una nota sobre economía. Ahí tenés que tener un círculo familiar o de amigos especial porque desde afuera cuando estoy trabajando o boludeando es indistinto, no lo sabés porque quizá estoy mirando los mismos sitios o las mismas redes sociales. Además corro de 7.30 a 8 de la mañana en el gimnasio del barrio. Sé que es un re pendiente comer mejor.

¿Qué cosa querés resolver y aún no podés?

Nunca anulo las notificaciones. Siento que no manejo muy bien mi vínculo con WhatsApp, todavía me cuesta encontrar la manera de sistematizarlos. No quiero llegar tarde a los chistes, entonces no me lo quiero perder. A veces cuando viajo y no tengo datos no me desespero, pero sé que cuando llego al hotel tengo mi horita de revisar mails y redes.

¿Cómo decidís a qué le das prioridad?

Empiezo con las tareas que menos me gustan. Luego paso a las menos embolantes y así voy mejorando el día. Otra cosa que trato de evitar es tomar cosas de un día para el otro.

¿Trabajar en equipo o no? ¿Cómo manejás el tiempo en cada caso?

A mí me cuesta no mandonear pero porque me gusta organizar entonces trato de hacer cosas donde mi capacidad de organización sea valorada.

¿Cuánto dormís en la semana?

Seis horas, ni más ni menos. ¿El fin de semana? Seis horas.

¿Hay alguna técnica para manejo del tiempo que hayas probado y no te haya funcionado? ¿Por qué?

Sí, yo hice algo que se llama the anti-list. Anotás todo lo que hacés y aquellas cosas que no pudiste hacer, las mandás a algo que está por debajo de una línea. Esa no me

anduvo. Lo que yo sí hice y me costó mucho, pero terminé gobernando el año pasado es inbox zero. Ahora estoy en 15 y la app inbox me ayudó mucho a ver el mail como tareas.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Conocer tus horarios, ordenar tus prioridades y no olvidarte de hacer lo que te gusta.



↔ **DIEGO GOLOMBEK** ↔
científico, investigador del CONICET y divulgador

¿Creés que sos bueno o malo manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Soy razonablemente bueno en cuanto a las tareas. El único precio de hacer muchas cosas es organizarte.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Sigo mi agenda al pie de la letra y soy muy partidario de las listas. La felicidad que te da encontrar una lista tachada es increíble. Y sigo mucho la agenda diaria. Tengo listas separadas dependiendo si se trata del laboratorio, escribir o divulgación. Intenté apps, pero no me enganché. No sé por qué funciona mejor el papel, pero creo que tiene que ver con que lo tenés enfrente y está más presente que una app que se oculta en una pestaña o pantalla.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Me funciona muy bien terminar tareas. Hago varias cosas simultáneamente, pero me interesa terminar una primera versión. Eso ayuda bastante porque la eficiencia se divide proporcionalmente a las cosas que estás haciendo. La otra es evitar distracciones. Soy bastante malo en eso, pero soy consciente de que cuando lo logro parcialmente la eficiencia sube exponencialmente.

¿Cómo decidís qué hacer y qué no?

A lo largo del tiempo se van ajustando bastante a los desafíos que me gustan. En ese sentido me cuesta mucho decir que no y tendría que aprender. Cuando lográs decir que no es muy aliviador. Un “no” bien dado es muy bueno.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Poco. Disfruto muchísimo de mis hijos que están por arriba de todo. Disfruto lo que puedo y menos de lo que quisiera. Más allá de los hijos en general, los proyectos que hago me gustan tanto que me suelen quitar tiempo de ocio.

¿Qué cosa querés resolver y aún no podés?

Ser menos mail-dependiente, seguro. Es un gran método de comunicación pero nos puede absorber. Hago bien en no participar en redes sociales como Facebook y Twitter. Si bien entiendo las ventajas que tienen veo que toman mucho tiempo y creo que eso me libera para hacer otras cosas.

¿Cómo decidís a qué le das prioridad?

En algún momento el mundo te pone las prioridades sobre todo en el universo científico. Tenemos mucho papeleo, deadline, pedir data y hacer este informe. Eso ayuda a organizar. No se qué sería del mundo sin los plazos.

¿Trabajar en equipo o no? ¿Cómo manejas el tiempo en cada caso?

Hago las dos cosas. La parte de escritura es solitaria. Yo dirijo un laboratorio, pero hace años que no estoy en la mesada porque sé que lejos de colaborar voy a interferir. Sé que mi rol es mucho más útil en cuanto a asesorar y discutir. Creo que el trabajo en equipo tiene mucho de saber en qué momento tenés que meterte.

¿Cuánto dormís en la semana?

Mi hijo está empezando el secundario y lo acompaño al subte. Duermo entre 6 y media y 7 horas y un poquito más el fin de semana. A nivel práctico no estoy mal, y a nivel teórico sé que está mal porque digo todo el tiempo que deben ser ocho. En casa de dormitólogo cuchillo de palo.

¿Hay alguna técnica para manejo del tiempo que hayas probado y no te haya funcionado? ¿Por qué?

Intenté tener un asistente, pero terminé duplicando esfuerzos y estándole muy encima. Creo que es algo personal.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Orden y prioridades sin el tono militar. Cada tanto mandás al carajo el orden y las prioridades para darte el lujo de ser más creativo, pero son importantes.

ENTREVISTAS FICTICIAS⁷¹



→ → → AGATHA CHRISTIE ← ← ←
escritora (1890-1976)

¿Creés que sos buena o mala manejando tu tiempo? ¿Por qué?

La gente que me conoce suele decir que escribo bastante rápido. Un libro mío me demanda un par de meses de escritura y otro de corrección. Para esto es clave saber que le dicto mi libro a un dictáfono, luego una secretaria lo tipea y yo lo corrijo. Antes del dictáfono escribía a mano y mi asistente lo tipeaba.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Varía mucho, pero siempre tengo conmigo algún cuaderno, tengo una docena en circulación, en el que escribo ideas que se me ocurren y me gustan o cosas interesantes que veo en el diario.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Una es escribir sin excusas. Por años los periodistas quisieron sacarme una foto escribiendo con mi máquina en mi escritorio. El problema es que no tengo escritorio. Escribo en cualquier lugar lo suficientemente firme como para ponerme a escribir y también grabo mis ideas con un dictáfono.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Mis parientes dicen que nunca me ven escribir, nunca me aíslan. Trato de que mi trabajo no interrumpa mi vida familiar. Lo que sí hago es contarles mis cuentos a ellos antes de que se publiquen para ver sus reacciones. Sólo yo sé el final, sólo yo sé quién es el asesino.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productiva?

No esperes la situación perfecta para hacer tu trabajo. Escribí en cualquier lado.



↔ ↔ → **CHARLES DARWIN** ← ↔ ←
científico (1809-1882)

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Desde que me mude a las afueras de Londres en 1842, tengo una vida casi monacal: empiezo a trabajar alrededor de las 8 am luego de desayunar solo y haber hecho una pequeña caminata. Tras una hora y media de trabajo, el que considero el momento más enfocado del día, me reúno con mi esposa Emma para leer la correspondencia por una hora. Ella lee la que le llega a la familia y yo leo la que viene dirigida a mí. Si nos quedamos sin cartas leemos alguna novela y a las 10.30 vuelvo a mi estudio a trabajar hasta el mediodía. Ahí doy por terminado mi día laboral salvo una hora entre 16.30 donde resuelvo los pendientes del día en estudio.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Sigo mi agenda diaria de la manera más estricta posible. Salvo en mis viajes, trabajo esos bloques de 90, 90 y 60 minutos. Así logré escribir textos como *El origen de las especies*. Considero que tuve un buen día de trabajo si logro hacer lo que comentaba antes: trabajar por la mañana tres o cuatro horas sin parar. Otra cosa que hago es contestar todo correo que me llega, aunque se trate de la carta de un loco. Si no lo hago, esto no me deja dormir.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Como tengo problemas de salud desde hace años, que algunos relacionan con mi ritmo de trabajo en Londres, parte de esta pregunta tiene respuesta obvia: trabajar de manera más ordenada y caminar mucho en distintos períodos del día. A veces lo hago acompañado por mi perro fox terrier Polly.

Por otro lado, el ocio es clave para mí y en general me entretengo jugando con mi esposa Emma al backgammon o leyendo alguna novela. Tener 10 hijos también nos mantiene entretenidos.

¿Cómo decidís a qué le das prioridad?

Mi prioridad durante muchos años fue mejorar mis credenciales a la vez que escribía *El origen de las especies* casi en secreto.

¿Cuánto dormís en la semana?

En general duermo ocho horas aproximadamente. Me acuesto a las 22.30 y me levanto a las 7, pero lamentablemente no duermo bien. También suelo dormir una siesta diaria.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Trabaja menos horas, pero más enfocado.



➤ SIMONE DE BEAUVOIR ◀
escritora (1908-1986)

¿Creés que sos buena o mala manejando tu tiempo? ¿Por qué?

No lo sé, pero soy distinta de otros colegas que trabajan seis meses concentrados y luego paran otros tantos. Yo trabajo todos los días.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Siempre estoy con ganas de ponerme a hacer cosas. Al comenzar el día, tomé un té y luego, alrededor de las diez de la mañana, me pongo a trabajar y no paro hasta las 13. Después de eso paso un tiempo con mis amigos hasta las 17 cuando vuelvo a trabajar hasta las 21. A la noche siempre —y a veces al mediodía— estoy con (Jean-Paul) Sartre.

No tengo ningún problema en retomar el hilo de lo que venía escribiendo a la tarde y puedo llevar mis papeles de un lugar a otro sin demasiado esfuerzo. La mayoría de las veces es un placer trabajar.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

Trabajo todos los días salvo cuando me voy de vacaciones. Ahí me gusta tomarme dos o tres meses en los que viajo y no trabajo para nada. Leo bastante poco durante el año, pero cuando me voy de vacaciones me llevo una gran valija con libros, libros que no tuve tiempo de leer. Sin embargo, si el viaje dura entre 4 y 6 semanas me empiezo a sentir mal, especialmente si estoy entre dos libros.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productiva?

Me aburro si no trabajo.



➔ **ANDY WARHOL** ←➔
artista (1928-1987)

¿Creés que sos bueno o malo manejando tu tiempo? ¿Por qué?

Sé que cuando encontré una rutina que me funcionó, la mantuve por años.

¿Cómo organizás tu día de trabajo?

Lo primero que hago al despertarme es hacer una llamada a mi amigo Pat Hackett. Ahí le cuento a lo largo de una o dos horas todo lo que hice el día anterior. Esto lo hago para llevar un libro de mis gastos ya que a cada relato mío luego le adjuntamos el ticket, pero creo que Pat tiene ganas de publicarlas.

Luego hago un par de llamadas, me ducho, me cambio y bajo a desayunar en la cocina de mi casa junto a mis perros salchicha. Tras el desayuno salgo a caminar por el barrio por un par de horas y luego vuelvo a la oficina al mediodía.

Ahí trabajo con el equipo, atiendo llamadas o hago cuentas con mis managers por tres o cinco horas, luego me voy al estudio donde trabajo en mis obras hasta que se hace de noche. Ahí me vuelvo a reunir con Vincent Hughes, mi manager personal, a pagar cuentas. Después que pasa la hora pico salgo. A veces a varias cenas y fiestas, otras veces a ver una película y regresar después de cenar temprano.

¿Qué técnicas aplicás para mejorar tu manejo del tiempo?

Apegarme a la rutina. Incluso los días que salgo hasta tarde me levanto temprano para hacer mi llamada diaria y volver a empezar.

¿Qué lugar tienen el ocio, el descanso y la salud en tu cronograma?

En cuanto al ocio gran parte de mi día se lo dedico a caminar (entre el desayuno y el

almuerzo), leer el diario y pintar. Saquen sus propias conclusiones.

¿Cómo resumirías en una oración tu fórmula para ser más productivo?

Creo mucho en encontrar una rutina que te funcione y apegarte a ella.

Si te interesó este capítulo hay muchos espacios online para encontrar información sobre cómo trabaja gente que admirás y pares tuyos. Te recomendamos empezar por How we work (cómo trabajamos)⁷² y el blog de Mason Currey Daily Routines⁷³ (rutinas diarias), que luego se transformó en un libro clave para *La fábrica de tiempo*.

71. Las siguientes entrevistas fueron inventadas por los autores sobre la base de la lectura de entrevistas y de textos que los personajes citados y sus biógrafos escribieron.

72. rodcorp.typepad.com/rodcorp/2004/12/how_we_work.html.

73. dailyroutines.typepad.com.

Agradecimientos

Gracias Martu, amiga y coautora, por la pasión, la complicidad y la paciencia de estos meses de escritura. Por haberte sumado a Jomofis cuando apenas era una idea, por aquel encuentro generado por vos ese 10 de octubre en Café Rivas donde este texto empezó a tomar forma y por ese otro en la otra punta de la ciudad donde este libro, por suerte, te recuperó. Como te dije ese día, me alegra muchísimo que así haya sido. Los lectores y yo te estamos más que agradecidos. ¡Se viene tanto más!

Gracias Sebastián Campanario por creer en este proyecto desde que empezó a dar sus primeros pasos y por el impulso dentro y fuera de *La fábrica de tiempo*.

Gracias Ana Laura Caruso por el interés desde el día uno en la propuesta y luego por el seguimiento del proyecto siempre con comentarios amables.

Gracias Gabriel Cacosso por ayudarnos a transmitir lo que queríamos en #LFDT.

Gracias mamá, papá, Diego y Caro por el apoyo, el empuje y la inspiración para hacer lo que quiero desde que tengo memoria, no lo doy por dado. Gracias a Lalá, Abú, Marta y Fer por estar y apoyar y hacerme entender de dónde vengo. Gracias a toda mi extensa familia por ser inspiración de superación a diario y bancarse las ausencias por escritura. Los quiero mucho.

Gracias Laura Zommer y todo el equipazo de Chequeado por devolverme la fe en el periodismo cuando la estaba perdiendo.

Gracias a mis amigos del colegio, universidad, música, profesión y más —ustedes saben quiénes son (¡hice la lista y no entraba acá!)— que apoyan a Jomofis desde el día uno y preguntaron por este libro una y otra vez entendiendo cuando no podía estar porque tenía que escribir.

Gracias a los equipos de *El Cronista*, Information Technology, *La Nación*, Apertura, Universidad de Buenos Aires y Universidad Torcuato Di Tella con los que trabajé por haberme permitido llegar hasta acá desde el primer día. Gracias a los que me abrieron las

puertas, aunque este texto quizá les parezca lejano se debe en parte a ustedes: Ricardo, Luis, Leo, Bruno, José, Gastón, Martín y Karina. Gracias a Ariel Tiferes, a Natalia Zuazo, Tomás Balmaceda y Emilse Pizarro quienes, además de amigos, me ayudaron con detalles puntuales de este libro y a siempre creer que se puede hacer más (y mejor).

Gracias Manu Ginóbili por las alegrías previas y la alegría de que hayas participado de nuestro libro.

Gracias Lau, otra vez. Te amo.

PABLO MARTÍN FERNÁNDEZ

Gracias a Pablo Martín Fernández, amigo, colega y socio, en ese orden. Por entender que una reunión de trabajo puede ser una sesión de catarsis, por ser cuidadoso y paciente. Por construir este proyecto con compromiso y dejándote afectar. Me alegra tanto que hayamos hecho este viaje juntos y más aún los que vendrán.

Gracias Sebastián Campanario. Sos mi mentor y referente, así lo siento y agradezco. Tu generosidad, mirada profesional y amistad me impulsaron a mucho de lo que hoy hago y soy.

Gracias a Ana Laura Caruso por ser una editora dedicada y amorosa. Tu respeto por nuestro trabajo, profesionalidad y tu sonrisa que traspasa cualquier proyecto fueron algo hermoso al hacer este libro.

Gracias Gabriel Cacosso por tu trabajo que mejoró a #LFDT. Tu talento embelleció nuestro trabajo.

Gracias a mis amigos Martín de Ambrosio, César Ignacio Rodríguez, Natalia Martínez, Emilse Pizarro y Paola Pluzzer por guiarme en mis contradicciones mientras se gestaba esto. Los admiro mucho y los quiero más.

Gracias a quienes me dieron y dan oportunidades en mi profesión durante estos 18 años por tener palabras de aliento y enseñanzas a lo largo del camino.

Gracias Vero Cheja y Diego Kerner por hacerme crecer en mi búsqueda.

Gracias Tania Damonte por comprometerte con mi historia, ayudarme a confiar y hacerme creer que yo sí puedo.

Gracias a mi mamá y papá por darme libertad. Gracias a mis hermanos y a mi tía por el aliento constante.

Gracias Seba y Fran por permitirme hacer y ser. Por bancar y acompañar de manera incondicional. Los amo profundamente.

MARTINA RUA

Gracias Darío por la amistad, la complicidad y las risas.

MARTU y PABLO



Queremos hacer lo que nos gusta, pero nuestras múltiples obligaciones parecen impedirlo. La revolución industrial prometió que las máquinas traerían consigo jornadas laborales de menos horas y más tiempo para el ocio. Sin embargo, en plena era digital, seguimos trabajando más de ocho horas por día. Entonces, ¿cómo generar un cambio?

Este libro presenta un abordaje novedoso frente al manejo del tiempo, con las últimas tendencias a nivel colaborativo, que te orientarán para ponerte en movimiento y transformar tu vida. ¿Cómo priorizar tareas y administrar mejor los ciclos de energía? ¿Cómo hacer las cosas de todos los días de una manera más provechosa? ¿Cuáles son los obstáculos que debemos sortear para emprender eso que siempre relegamos y consideramos esencial? ¿Cómo desarrollar una marca personal? ¿Cómo tejer alianzas con colegas? ¿Por qué la paternidad nos vuelve más eficientes?

La fábrica de tiempo está pensado tanto para los que trabajan en relación de dependencia como para quienes no. Con técnicas, ejercicios y ejemplos concretos de personalidades tan diversas como Manu Ginóbili y Charles Darwin, Martina Rúa y Pablo Martín Fernández —especialistas en innovación y productividad— te invitan a buscar un equilibrio entre todos los aspectos de tu existencia por medio de herramientas originales, para que logres adueñarte de tu tiempo y disfrutar más de lo que te apasiona.



MARTINA RUA

Periodista especializada en tecnología e innovación. Escribe en el diario y la revista de *La Nación*, y es parte de la señal de televisión LN+. También es columnista en el programa radial No somos nadie y conductora de *Un tiempo más* junto con José del Río (ambos por Metro 95.1). Dicta charlas de innovación y productividad para distintas organizaciones. En 2013 ganó el Premio Accenture al Periodismo de Innovación.

En Twitter es [@MartuRua](#).

PABLO MARTÍN FERNÁNDEZ

Periodista interesado en el cruce de tecnología, sociedad e innovación, es autor y fundador de Jomofis. com, una comunidad de trabajadores independientes en la que la productividad equilibrada es un eje clave. Fue editor en *La Nación*, y hoy es director de Innovación Editorial en Chequeado.com. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires, es profesor de esa carrera y de Tecnología e Innovación Periodística en la Universidad Torcuato Di Tella. Da charlas sobre manejo del tiempo e innovación en distintas organizaciones.

En Twitter es [@FernandezPM](#).

Foto: © Alejandra López

Rua, Martina

La fábrica de tiempo / Martina Rua ; Pablo Martín Fernández. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Conecta, 2017.

(Conecta)

Libro digital, EPUB.

Archivo Digital: descarga y online.

ISBN 978-987-1941-42-1

1. Autoayuda. I. Título.

CDD 158.1

Ilustraciones: Gabriel Cacosso

Edición en formato digital: noviembre de 2017

© 2017, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A.

Humberto I 555, Buenos Aires

www.megustaleer.com.ar

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, escanear 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.

ISBN 978-987-1941-42-1

Conversión a formato digital: Libresque

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Índice

La fábrica de tiempo

Dedicatoria

Prólogo

1. Hacia una vida más productiva

El sentido de la productividad

La productividad personal y sus ciclos

Desde la trinchera

Hackear la vida

Lo que nos mueve a mejorar

El motor de nuestras motivaciones

Se hace, no se nace

Procurar el sentido más que la felicidad

Tu medida de productividad

2. Métodos y técnicas para impulsar la productividad

Tus dos aliados: agenda y lista de pendientes

¿Cómo atacar la lista de tareas pendientes?

El manejo de las falsas urgencias

La técnica del tomate

Seinfeld al rescate

Evita el multitasking, busca el flow

Efecto dominó

El arte de despegarse del celular

Cuando la tecnología ayuda

Inbox cero

3. El trabajo freelance

Trabajo a distancia

Los desafíos del freelancer

¿Cuánto vale tu tiempo?

Plataformas para cambiar

- El viaje eterno
- Factura electrónica: chau talonario, hola tiempo
- ¿Cómo funcionan los espacios de coworking?
- Herramientas para el freelo
- Ganarle a la hoja en blanco. Themostdangerouswritingapp.com
- Reuniones para intercambiar experiencias
- 4. Tu trabajo, más productivo
 - Aspiradoras de productividad
 - El peligro del plan B
 - La procrastinación como síntoma
 - Amplificadores de productividad
- 5. Fuentes de productividad
 - La fiaca como renovadora de energía
 - Recárgate al aire libre
 - Jugar para trabajar mejor
 - El descanso que repara
 - Cuando irrumpe el insomnio
 - La importancia de un comienzo offline
 - La riqueza de la mañana
 - Tus ciclos de energía
 - Estímulos para estar alerta
 - Ejercitar el cuerpo y la mente
- 6. En busca de una marca personal
 - ¿Qué es la marca personal?
 - El comienzo de todo: definirte
 - Tu presencia digital tiene que ser prioridad
 - No te olvides de tu marca offline
 - Aprender toda la vida
- 7. Trabajo en red
 - El trabajo en equipo
 - Contra la reunionitis
 - Somos distintos pero podemos trabajar juntos
 - Trampolines y esponjas
 - Ampliar nuestros modelos mentales
 - La empatía cobra fuerza
 - Podemos no estar de acuerdo
 - Pensar en red

Invertir en vida social
Cuando los colegas conversan
Obstáculos para armar comunidad
Palabras finales
Bonus Track. ¿Cómo trabajan ellos?
Agradecimientos
Sobre este libro
Sobre los autores
Créditos

Índice

La fábrica de tiempo	2
Dedicatoria	4
Prólogo	5
1. Hacia una vida más productiva	7
El sentido de la productividad	8
La productividad personal y sus ciclos	10
Desde la trinchera	11
Hackear la vida	13
Lo que nos mueve a mejorar	14
El motor de nuestras motivaciones	16
Se hace, no se nace	17
Procurar el sentido más que la felicidad	18
Tu medida de productividad	20
2. Métodos y técnicas para impulsar la productividad	24
Tus dos aliados: agenda y lista de pendientes	27
¿Cómo atacar la lista de tareas pendientes?	30
El manejo de las falsas urgencias	32
La técnica del tomate	33
Seinfeld al rescate	35
Evita el multitasking, busca el flow	35
Efecto dominó	37
El arte de despegarse del celular	38
Cuando la tecnología ayuda	42
Inbox cero	43
3. El trabajo freelance	46
Trabajo a distancia	47
Los desafíos del freelancer	49
¿Cuánto vale tu tiempo?	50
Plataformas para cambiar	51
El viaje eterno	52
Factura electrónica: chau talonario, hola tiempo	53
¿Cómo funcionan los espacios de coworking?	54

Herramientas para el freelo	55
Ganarle a la hoja en blanco. Themostdangerouswritingapp.com	57
Reuniones para intercambiar experiencias	59
4. Tu trabajo, más productivo	62
Aspiradoras de productividad	64
El peligro del plan B	67
La procrastinación como síntoma	69
Amplificadores de productividad	72
5. Fuentes de productividad	83
La fiaca como renovadora de energía	84
Recargate al aire libre	86
Jugar para trabajar mejor	88
El descanso que repara	90
Cuando irrumpe el insomnio	92
La importancia de un comienzo offline	94
La riqueza de la mañana	95
Tus ciclos de energía	96
Estímulos para estar alerta	97
Ejercitar el cuerpo y la mente	99
6. En busca de una marca personal	102
¿Qué es la marca personal?	103
El comienzo de todo: definirte	104
Tu presencia digital tiene que ser prioridad	106
No te olvides de tu marca offline	111
Aprender toda la vida	111
7. Trabajo en red	113
El trabajo en equipo	114
Contra la reunionitis	116
Somos distintos pero podemos trabajar juntos	118
Trampolines y esponjas	119
Ampliar nuestros modelos mentales	121
La empatía cobra fuerza	122
Podemos no estar de acuerdo	124
Pensar en red	126
Invertir en vida social	127

Cuando los colegas conversan	130
Obstáculos para armar comunidad	131
Palabras finales	133
Bonus Track. ¿Cómo trabajan ellos?	135
Agradecimientos	159
Sobre este libro	162
Sobre los autores	163
Créditos	164