

MAKE TIME

CÓMO CENTRARTE
EN LO QUE IMPORTA
CADA DÍA



JAKE KNAPP Y
JOHN ZERATSKY



REM

REVERTÉ MANAGEMENT

Make Time

Este libro incluye algunos pensamientos de los autores sobre dietas y ejercicios físicos. Se advierte que solo se proporcionan con fines informativos y no pretenden reemplazar el consejo de un médico. Antes de embarcarse en cualquier dieta o de practicar cualquier ejercicio físico, primero debe consultar a su médico.

Copyright © 2018 by John Knapp and John Zeratsky

All rights reserved.

Published in the United States by Currency,
an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC, New York.
crownpublishing.com

Esta edición:

© Editorial Reverté, S. A., 2019
Loreto 13-15, Local B, 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel:

ISBN: 978-84-17963-04-0

Edición en ebook:

ISBN: 978-84-291-9526-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9527-9 (PDF)

© Xantal Aubareda Fernández, 2019, por la traducción

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial: Julio Bueno

Maquetación: Patricia Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

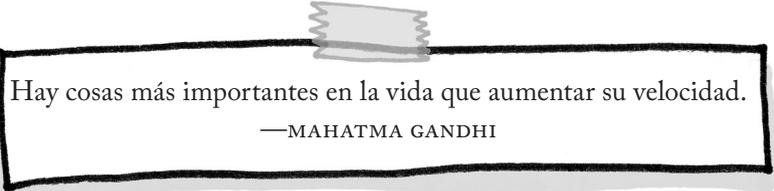
Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 21904-2019

Impresión y encuadernación: Reinbook Impres

Barcelona – España

1488



Hay cosas más importantes en la vida que aumentar su velocidad.

—MAHATMA GANDHI

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
La mayor parte del tiempo estamos en modo predeterminado	4
Te presentamos a los frikis del tiempo	8
La historia de fondo, Parte 1: el iPhone sin distracciones	9
La historia de fondo, Parte 2: la cruzada friki para llegar a Make Time	15
Cuatro lecciones del laboratorio de esprints de diseño	16
CÓMO FUNCIONA MAKE TIME	21
Make Time consta solo de cuatro pasos, que se repiten a diario	21
Prioridad: empieza cada día escogiendo una Prioridad	22
Láser: vence las distracciones y gana tiempo para tu Prioridad	23
Energía: usa el cuerpo para recargar el cerebro	24
Reflexión: ajusta y mejora tu sistema	25
Las tácticas de Make Time: escoge, prueba, repite	25
No buscamos la perfección	26
La mentalidad del «a diario»	27

PRIORIDAD	29
Los meses perdidos	32
¿Cuál será tu Prioridad del día?	36
Tres maneras de elegir tu Prioridad	37
Confía en tu intuición a la hora de elegir la mejor Prioridad	40

Tácticas para la Prioridad 43

ESCOGE TU PRIORIDAD 43

1. Anótala 45
2. Repítela (o rehace el ayer) 46
3. Clasifica tu vida 47
4. Reagrupa las pequeñas tareas 50
5. La «lista puede que» 53
6. La «lista de fogones» 55
7. Corre un esprint personal 58

GANA TIEMPO PARA TU PRIORIDAD 61

8. Planea la Prioridad 63
9. Bloquea la agenda 65
10. Despeja la agenda con una excavadora 67
11. Échate atrás 67
12. Di «no» 68
13. Planifica el día 70
14. Conviértete en un madrugador 73
15. Prepara la noche en plan Prioridad 77
16. Déjalo cuando termines 80

*Más de 80 tácticas
a elegir. Te ayudaremos
a encontrar las que te
resulten más útiles.*

LÁSER	83
Una historia de amor con el correo electrónico	87
Rediseñando YouTube	88
Por qué las «piscinas infinitas» son tan difíciles de resistir	90
No esperes que la tecnología te devuelva tu tiempo	93
Pon barreras a las distracciones	95

Tácticas para el Láser

SÉ TÚ EL JEFE DE TU MÓVIL	99
17. Prueba con un teléfono sin distracciones	101
18. Cierra la sesión	106
19. Di «no» a las notificaciones	107
20. Vacía la pantalla de inicio	108
21. Ponte un reloj de pulsera	109
22. Deja los dispositivos	111
ALÉJATE DE LAS «PISCINAS INFINITAS»	113
23. Pasa la mañana sin conectarte	115
24. Bloquea la criptonita de la distracción	116
25. Ignora las noticias	118
26. Recoge tus juguetes	120
27. Vuela sin wifi	121
28. Pon un temporizador para internet	122
29. Cancela internet	125
30. Vigila los cráteres del tiempo	125
31. Cambia las victorias falsas por las verdaderas	127
32. Convierte las distracciones en herramientas	127
33. Sé pasivo	130
RALENTIZA TU BANDEJA DE ENTRADA	133
34. Lidia con el correo electrónico al final del día	136
35. Programa tiempo para el correo electrónico	137

36. Vacía tu bandeja de entrada una vez a la semana	137
37. Trata los mensajes como cartas	138
38. Tarda en contestar	138
39. Resetea tus expectativas	139
40. Instala un correo electrónico de solo enviar	141
41. Tómate unas vacaciones fuera de la red	142
42. Bloquéate el acceso	143
HAZ DE LA TELEVISIÓN UN «PLACER OCASIONAL»	147
43. No mires las noticias	150
44. Coloca el televisor en un rincón	150
45. Cambia el televisor por un proyector	151
46. Opta por a la carta en lugar del bufé libre	152
47. Si algo te encanta, libéralo	152
PREPARA EL AMBIENTE PARA FLUIR	155
48. Cierra la puerta	157
49. Inventar una fecha límite	157
50. Dinamita tu Prioridad	159
51. Escucha tu propia banda sonora Láser	159
52. Programa un temporizador visual	161
53. Evita la tentación de las herramientas sofisticadas	162
54. Empieza con un papel	164
MANTENTE CONCENTRADO	165
55. Prepara una lista con «preguntas aleatorias»	167
56. Percibe tu respiración	167
57. Abúrrete	168
58. Quédate estancado	168
59. Tómate el día libre	169
60. Ve a por todas	169

ENERGÍA	173
Eres algo más que un cerebro	175
Te despiertas cuando oyes el rugido de un tigre dientes de sable	178
El estilo de vida moderno es un accidente	181
Actúa como un cavernícola para acumular energía	183

Tácticas para la Energía 187

CONTINÚA MOVIÉNDOSE 187

61. Haz deporte a diario (pero no te hagas el héroe)	189
62. Ponte en marcha	193
63. Complícate la vida	194
64. Haz un hueco para el entrenamiento supercorto	196

COME VERDADEROS ALIMENTOS 201

65. Come como un cazador-recolector	203
66. Pon el Central Park en el plato	205
67. Pasa hambre	206
68. Merienda como un niño	208
69. Pásate al «lado oscuro del chocolate negro»	209

OPTIMIZA LA CAFÉINA 213

70. Despiértate <i>antes</i> de cafeinarte	217
71. Cafeínate <i>antes</i> del bajón	218
72. Tómate una siesta con cafeína	219
73. Mantén la altitud con el té verde	220
74. Mete el turbo a tu Prioridad	220
75. Aprende a identificar tu última llamada	221
76. Desconéctate del azúcar	221

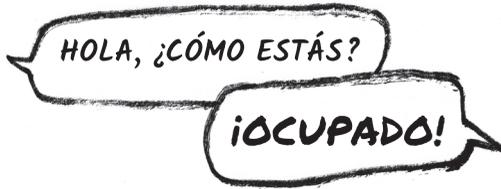
DESCONÉCTATE DE LA RED 223

77. Pasea por la naturaleza	225
78. Prueba la meditación	227

79. Deja los auriculares en casa	231
80. Tómate pausas reales	231
QUE SEA ALGO PERSONAL	235
81. Pasa tiempo con tu tribu	237
82. Come sin pantallas	239
DUERME EN UNA CUEVA	241
83. Convierte tu dormitorio en una habitación para dormir	243
84. Simula la puesta de sol	244
85. Apáñatelas para dormir la siesta	246
86. Evita los <i>jet lags</i>	247
87. Colócate la máscara de oxígeno tú primero	249
REFLEXIÓN	251
Ajusta los días con el método científico	253
Toma notas para hacer un seguimiento de los resultados (y para que seas honesto)	255
Los pequeños cambios proporcionan grandes resultados	258
EMPIEZA HOY MISMO LO DE «ALGÚN DÍA»	261
EMPIEZA HOY MISMO LO DE «ALGÚN DÍA»	261
EJEMPLOS DE AGENDAS	269
LECTURAS RECOMENDADAS PARA «FRIKIS DEL TIEMPO»	274
COMPARTE TUS TÁCTICAS, ENCUENTRA RECURSOS Y SIGUE EN CONTACTO	278
AGRADECIMIENTOS	279
CRÉDITOS DE LAS ILUSTRACIONES	284
LECTORES DE LA VERSIÓN INICIAL DE MAKE TIME	286
ÍNDICE	298

INTRODUCCIÓN

Así habla la gente hoy en día:



Y así están nuestras agendas:

L	M	M	J	V
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO		OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO

Nuestros móviles no paran en todo el día:



Y cuando llegamos a casa estamos demasiado cansados para conectarnos a Netflix:



¿Alguna vez has echado la vista atrás y te has preguntado *qué has hecho* durante todo el día? ¿Alguna vez te has planteado que un día harás tal proyecto y tal actividad, pero ese «algún día» nunca llega?



El método Make Time intenta que puedas bajar ese trepidante ritmo y que encuentres el tiempo para las cosas que realmente importan. Creemos que tú puedes sentirte menos estresado, estar menos distraído y disfrutar más del presente. Quizá esto suene un poco hippy, pero lo decimos en serio.

Make Time no es un método para ser más productivo. No trata de cómo realizar más tareas, de cómo terminarlas más rápido o de cómo externalizar tu vida. En lugar de eso, este método te ofrece un marco diseñado para ayudarte a *crear más tiempo a lo largo del día* para las cosas que te importan, ya sea pasar tiempo con tu familia, aprender un idioma, empezar un negocio paralelo, hacer voluntariado, escribir una novela o ser un experto en Mario Kart. Sea lo que sea para lo que quieras ganar tiempo, Make Time puede ayudarte a encontrarlo. Paso a paso y día a día, podrás tomar las riendas de tu vida.

Queremos empezar hablando de *por qué* estamos llevando una vida tan atareada y caótica. Y, si te sientes constantemente estresado y distraído, de por qué es probable que no sea por tu culpa.

En el siglo XXI, hay dos fuerzas muy poderosas que compiten para captar cada minuto de tu vida. La primera es la que llamamos el «club de los ajetreados»: nuestra cultura de estar continuamente ocupados —las bandejas de entrada desbordadas, las agendas repletas y las infinitas listas de tareas—. De acuerdo con la mentalidad del «club de los ajetreados», si quieres estar a la altura de todas las exigencias del mundo laboral y además funcionar en la sociedad actual, has de ser productivo cada minuto. Después de todo, los demás también están ocupados. Si bajas el ritmo, te quedarás fuera y nunca te pondrás al día.

La segunda fuerza que compite por tu tiempo es lo que llamamos las «piscinas infinitas»: las aplicaciones u otras fuentes de contenido que se realimentan sin cesar. Si se pueden actualizar, son «piscinas infinitas». Si siempre están disponibles, son «piscinas infinitas». Este tipo de entretenimiento siempre disponible, siempre nuevo, es tu premio por el agotamiento de estar ocupado constantemente.

Pero ¿es imprescindible estar ocupado de esta manera? La distracción sin fin ¿es *realmente* un premio? ¿O será que estamos todos atascados con el piloto automático?

La mayor parte del tiempo estamos en modo predeterminado

Las dos fuerzas —el «club de los ajetreados» y las «piscinas infinitas»— son muy poderosas porque se han convertido en nuestros estados *predeterminados*. En la jerga tecnológica, «predeterminado» es cómo funciona una cosa cuando la usas por vez primera. Es una opción preseleccionada y, si no haces nada para cambiarla, te quedas con esa opción. Por ejemplo, si compras un teléfono nuevo, tienes las aplicaciones del correo electrónico y del navegador predeterminadas en la pantalla de inicio. Está predeterminado que recibas una notificación para cada mensaje nuevo. El móvil tiene un fondo de pantalla y un tono de llamada predeterminados. Apple o Google, o quien haya hecho tu teléfono, han preseleccionado esas opciones; puedes cambiar la configuración si quieres, pero ello requiere un esfuerzo, hay muchos ajustes que hacer, y al final lo dejas tal cual.

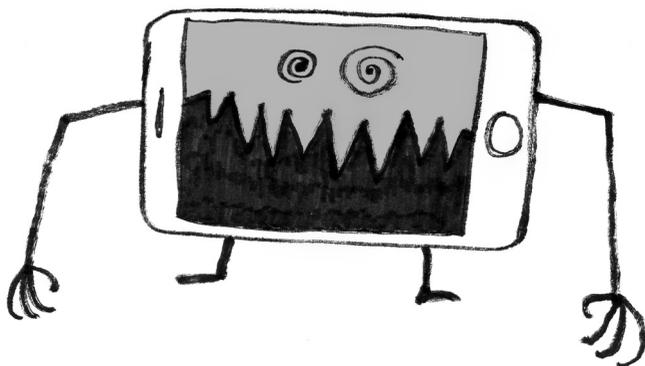
Hay ajustes predeterminados en casi todos los aspectos de nuestras vidas. No son solo nuestros dispositivos; nuestras oficinas y nuestra cultura tienen tantos valores predeterminados integrados que hacen que estar ocupado y distraído sea el estado normal y típico. Estas configuraciones estándar están *por todas partes*. Nunca nadie que ha visto su agenda vacía ha dicho: «¡La mejor manera de ocupar este tiempo es llenarlo de reuniones!». Nunca nadie ha dicho: «¡Hoy, lo más importante son los antojos de los demás!». Por supuesto que no. Sería de locos. Pero, por culpa de los ajustes predeterminados, eso es exactamente lo que hacemos. En la oficina, cada reunión suele durar, por defecto, entre treinta y sesenta minutos, aunque el tema que se vaya a tratar se pueda resolver en una rápida charla. Por defecto, otras personas escogen lo que ocupa nuestras agendas y, por defecto, se espera que estemos dispuestos a hacer reuniones consecutivas. El resto de nuestro trabajo es, por defecto, responder correos electrónicos y otros mensajes y, por defecto, comprobamos constantemente nuestras bandejas de entrada y respondemos inmediatamente a todos los mensajes.

Reacciona ante todo lo que tengas delante de ti. Responde. Llena tu tiempo, sé eficiente y termina más tareas. Estas son las reglas predeterminadas del «club de los ajetreados».



Pero, cuando conseguimos salir del «club de los ajetreados», las «piscinas infinitas» están allí, esperándonos tentadoras. Mientras que el «club de los ajetreados» nos da por defecto tareas infinitas, las «piscinas infinitas» nos dan por defecto distracciones sin fin. Nuestros móviles, ordenadores y televisores están repletos de juegos, de aplicaciones para medios sociales y de vídeos. Todo está a nuestro alcance, es algo irresistible, incluso adictivo. Cualquier posible bache se suaviza.

Actualiza el Facebook. Navega por YouTube. Mantente al día con las noticias de última hora, juega al Candy Crush, haz una maratón de HBO. Estos son los ajustes predeterminados que hay detrás de las voraces «piscinas infinitas», devorando cualquier resto de tiempo que nos haya dejado el «club de los ajetreados». Como las personas pasan, de media, más de cuatro horas al día con su teléfono móvil y otras cuatro horas mirando la televisión, distraerse es literalmente un trabajo a tiempo completo.



Y allí estás tú, justo en el medio: con el «club de los ajetreados» y las «piscinas infinitas» tirando de ti en direcciones opuestas. Pero ¿y qué hay de *tú*? ¿Qué esperas tú de tus días y de tu vida? ¿Qué pasaría si anularas estos ajustes predeterminados y crearas los tuyos propios?

No basta con la fuerza de voluntad. Ya hemos intentado resistirnos al canto de las sirenas, y sabemos lo imposible que puede resultar. Además, llevamos años trabajando en la industria tecnológica y sabemos muy bien que, con el tiempo, esas aplicaciones, esos juegos y esos dispositivos no harán más que desgastarte.

Tampoco basta con la productividad. Hemos intentado acortar el tiempo de nuestras tareas para añadir más tareas pendientes. El problema es que siempre hay más labores y peticiones esperando para hacerse un hueco. Cuanto más rápido haces rodar la rueda del hámster, más rápido va.

Pero *sí* hay una manera de liberar tu atención de esas distracciones que compiten entre ellas y recuperar el control de tu tiempo. Aquí es donde entra en escena el método Make Time: un marco para decidir en qué te quieres centrar, encontrar la energía para hacerlo y romper el ciclo predeterminado para que puedas empezar a vivir tu vida de una manera más deliberada. Aunque no puedas controlar por completo tu agenda —muy pocos lo conseguimos—, sí podrás controlar tu atención.

Queremos ayudarte a que encuentres tus propios ajustes predeterminados. Con nuevos hábitos y una nueva mentalidad, puedes dejar de reaccionar ante el mundo moderno y empezar a ganar tiempo activamente para dedicarlo a las personas y las actividades que más te importan. No se trata de ahorrar tiempo, sino de *ganar* tiempo para lo que te importa.

Las ideas que exponemos en este libro te permitirán hacer más espacio en tu agenda, en tu cerebro y en tu vida. Ese espacio aporta claridad y calma en tu día a día. Crea oportunidades para que empieces a practicar nuevas aficiones o para que inicies ese proyecto que querías hacer «algún día». Quizá algo de espacio en tu vida puede liberar aquella energía creativa que perdiste, o te permita descubrir la que nunca encontraste. Pero antes de empezar con todo eso, queremos explicarte

quiénes somos, por qué estamos tan obsesionados con el tiempo y la energía y cómo se nos ocurrió el método Make Time.



Te presentamos a los frikis del tiempo

Somos Jake y JZ.¹ No somos multimillonarios constructores de cohetes como Elon Musk, ni chicos guapos del Renacimiento como Tim Ferris, ni genios ejecutivos como Sheryl Sandberg. La mayoría de los consejos sobre la gestión del tiempo están escritos por superhombres, o hablan de ellos, pero no encontrarás «superhumanidad» en estas páginas. Somos seres humanos normales y falibles que nos estresamos y nos distraemos como cualquier mortal.

Lo que hace que nuestra perspectiva sea inusual es que somos diseñadores de producto que hemos trabajado en la industria tecnológica durante años desarrollando servicios como Gmail, YouTube y Google Hangouts. Como diseñadores, nuestro trabajo consistía en convertir ideas abstractas —como «¿No estaría bien que el correo electrónico se categorizase a sí mismo?»— en soluciones para la vida real —como la bandeja de Prioritarios—. Tuvimos que entender cómo la tecnología entra en nuestra vida diaria y cómo la cambia. Gracias a esta experiencia entendemos por qué las «piscinas infinitas» son tan cautivadoras, y sabemos cómo evitar que nos absorban.

1 En este libro, «JZ» es para John Zeratsky. Que no se confunda con el músico y magnate empresarial Jay-Z. Intenta no decepcionarte demasiado.

Unos años atrás, nos dimos cuenta de que podíamos aplicar el diseño a algo invisible: cómo empleamos el tiempo. Pero, en lugar de empezar desarrollando una tecnología o una oportunidad de negocio, empezamos con los proyectos y las personas más importantes de nuestras vidas.

Cada día intentábamos dejar un poco de tiempo para nuestra prioridad personal más importante. Cuestionábamos los ajustes predeterminados del «club de los ajetreados» y rediseñábamos nuestras listas de tareas y agendas. Cuestionábamos los predeterminados de las «piscinas infinitas» y rediseñábamos cómo y cuándo usar la tecnología. No tenemos una fuerza de voluntad ilimitada; así que, cada vez que rediseñábamos algo, debía ser fácil de usar. No podíamos borrar cada obligación, y por eso trabajábamos con restricciones. Experimentábamos, nos equivocábamos y lo conseguíamos; y, con el tiempo, aprendimos.

En este libro, compartiremos contigo los principios y las tácticas que hemos descubierto, junto con muchas historietas de nuestros errores humanos y de nuestras soluciones frikis. Creemos que esta es una buena manera de comenzar:

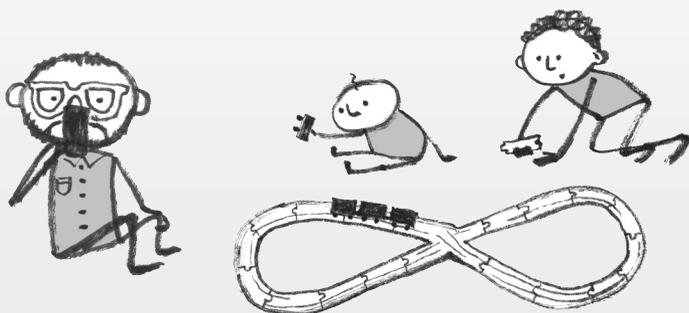


La historia de fondo, Parte 1: el iPhone sin distracciones

Jake

Era 2012, y mis dos hijos estaban jugando con un tren de madera en el salón. Luke (edad: 8 años) estaba montando el tren diligentemente mientras Flynn (edad: bebé) babeaba encima de una locomotora. De repente, Luke levanta la cabeza y me dice:

Papá, ¿por qué estás mirando el móvil?



Él no pretendía hacerme sentir mal con esta pregunta; solo tenía curiosidad. Pero yo no tenía una buena respuesta. A ver, seguro que había *cualquier* excusa para comprobar mi correo electrónico en aquel momento, pero seguro que no era convincente. Me pasaba el día esperando el momento de pasar un rato con mis hijos y, ahora que por fin estaba pasando un rato con ellos, en realidad no estaba con ellos.

En este instante, algo hizo clic. No se trataba solamente de haber sucumbido a un momento de distracción, me di cuenta de que tenía un problema más grande.

Me di cuenta de que, durante todo el día, estaba *reaccionando*: a mi agenda, a los correos electrónicos entrantes, al flujo infinito de novedades en internet. Los momentos con mi familia pasaban de largo, y ¿para qué? ¿Para que pudiera responder a un mensaje más o tachar otra tarea?

Darme cuenta fue frustrante porque ya estaba intentando encontrar un equilibrio. Cuando Luke nació, en 2003,

me embarqué en la misión de ser más productivo en el trabajo para así tener más tiempo de calidad en casa.

En 2012 ya me consideraba un maestro de la productividad y la eficiencia. Conseguí hacer horarios razonables y, cada día, llegaba a casa a la hora de cenar. Así era como veía el equilibrio trabajo/vida privada, o eso me parecía.

Pero, si así era, ¿por qué mi hijo de 8 años tenía que llamarme cuando estaba distraído? Si lo tenía todo bajo control en el trabajo, ¿por qué siempre me sentía tan ocupado y disperso? Si empezaba la mañana con doscientos correos electrónicos y terminaba a medianoche con cero, ¿era eso un día bueno?

Entonces me di cuenta: ser productivo no significaba que estaba haciendo el trabajo más importante; solo significaba que estaba reaccionando a las prioridades de los demás con más rapidez.

Como consecuencia de estar constantemente conectado, no pasaba el tiempo suficiente con mis hijos. Además, estaba posponiendo perpetuamente mi gran objetivo de escribir «algún día» un libro. De hecho, durante años había procrastinado sin apenas llegar a completar una página. Había estado demasiado ocupado intentando mantenerme a flote en un mar de correos electrónicos de otras personas, de actualizaciones de estados de otras personas y de fotografías de la comida de otras personas.

No es que estuviera decepcionado conmigo mismo. Estaba muy enfadado. En un ataque de ira, agarré mi móvil y desinstalé Twitter, Facebook e Instagram. Cada vez que un icono desaparecía de la pantalla, me sacaba un peso de encima.



A continuación, miré la aplicación de Gmail y apreté los dientes. En aquella época trabajaba en Google y había dedicado muchos años al equipo de Gmail. Adoraba Gmail. Pero sabía muy bien qué debía hacer. Todavía me acuerdo del mensaje que saltó a la pantalla preguntándome, casi incrédulo, si estaba seguro de querer desinstalar la aplicación. Tragué saliva y presioné «Desinstalar».

Sin esas aplicaciones, creía que estaría ansioso y que me sentiría aislado. Y unos días después, sí noté un cambio. Pero no estaba estresado; me sentía aliviado. Me sentía libre.

Dejé de ir a buscar mi iPhone como un reflejo al mínimo instante en que me aburría. El tiempo con mis hijos se ralentizaba, pero de una manera positiva. ¡Caramba! Si el iPhone no me hacía feliz, ¿qué hay de todo lo demás?

Adoraba mi iPhone y todos los poderes futuristas que me otorgaba. Pero también había aceptado todos los ajustes predeterminados que venían con esos poderes, y que

me dejaban constantemente atado al dispositivo luminoso de mi bolsillo. Empecé a preguntarme cuántas partes más de mi vida tenía que reexaminar, reiniciar y rediseñar. ¿Cuántos ajustes predeterminados estaba aceptando a ciegas y cómo podía tomar el control?

Poco después del experimento con mi iPhone acepté otro trabajo. Seguía siendo en Google, solo que ahora trabajaba en Google Ventures, una empresa de capital de riesgo que invertía dinero en empresas emergentes exteriores.

El primer día allí conocí a un tipo llamado John Zeratsky.



Al principio me daba algo de rabia. John es más joven y —seamos sinceros— más guapo que yo. Pero lo peor era su calma constante. John nunca estaba estresado. Terminaba el trabajo importante antes de tiempo y todavía encontraba tiempo para proyectos complementarios. Se levantaba temprano, salía del trabajo temprano, regresaba a casa temprano. Siempre con una sonrisa. Pero ¿cómo demonios lo hacía?

Bueno, terminé teniendo una buena relación con John, o JZ, como yo le llamo. Enseguida me di cuenta de que éramos almas gemelas —mi hermanastro, si quieres llamarlo así—.

Como yo, JZ estaba desilusionado con el «club de los ajetreados». Los dos amábamos la tecnología y habíamos estado años diseñando servicios tecnológicos —mientras yo estaba en Gmail, él estaba en YouTube—. Pero ambos empezábamos a comprender el coste de esas «piscinas infinitas» para nuestra atención y nuestro tiempo.

Y, como yo, JZ se había propuesto poner remedio a ello. Era como un Obi-Wan Kenobi cuando se trataba de sus cosas, pero, en lugar de una túnica, vestía camisas de cuadros y tejanos; y, en lugar de la fuerza, le interesaba lo que él llamaba «el sistema». Era casi místico. Él no sabía exactamente qué era, pero creía que existía: un método sencillo para evitar las distracciones, mantener la energía y ganar tiempo.

Lo sé; a mí también me parecía raro. Pero, cuanto más hablaba de cómo sería este sistema, más me veía a mí mismo asintiendo con la cabeza. JZ estaba *muy* metido en la historia antigua de la humanidad y en la psicología evolutiva, y creía que parte del problema radicaba en la enorme desconexión entre nuestras raíces de cazador-recolector y este mundo moderno loco. Miraba desde la óptica de un diseñador de producto y supuso que este «sistema» solo funcionaría si cambiaba nuestros ajustes predeterminados, haciendo que fuera más difícil acceder a las distracciones, en lugar de depender de la fuerza de voluntad para luchar constantemente contra ellas.

Bien, qué caray, me dije. Si *pudiéramos* crear ese sistema, sería exactamente lo que yo estaba buscando. Así que formé equipo con JZ y empezó la cruzada.



La historia de fondo, Parte 2: la cruzada friki para llegar a Make Time

JZ

El iPhone sin distracciones de Jake era un poco extremo, y debo admitir que no lo probé enseguida. Pero, cuando lo hice, me encantó. Así que los dos empezamos a buscar otros rediseños (maneras de cambiar nuestro ajuste predefinido de «distráido» a «centrado»).

Empecé leyendo las noticias solo una vez por semana y reprogramé mis horarios de sueño para levantarme temprano. Experimenté comiendo seis comidas ligeras al día, y luego intenté comer solo dos comidas contundentes. Adopté distintos métodos de ejercicio: desde correr largas distancias hasta practicar yoga y hacer flexiones a diario. Incluso persuadí a mis amigos programadores a que desarrollaran una aplicación personalizada para mi lista de tareas. Mientras, Jake pasó un año entero haciendo un seguimiento de sus niveles de energía a lo largo del día en una hoja de cálculo, intentando saber si debía beber café o té verde, si debía hacer ejercicio durante la mañana o al atardecer, e incluso si le gustaba pasar el rato con la gente (la respuesta: sí... casi siempre).

Aprendimos mucho de este comportamiento obsesivo. Pero buscábamos algo más que solo lo que funcionaba *para nosotros*; todavía creíamos en la idea de un sistema que cualquier persona pudiera personalizar según su estilo de vida. Para llegar a ello, necesitaríamos más sujetos humanos para hacer pruebas aparte de nosotros mismos, y quiso la suerte que tuviéramos el laboratorio perfecto.

Mientras estaba en Google, Jake creó lo que él mismo llamó un «sprint de diseño»: básicamente una semana laboral completamente rediseñada. Durante cinco días, un equipo cancelaría todas sus reuniones y se centraría en resolver un único problema, siguiendo una lista específica de actividades. Fue nuestro primer intento de diseñar *el tiempo* en lugar de productos, y funcionó —el «sprint de diseño» enseguida se extendió por todo Google.

En 2012, empezamos a trabajar juntos para crear sprints de diseño con empresas emergentes de la cartera de Google Ventures. Durante los años siguientes, realizamos más de 150 de esos sprints de cinco días. Participaron casi mil personas: programadores, nutricionistas, CEOs, camareros, agricultores y demás.

Para un par de frikis del tiempo, todo eso era una oportunidad magnífica. Tuvimos la suerte de poder rediseñar la semana laboral y aprender de cientos de equipos de alto nivel en empresas emergentes como Slack, Uber y 23andMe. Muchos de los principios de este método se inspiraron en lo que descubrimos en esos sprints.

Cuatro lecciones del laboratorio de sprints de diseño

Lo primero que aprendimos es que **algo mágico sucede cuando empiezas el día con un objetivo de alta prioridad**. Cada día de sprint, centramos la atención en un único punto focal: el lunes, el equipo crea un esquema del problema; el martes, cada persona traza una solución; el miércoles, deciden qué soluciones son las mejores; el jueves, desarrollan un prototipo; y el viernes, lo prueban. El objetivo de cada día es ambicioso, pero es una sola cosa.

Este punto focal crea claridad y motivación. Cuando tienes un objetivo ambicioso pero realizable, al final del día has *terminado*. Puedes tacharlo, dejar atrás el trabajo y regresar a casa satisfecho.

Otra lección que aprendimos de los sprints de diseño es que **conseguíamos realizar más cosas cuando prohibíamos los dispositivos**. Desde que instauramos las reglas, pudimos prohibir portátiles y móviles, y la diferencia era fenomenal. Sin la tentación constante del correo electrónico y otras «piscinas infinitas», las personas focalizaban toda su atención en la tarea que tenían entre manos, y pasaron de los predeterminados a la concentración.

También descubrimos **la importancia de la energía para el trabajo concentrado y el pensamiento claro**. Cuando empezamos a realizar sprints, los equipos trabajaban muchas horas y conseguían energía a base de tentempiés con azúcar. Al final de la semana, la energía caía en picado. Hicimos ajustes, y nos dimos cuenta de que cosas como una comida sana, un paseo rápido, pausas frecuentes y una jornada laboral ligeramente reducida ayudaban a mantener los niveles de energía altos, lo que resultaba en un trabajo mejor y más eficiente.

Por último, estos experimentos nos enseñaron el poder de, precisamente, los experimentos. **Experimentar nos permitió mejorar el proceso**, y ver los resultados de nuestros cambios de primera mano nos proporcionó grandes dosis de confianza que nunca habríamos tenido viendo solamente los resultados de otra persona.

Nuestros sprints requerían el trabajo de todo un equipo durante toda una semana, pero pudimos ver que no había ninguna razón para que las personas no pudieran rediseñar sus días de manera similar. Las lecciones que aprendimos asentaron las bases de este método.

Por supuesto, no fue un camino de rosas llegar hasta la perfección. Todavía nos vimos empujados a volver al «club de los ajetreados» y fuimos engullidos por las «piscinas infinitas» de la distracción una y otra vez. A pesar de que algunas de nuestras tácticas se convirtieron en hábitos, otras fueron un fracaso rotundo. Pero recopilar resultados a diario nos ayudó a entender *por qué* habíamos tropezado. Ese enfoque

experimental nos permitió, a la vez, ser más comprensivos con nosotros mismos cuando nos equivocábamos —después de todo, cada error era un dato más, y siempre podíamos volver a intentarlo al día siguiente—.

A pesar de los traspies, Make Time aguantó. Nos vimos a nosotros mismos con la energía y el espacio mental que nunca habíamos tenido, y éramos capaces de embarcarnos en proyectos mayores: los del tipo que «algún día» harás pero que nunca llegas a realizarlos.

Estábamos tan contentos con nuestros resultados que empezamos a hacer un blog con las técnicas de Make Time que nos habían funcionado. Cientos de miles de personas leyeron las entradas, y muchos de esos lectores nos escribieron. Por supuesto, algunos de ellos querían comentarnos que éramos unos imbéciles creídos, pero la gran mayoría de las opiniones fueron inspiradoras y fantásticas. La gente experimentó cambios drásticos con tácticas como la de eliminar aplicaciones de sus móviles o la de priorizar una tarea al día. Encontraban una energía renovada y se sentían más felices. Esos experimentos funcionaron para mucha gente, ¡no solo para nosotros! Un lector nos dijo: «Parece extraño que el cambio fuera tan fácil».

Realmente, así es: recuperar el tiempo y la atención puede ser extraordinariamente fácil. Como descubrió Jake con su iPhone libre de distracciones: los cambios no requieren grandes dosis de disciplina. Al contrario, el cambio llega de redefinir los ajustes predeterminados, crear barreras y empezar a diseñar de qué manera quieres emplear tu tiempo. Una vez que empieces a usar las técnicas de este método, esos pequeños cambios positivos se van autorreafirmando. Cuanto más las pruebas, más aprenderás de ti mismo y más mejorará el sistema.

Make Time no es antitecnología; los dos somos nerds de la tecnología. No te pediremos que te desconectes del todo o que te hagas ermitaño. Todavía puedes seguir a tus amigos en Instagram, leer las noticias y enviar correos electrónicos como cualquier persona moderna. Pero solo si te cuestionas los comportamientos estándar de nuestro mundo, obsesionado por la eficiencia y saturado de distracciones, puedes aprovecharte de lo mejor de la tecnología y volver a tomar el control. Y una vez que tomas el control, puedes cambiar las reglas del juego.



Jake

Quería empezar a escribir durante la noche, pero me di cuenta de que la tentación de la televisión era un gran problema. Así pues, experimenté e hice un cambio muy serio en mis ajustes predeterminados: guardar el reproductor de DVD en el armario y cancelar mi suscripción en Netflix. Con el tiempo libre que me quedó empecé a trabajar en una novela de aventuras y continué escribiendo, y solo la interrumpí para escribir nuestro libro *Sprint*. Desde pequeño, escribir siempre había sido algo que quería hacer, y buscar el tiempo para hacerlo me pareció fantástico.



JZ

Durante años, mi esposa, Michelle, y yo soñamos con navegar juntos. Compramos un barco viejo y empezamos a arreglarlo los fines de semana. Aplicamos la misma táctica de escoger una tarea al día y ganar tiempo en nuestras agendas para realizarla, y como resultado buscamos tiempo para aprender de motores diésel, electricidad y navegación marítima. Juntos hemos navegado desde San Francisco al sur de California, México e incluso más allá.