



# **Productividad para** **Equipos de Trabajo**

Hábitos y fórmulas para revolucionar  
la eficacia y rendimiento de los tuyos

**BERTO PENA**

# ~ ÍNDICE ~

<b>Recomendaciones</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>I. Interrupciones</b>	<b>8</b>
Efectos e impacto	9
Tipos de interrupciones	13
Manejar las interrupciones	19
Interrupciones al inicio del día	26
Resumen y Claves	31
<b>II. Urgencias</b>	<b>32</b>
Efectos e impacto	33
Imprevistos vs. Urgencias	36
Cómo manejarlas	41
Resumen y Claves	46
<b>III. Reuniones</b>	<b>47</b>
Efectos e impacto	48
Fallos y malos hábitos	51
Cómo mejorarlas	56
Reuniones de Planificación	60
Minireuniones	65
Reuniones de brainstorming	70
Resumen y Claves	73
<b>IV. Comunicación</b>	<b>74</b>
Efectos e impacto	75
Cómo mejorarla	77
Cómo delegar	81
Comunicar en tiempo real	86
Puestas en común	89
Resumen y Claves	94

---

**V. Email** **95**

---

Efectos e impacto	96
Fallos y malos hábitos	99
Mejorar personalmente	101
Mejorar en equipo	108
Resumen y Claves	114

**Bonus: Tecnología** **115**

---

Efecto e impacto	116
Claves de vuestra tecnología	118
Kit básico de aplicaciones	122

**Detrás del libro...** **124**

---

De la teoría a la práctica	125
----------------------------	-----

**Sobre el Autor** **129**

---

# Recomendaciones

Antes de empezar con la lectura de este libro, concédeme unas líneas para darte una serie de pistas y recomendaciones básicas para sacar el máximo de lo que vas a encontrar aquí.

## Cómo leer este libro

Puedes empezar a leerlo por el principio o ir directamente a alguna de las secciones o capítulos que más te (os) interese mejorar. Aunque naturalmente hay conexión entre cada uno de ellos, están escritos para que puedas consultarlos individualmente y, por supuesto, volver sobre ellos posteriormente para refrescar las ideas y repasar los conceptos más determinantes.

Todas las secciones y capítulos están enfocados hacia conclusiones prácticas, hacia cambios y mejoras reales. Es, sin lugar a dudas, lo mejor que puedes y podéis hacer con esta obra: convertirla en acciones. Desde su concepción hasta su estructura, este libro está pensado para que podáis pasar de la teoría a la práctica, para que las ideas se conviertan en cambios y los cambios en mejoras.

## Haz una lectura activa

Lo peor que puedes hacer con este libro es leerlo de corrido, de manera apresurada, y esperar que las soluciones lleguen solas. En las próximas páginas hallarás numerosas ideas, fórmulas y soluciones a los retos del trabajo en equipo. Pero es necesario que tanto tú, como las personas con quienes quieras compartirlo, lo leáis con calma y de un modo deliberadamente consciente.

Esto implica parar en cualquier momento cuando encuentres algún párrafo interesante, algún ejemplo en el que veas reflejado a tu equipo, o alguna medida concreta que creas puede ayudaros. Detén la lectura, “mastica” y saborea lo que hay detrás de las distintas propuestas.

Una buena idea es leer con una libreta cerca. Esto te permitirá tomar notas, anotar reflexiones y, especialmente, recoger los próximos pasos que vas o vais a dar.

## Qué te vas a encontrar

Hallarás ideas cotidianas que os ayudarán a forjar nuevas rutinas y un mejor estilo de trabajo. Tanto hábitos personales como de equipo que os permitirán sacar más de cada día. Claves que, por lo general, nadie nos enseña cuando empezamos a trabajar junto a otras personas, o bien cuando nos encargan la labor de dirigir o coordinar un grupo de trabajo.

En las próximas secciones y capítulos quiero compartir contigo (con vosotros, realmente) las pistas que como empleado y compañero, como mánager y directivo, y como formador y asesor

de productividad personal, he ido aprendiendo y absorbiendo a lo largo de toda mi carrera profesional.

Fórmulas de trabajo, convivencia, colaboración y coordinación detrás de las que (creo) hallaréis avances, resultados y satisfacción. Nuevos hábitos, en apariencia y en esencia sencillos, que esconden las respuestas al gran reto al que os enfrentáis cada día: cómo hacer que este equipo rinda mejor, sin tener que recurrir a la caduca y estéril fórmula de “trabajar más horas”.

## **Comparte estas ideas**

Este es un libro eminentemente enfocado a la mejora del equipo que diriges o en el que trabajas. Aunque en muchas ocasiones me dirigiré a ti, o te pondré a ti como ejemplo, es una obra para todo el grupo que trabaja contigo cada día. Es por ello que, desde este momento, te animo a compartir todas las pistas y claves que creas pueden funcionar mejor en vuestro caso.

No te quedes con ninguna idea o propuesta sólo para ti, compártelas con quienes trabajas. Lo puedes hacer de muchas formas: comentándolas en una conversación informal o en una próxima reunión, enviando extractos de este libro por email o, directamente, haciéndoles llegar este ebook para que ellos también lo lean.

Aunque lo hayas adquirido tú, te animo a reenviarlo tantas veces como quieras. Cuantas más personas se empapen de estas ideas, más posibilidades hay de que cuajen y prenda la chispa productiva que os haga mejorar en conjunto.

¡Empezamos!

# Introducción

Recuerdo perfectamente el primer equipo de trabajo que me tocó dirigir. Con poco más de veinte años cometí todos los errores habidos en el manual de la improductividad y el mal mánager. También recuerdo mi segundo, mi tercer y mis siguientes equipos.

Aunque naturalmente con los años fui adquiriendo experiencia, y puliendo mis habilidades como mánager y coordinador, ahora, con el paso de los años, tengo muy presente un hecho tremendo. Algo que a la postre sería uno de los motivos que me animarían a dedicarme por entero la formación y asesoramiento productivo de otras personas: nadie nos enseña a trabajar, y mucho menos a hacerlo en equipo.

Vamos a la escuela, tal vez a la universidad, tenemos nuestro primer empleo, empezamos a trabajar con otras personas a nuestro lado, es posible que incluso nos toque dirigir y coordinar después, pero nadie nos enseña *antes* a trabajar en equipo. Porque trabajar en equipo y sacar lo mejor de todos sus miembros implica muchas cosas.

Supone, ante todo, que la comunicación, la organización interna, la asignación de tareas, la coordinación, el seguimiento, el manejo de imprevistos, la convivencia y el tiempo de trabajo juntos (equipo-mánager-equipo), han de estar presididas por ciertas ideas y valores productivos. Ideas que por lo general nadie nos explica.

Nadie nos ha explicado cosas tan importantes como cuidar la concentración, sensibilizarnos para reducir las interrupciones que nos hacemos los unos a los otros. Tampoco a utilizar las reuniones de forma productiva o utilizar los distintos tipos de reuniones en función de lo que se persigue. Tampoco a distinguir claramente entre imprevistos y urgencias y cómo pueden (y deben) manejarse de forma colectiva. Tampoco a comunicar y delegar de forma eficaz y eficiente buscando en todo momento un lenguaje claro y directo. Y tampoco nos han enseñado a utilizar el email de forma coherente y productiva, para que esa herramienta facilite el trabajo en lugar de complicarlo todavía más.

Todo ello no son “secretos” al alcance de unos pocos, sino ideas muy sencillas y de sentido común que en realidad articulan toda la productividad del equipo. Aquéllos que lo saben plasmar en el día a día, que lo tienen asimilado dentro de su «ADN productivo», son capaces de sacar lo mejor de cada uno de los individuos y de su conjunto; de coordinarse mejor, de actuar como una máquina bien engrasada y a punto, y que a la postre aprovecha mejor su tiempo, consigue más avances, y encuentra antes los resultados que cada persona busca cuando empieza su jornada de ocho horas.

Durante casi toda mi carrera profesional he dirigido y coordinado equipos de trabajo. Y en los años más recientes, aunque ya alejado de la labor de *mánager*, he volcado mi carrera en asesorar a otros profesionales que precisamente trabajan en equipo. A lo largo de los últimos años he trabajado con más de 250 equipos distintos en empresas y entornos de trabajo de lo más diverso. Desde ayuntamientos, empresas 2.0, universidades, gabinetes de diseño, estudios de arquitectura, hasta empresas de biotecnología, agencias de comunicación, bufetes de abogados, empresas de traducción, constructoras y escuelas de negocios, por mencionar unos pocos.

De todos y con todos he aprendido cosas que he ido sumando a mi pasada experiencia personal. Y pretendo con este libro transmitirte buena parte de lo que he ido absorbiendo. Naturalmente no todo. Vamos a centrarnos en el “solomillo”. Las cosas que justamente en esa experiencia con unos y con otros he descubierto que marcan la diferencia. Los rincones y aspectos del trabajo en equipo sobre los que hay que actuar antes cuando uno quiere dar un giro a los resultados de las 40 horas que todo el equipo pasa en la oficina.

A lo largo de las siguientes páginas de este libro abordaremos los rincones clave de la productividad en equipo, y así te los presentaré y los estudiaremos: enfocados hacia el equipo. Pero muy pronto vas a descubrir que todo, en realidad, empieza por lo que hace cada uno de sus miembros. Porque eso fue una de las primeras cosas que aprendí: la productividad en equipo empieza por uno mismo. Por la propia productividad personal que agrupa una serie de hábitos de trabajo que aumentan la capacidad, rendimiento y eficiencia de cada uno de los miembros del equipo. La suma de todos ellos conforman la productividad del equipo.

Verás también que en numerosos momentos de los próximos capítulos haré referencia explícita al papel y labor del *mánager*, director o coordinador. Tal vez en tu equipo de trabajo seas tú esa persona o tal vez no. En realidad eso no tiene gran importancia. Porque tanto si lo eres como si no, lo que ahí se diga te va ayudar a, bien coordinar mejor a todo tu equipo, bien a coordinarte mejor con tu responsable o jefe.

Si algo me apasiona de la productividad personal y de mi trabajo es esto: la capacidad real de reinventar a una persona. Porque literalmente puede transformar la forma en la que trabaja un profesional para disparar sus resultados y su propia satisfacción personal. Y si algo me fascina más si cabe es esto: la capacidad de hacer todo eso con todo un equipo. Con un conjunto de tres, diez o cincuenta personas que diariamente se reúnen ocho horas para crear, inventar, solucionar y aportar.

— Berto Pena  
Madrid, Junio 2012

# I. Interrupciones

## Efectos e impacto

El hecho de colocar las Interrupciones en las primeras páginas de este libro no es una decisión arbitraria. Dentro de un equipo de trabajo las interrupciones son, sin lugar a dudas, el enemigo (reto) más poderoso al que nos enfrentamos.

El trabajo en equipo significa ante todo colaboración, lo que naturalmente conlleva órdenes, consultas, dudas, peticiones, encargos, comentarios, y las bromas y la conversación que se produce cuando dos o más personas se juntan en un mismo sitio.

En un entorno de trabajo, como una oficina o un estudio, con personas trabajando, los teléfonos (fijos y móviles), la mensajería instantánea, reuniones improvisadas en cualquier rincón, idas y venidas a la impresora, las visitas externas que ostensiblemente cruzan la oficina, consultas de viva voz de mesa a mesa, las conversaciones en alto entre varias personas, y las bromas compartidas con quienes nos rodean, cabría preguntarse: ¿en qué momento del día ese equipo no sufre interrupciones?

Alguien definió una vez el trabajo «como eso que haces entre interrupciones». Y hay muchos días en lo que esto no es ni una exageración ni una frivolidad. Trabajar entre interrupciones es, para nuestra mente e ideas, el equivalente a caminar por un terreno sembrado de minas terrestres.

En nuestro afán por mejorar buscamos soluciones productivas en los rincones más llamativos — como la propia tecnología—, sin reparar en que ser productivo implica ante todo aprender a trabajar mejor. Si tú o tu equipo busca elevar la calidad de su trabajo, el rendimiento, la capacidad y hacer que cada hora de trabajo cunda más, hay un terreno casi virgen por explorar con extraordinarios resultados: reducir las interrupciones.

En un equipo donde prima el trabajo intelectual (los llamados «trabajadores del conocimiento») el valor de la no-interrupción tiene una importancia capital. Y cada día más.

La concentración, o la atención sostenida en una tarea, es uno de los pilares de tu rendimiento diario. Conseguir atención para ponerla en la próxima tarea tiene que ser «prioridad nº 1» para ti; para vosotros. Tanto o más incluso que hacer y terminar esa tarea. Porque sin esa atención, sin esa “concentra-atención”, pasarán las horas del día peleando contra ti mismo y los demás, jamás os llegarán las horas del día, echaréis más horas frente al ordenador, os frustraréis, y os costará más encontrar los resultados que buscáis.

Las interrupciones que yo provocho a otros y que otros me provocan, se suman y se multiplican. Y causan un daño brutal en nuestros resultados individuales y grupales. Porque además de los propios y terribles efectos que desencadenan, hay un hecho que los agrava más si cabe: es un gesto irreflexivo que nos sale de dentro; que se repite cada dos por tres cada día en un constante bombardeo contra nuestro ritmo de trabajo. Así es, el problema con las interrupciones no sólo son ellas en sí, que ya causan un impacto considerable, sino nuestra conformidad pasiva. Las toleramos como si nada, las hemos aceptado de forma sumisa como algo cotidiano y erróneamente presumimos que no pueden evitarse. Todos coincidimos en que nos hacen daño pero nadie mueve un dedo para mejorarlo. Y esa actitud agrava sus efectos.

Las interrupciones hacen que en vez de trabajar de forma continuada estés trabajando y parando, trabajando y parando. En lugar de tener días de trabajo tienes pequeños momentos de trabajo. Ratos puntuales de cinco, diez o quince minutos hasta que llega la próxima interrupción (en las más variadas formas). Y esto, lo recalco una vez más, no sólo te pasa a ti sino a todos y cada uno de los miembros de tu equipo. Esos efectos negativos se suman y se multiplican en una cadena que no parece tener fin.

Durante todos mis años como mánager y coordinador ignoré el daño que yo mismo causaba a mis equipos con mis constantes interrupciones. Equivocadamente, muchos jefes creen que parte de su trabajo es interrumpir a su gente para preguntar y ordenar, cuando lo que deberían hacer es dejarles trabajar en paz; y preocuparse (en serio) por reducir al máximo las interrupciones en el seno de su equipo.

La mejor forma de empezar a reducir el impacto que las interrupciones causan en vuestro equipo es conocer cómo actúan. En qué consiste ese “impacto” al que me llevo refiriendo desde el principio de este capítulo. Dicho de otro modo: ¿cómo te afectan las interrupciones? (Recuerda, siempre que refiera a ti también me refiero a *todo* tu equipo.)

- ✗ Te quitan tiempo material para hacer las tareas que tienes que completar. Una hora con interrupciones es en realidad una hora y pico de reloj.
- ✗ Promueven la multitarea, ya que de la mano suelen traer nuevas tareas que te invitan a empezarlas de inmediato.
- ✗ Interrumpen el delicado proceso creativo en el que tu mente genera ideas que luego plasmas en tus tareas. Más interrupciones significa menos y peores ideas.
- ✗ Contagian falsas urgencias que te obligan a parar en seco lo que estabas haciendo (y además bajo cualquier pretexto).
- ✗ Son fuente de estrés y ansiedad, ya que permanentemente te separan de lo que quieres y debes hacer.

- ✗ Provocan irritación y frustración, te quitan las ganas de trabajar ya que te impiden avanzar en tus proyectos y no te dejan sentirte buen profesional.
- ✗ Te hacen más ineficiente y torpe, porque constantemente obligan a tu mente a recalibrarse y esforzarse para regresar a la tarea en la que estabas.
- ✗ Fomentan los errores ya que al volver a la tarea, tras “perder el hilo”, muchas veces lo haces de forma precipitada y generalmente molesto.

Y a todo esto hay que agregar algo que considero muy importante y que quiero subrayar una vez más: todo esto se suma todos los días. No es un lobo que aparece muy de vez en cuando y que de repente suelta una mordisco; es, más bien, una enfurecida manada que ataca sin piedad cada día. Si uno repasa los efectos de las interrupciones y las multiplica cada día, es fácil comprender por qué representan el mayor reto productivo al que se enfrenta un equipo de trabajo.

A lo largo de mi carrera profesional he visto a brillantes profesionales que desaprovechaban sus habilidades y virtudes por tener que trabajar en un entorno lleno de interrupciones. Personas con una preparación, motivación, talento y capacidad de trabajo fuera de serie que, a pesar de “echar horas”, no lograban los avances y resultados que esperaban o que otros les demandaban.

No es cuestión de trabajar más sino de trabajar mejor el tiempo que se trabaje.

Ese “campo de minas” por el que a veces caminamos en el trabajo devalúa a los profesionales, los vuelve mediocres, y en conjunto hace que el equipo valga menos por decirlo de alguna manera. Suma interrupciones y tendrás un profesional miserable, insatisfecho, poco eficaz e improductivo. Haz lo contrario y os sorprenderá vuestro rendimiento, capacidad de trabajo y resultados al final del día (que es en el fondo lo que persigue todo equipo).

Todo este apartado dedicado a las interrupciones pretende ser, a la vez, fuente de concienciación y lugar donde hallar respuestas para reducir, atajar y eliminar buena parte de las interrupciones que provocamos y sufrimos.

Por un lado, mi intención es transmitirte y transmitirlos la importancia y la necesidad de reducir las de forma drástica, incorporando la «no-interrupción» como una de las señas de identidad de vuestro estilo de trabajo. Por otro, daros las claves y fórmulas para conseguirlo, para hallar tanto momentos de no-interrupción como para manejar aquéllas necesarias que deban producirse. Porque debo aclarar y adelantar que hay ciertas interrupciones que son imprescindibles y que forman parte inevitable de la colaboración en grupo.

Reducir y eliminar interrupciones en un equipo es todo un reto. Ciertamente difícil, pero decididamente posible. Si lo lográis, y comprobarás que en absoluto es misión imposible, habréis dado un monumental paso hacia adelante en vuestra transformación productiva.

¡Vamos con ello!

## Tipos de interrupciones

Las interrupciones no son todas iguales. Si bien todas desencadenan una serie de efectos negativos sobre el trabajo que estabas desarrollando, cada una tiene un motivo, un lugar y un momento diversos. Conocer los distintos tipos de tareas es comprender más a fondo el trabajo que desempeñáis cuarenta horas a la semana, para poder así mejorarlo. Y cuando se habla de interrupciones, hay un gran margen de mejora.

Desde el comienzo de este apartado te he transmitido (deliberadamente) la negatividad de las interrupciones; más bien el gran impacto de sus efectos y consecuencias, por ser más precisos. Pero lo cierto es que, como adelantaba al final del anterior capítulo, en el trabajo en equipo muchas de las interrupciones que padecemos o provocamos son necesarias, y hasta imprescindibles y positivas.

Esta es una división que conviene tener muy presente: hay interrupciones necesarias e interrupciones innecesarias. Para ilustrar y explicar mejor unas y otras voy a proponerte varias situaciones figuradas. Situaciones que se pueden dar cualquier día en el seno de cualquier equipo de trabajo...

### Interrupciones necesarias

Imagina que yo estoy trabajando en una tarea compleja que he de terminar antes del mediodía. Llegado a un punto me encuentro con un problema que me impide avanzar. Estoy totalmente bloqueado. Tras analizarlo durante unos minutos, y dado que tú estás más familiarizado con el tema que yo, decido consultarte qué puedo hacer. Para ello me levanto de mi mesa y me acerco a la tuya para comentarte el problema.

Otra situación: es media mañana y recibo una llamada de uno de nuestros clientes. Me transmite que ha ocurrido algo (un error, una avería, un fallo) que exige una solución «inmediata»; esto es, una solución en un plazo menor a una hora. A medida que va detallando el problema me doy cuenta que es algo que no podré solucionar solo y que requiere tu intervención. Así que, una vez concluida la conversación con nuestro cliente, marco en el teléfono la extensión de tu mesa.

Yo, en ambos casos, te estoy interrumpiendo. Pero tengo que hacerlo. Si yo no te consulto la tarea o trato contigo ese problema del cliente en ese momento, literalmente no puedo avanzar. En un caso la tarea se alargará y no cumpliré con el plazo del mediodía; y en el otro tendremos un serio conflicto por no haber respondido diligentemente al problema que se presentó.

En realidad estas interrupciones necesarias forman parte del trabajo del equipo. De hecho es una de las virtudes de trabajar en equipo: yo me apoyo en ti para ser mejor y tú te apoyas en mí para ser mejor. El trabajo en equipo es la suma de virtudes y capacidades de sus miembros.

Por otro lado, si bien ambas interrupciones acarrearán consecuencias sobre las tareas en que tú estabas haciendo, no me quedaba otro remedio que interrumpirte. Tras analizarlo y considerarlo previamente, en ambos casos concluí que no me quedaba otra alternativa que interrumpirte o llamarte por teléfono. (El matiz de haberlo analizado y considerado *antes*, como veremos en seguida, es crucial).

## Interrupciones innecesarias

Vamos a ver en cambio cómo son y actúan las interrupciones innecesarias con dos nuevas situaciones.

Tras un rato trabajando frente a mi ordenador decido hacer una pausa para ir al baño. A la vuelta del servicio paso cerca de tu mesa y te busco con la mirada. Te veo enfrascado en una tarea, tecleando sin parar, pero aun así decido acercarme a tu mesa para comentarte una anécdota acaecida en la última reunión con uno de nuestros clientes.

Otro escenario: es martes por la mañana y estoy procesando la bandeja de entrada de mi email. De repente me encuentro con un correo de uno de nuestros clientes. En él me encarga algo que tengo que terminar para finales de semana. En sus instrucciones me doy cuenta que se trata de una tarea que debemos hacer juntos, tú y yo. Y como se trata de un cliente importante decido levantarme e ir a tu mesa para comentártelo. Justo en ese momento.

Yo, en ambos casos, te estoy interrumpiendo. Pero ni *debo* ni *tengo* que hacerlo. Podría haber (haberte) ahorrado ambas interrupciones. En la primera situación podría haber compartido contigo la anécdota de la reunión en un momento más adecuado, como por ejemplo la siguiente pausa para el café. Y en el segundo podría haberte enviado la tarea por email, ya que era algo para finales de semana y teníamos tiempo sobrado. En ambos casos las interrupciones nunca se habrían producido.

Este es un punto fundamental que te invito a considerar detenidamente: un altísimo número de las interrupciones en las empresas podrían evitarse si pensáramos *antes* de actuar e interrumpir. Muchas de las interrupciones que padecemos y provocamos nacen de la irreflexión e impulsividad con las que trabajamos.

## Necesarias vs. innecesarias

¿Cómo empezar a reducir las interrupciones? Practicando un hábito (más que una virtud) que cada vez escasea más: PENSAR. Analizando antes de generar la interrupción y haciéndonos una

serie de preguntas clave que nos ayudarán a distinguir entre necesarias e innecesarias. Dicho con otras palabras: formularme unas preguntas que me permitirán decidir si de verdad te tengo que interrumpir ahora o no. Preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿De qué trata la interrupción? ¿Es un tema de trabajo, personal o una curiosidad?
- ✓ ¿Debo tratar esto ahora mismo? ¿De verdad no puede esperar?
- ✓ ¿No hay otro momento más idóneo para poder abordarlo o comentarlo?
- ✓ ¿Puedo hacerlo llegar por otro medio menos impactante (como el email)?

Estas preguntas, en apariencia sencillas y sin gran trascendencia, encierran las respuestas que os ayudarán a distinguir y decidir mejor; y a empezar a reducir de golpe muchas de las interrupciones que de otro modo nos asaltarían.

Te invito ahora a que nos paremos unos minutos en la última pregunta que proponía: la utilización del email como alternativa a las interrupciones.

No soy un gran defensor del email, más bien lo contrario. Y no por la propia actividad en sí sino por el mal uso que hacemos de él (malos hábitos), que nos ha llevado a malinterpretarlo y añadir problemas adicionales a nuestro ya exigente trabajo. Muchas personas creen que responder emails es su trabajo y actúan en consecuencia, colocándolo en el centro de su día, permitiendo que dicte objetivos y prioridades, y dejando que robe una escandalosa cantidad de atención-y-tiempo. (Ahondaremos en esta problemática en un próximo capítulo dedicado al email.)

Pero, bien utilizado, es una gran herramienta. Y es precisamente a la hora de evitar interrupciones donde se revela como una alternativa útil y mucho menos traumática. En lugar de pedir, solicitar, comentar o consultar en forma de interrupción directa (cara a cara o por teléfono), envía un mensaje de email.

Aunque ello evidentemente contribuye a incrementar el volumen de correos que intercambiamos, es mejor enviar un mensaje que interrumpir de forma directa a un compañero. Porque, al fin y al cabo, el email es una interrupción que yo elijo: yo elijo abrir mi correo y atenderlo; pero yo no elijo que de repente tú vengas a mi mesa y me interrumpas.

Resumiendo, las dos claves principales para evitar muchas de las interrupciones en las que caemos, son dos:

- Buscar (preguntarse) un momento alternativo más adecuado.
- Buscar (preguntarse) una forma de comunicar menos impactante.

Como te habrás figurado todo esto requiere un esfuerzo conjunto, de todo el equipo. Ahorrar interrupciones es algo que naturalmente puedo y debo hacer yo. Pero sólo será una gota en el océano si no se suman el resto de mis compañeros.

Precisamente este esencial matiz suele generar recelo y escepticismo, y pocos confían en que todo un colectivo pueda mejorar sus hábitos de trabajo. Yo no pienso así. Mi experiencia personal pasada, más la actual formando empresas y grupos de trabajo me dice lo contrario: se puede conseguir. Las interrupciones dentro del equipo se pueden reducir y no es tan inalcanzable como parece.

Además de la imprescindible y constante labor de concienciación entre los miembros del equipo, pueden adoptarse una serie de medidas de grupo o políticas de trabajo. Fórmulas que más que cambiar la forma de trabajo establecida persiguen un objetivo mucho mayor: elevar la calidad del trabajo (reduciendo drásticamente el número de interrupciones). Y así deben presentarse: no como un cambio extemporáneo o una medida inventada de la nada, sino como una propuesta para que todos ganemos tiempo de calidad.

Medidas como por ejemplo estas:

- ✓ Tener momentos o espacios en el día más propicios o destinados a “intercambiar” interrupciones (dudas, consultas, encargos...).
- ✓ Utilizar rápidas minireuniones para despachar temas, disipar dudas o asignar tareas. (En el apartado dedicado a las Reuniones descubriremos el tremendo valor de este mecanismo de trabajo.)
- ✓ Agrupar varias consultas en una sola interrupción para evitar salpicar el día con interrupciones aquí y allá.
- ✓ Evitar a toda costa las interrupciones a primera hora del día (ahondaremos más en esto en un capítulo posterior).
- ✓ Utilizar señales externas (como el uso de auriculares) para indicar al resto de compañeros que estoy en medio de una tarea que exige concentración.
- ✓ Buscar un momento alternativo más adecuado para interrumpir: la pausa del café, una próxima reunión, la hora de la comida o la próxima vez que vea a la otra persona levantarse, por ejemplo.
- ✓ Desviar esa interrupción utilizando vías de comunicación menos intrusivas a impactantes (email, una wiki interna o aplicaciones de gestión conjunta de proyectos y tareas).

## Internas vs. externas

Seguramente te habrás percatado que hasta ahora me he centrado únicamente en las interrupciones que se producen internamente, entre miembros del equipo. Pero, ¿qué pasa con las que vienen de fuera? Si bien es cierto que en el seno del equipo podemos reducir muchas interrupciones y evitar otras, yo no puedo evitar que un *partner* o proveedor me llame por teléfono, o que un cliente se presente en la oficina y se plante delante de mi mesa.

¿Qué hacer en esos casos? Evidentemente aquí hay menos margen de maniobra puesto que no se le puede pedir ese esfuerzo a alguien de fuera del equipo. Pero no es una batalla perdida, también se puede mejorar y se pueden hacer cosas (de hecho, lo peor sería no hacer nada). Y no pierdas de vista una cosa: por muy poco que se mejore, es algo que ayer no teníais. Una mínima mejora *siempre* supone avanzar.

Por tanto, ¿qué medidas se pueden adoptar para reducir y mitigar las interrupciones externas?

- ✓ Concentrar las tareas de valor, las más exigentes y creativas, justo en la primera hora del día, donde menos llamadas y visitas externas hay.
- ✓ Utilizar la centralita o recepción (si la hay) para detener llamadas durante ratos específicos, o bien desviarlas puntualmente a otra persona.
- ✓ En los momentos en los que se requiera concentración, desconectar momentáneamente el teléfono fijo y el móvil. Luego recuperar recados o llamadas perdidas con el no siempre bien utilizado buzón de voz.
- ✓ Anticiparte a potenciales llamadas programando reuniones telefónicas o videoconferencias con el cliente o proveedor. (Si es un cliente que genera mucha actividad se pueden tener dos momentos a la semana previamente establecidos para despachar temas.)
- ✓ Y si la interrupción se produce, ser todo lo directo y breve posible. Por ejemplo invitando elegantemente a la otra persona a que también lo sea: «¿qué puedo hacer por ti?», «dime qué necesitas». (En el siguiente capítulo profundizaremos más en esto, abordando con las claves para “manejar” las interrupciones que se producen.)

## Caras y baratas

Además de lo que hemos visto hasta ahora, me gustaría que te quedaras con otra importante idea: hay interrupciones que cuestan más que otras; por las que “pagamos” más, por así decirlo. Y ese precio tiene que ver con el momento del día en el que se producen. Como veremos con detenimiento en el último capítulo de esta misma sección, las interrupciones que se producen en

momentos de máxima productividad, como por ejemplo el inicio del día, son muchísimo más dañinas que, por ejemplo, aquéllas que se sufren a última hora de la jornada.

Por lo general, la persona que trabaja bien y cuida su rendimiento diario, sitúa las tareas que más resultados generan en su mejor momento productivo. Cuando más fresco está, cuando más rinde, cuando piensa con más claridad. Y por contra hace las tareas menores, mecánicas o rutinarias en momentos de menor o baja productividad, cuando el cansancio ya es ostensible y su capacidad de concentración es mucho menor. Pues precisamente, el hecho de sufrir una interrupción (ya sea necesaria o innecesaria, interna o externa) en uno u otro momento, tiene un impacto claramente distinto, ya que la tareas o actividades afectadas son diametralmente diferentes.

Por decirlo de un modo más directo: las interrupciones en momentos de alta productividad nos cuestan una “fortuna”. Y las que se producen en momentos de baja productividad son más “baratas”.

No me quiero detener mucho aquí porque, como apuntaba, lo veremos en profundidad un poco más adelante. Pero sí quería mencionar esta importante diferencia para no perder de vista que las interrupciones diarias se presentan de muchas formas. Y ante todas puede y debe hacerse algo.

A poco que tú personalmente reduzcas tus interrupciones hacia otros. Y a poco que tus compañeros o colaboradores hagan lo propio, la mejoría que experimentaréis será monumental. Reducir “sólo un poco” las interrupciones es un grandísimo avance, algo que ayer no teníais. La ganancia de tiempo de calidad será formidable, y eso os permitirá multiplicar los resultados de vuestro esfuerzo.

El volumen de tareas, los clientes, el mercado, las dificultades, la competencia, las presiones, las fechas de finalización... vuestro trabajo ya es suficientemente duro por sí solo. ¿Qué tal si hacéis lo posible por ponerlo un poco más fácil?

## Manejar las interrupciones

En el anterior capítulo te he brindado un puñado de claves prácticas para reducir y sofocar muchas de las interrupciones. Pero intencionadamente evité responder a esta importantísima pregunta: ¿qué pasa con las interrupciones que sí son necesarias?

De acuerdo que podemos reducir y hasta llegar a eliminar las interrupciones innecesarias. De acuerdo que podemos sensibilizar a todos los miembros del equipo para practicar la no-interrupción sobre todo en las horas de máximo rendimiento. Pero, al final y al cabo, esto es un equipo y tenemos que consultar, pedir, encargar, aclarar, acordar... En el fondo, más temprano que tarde, *tenemos* que interrumpirnos.

Naturalmente que sí. Como indicaba en páginas anteriores es la esencia del trabajo en equipo. De hecho son parte del éxito en el trabajo de equipo. Yo me apoyo en un compañero para consultar, pedir, solucionar o terminar algo de forma conjunta. Y viceversa. Esto hace que se sumen talentos, visiones y pareceres. El trabajo en equipo nos multiplica, nos hace mejores a todos.

Ahora bien, que haya interrupciones inevitables y hasta necesarias no quiere decir que no podamos hacer nada para mejorarlas, para “manejarlas” como reza el título de este capítulo. ¿Y qué significa concretamente eso de “manejar”? Significa actuar de una manera clara y decidida cuando me interrumpen, saber qué hacer (gestos, actitudes, formas de proceder) cuando un compañero, colaborador, mi jefe me interrumpen (internas), y también cuando un proveedor o cliente me telefonan (externas).

En las siguientes páginas voy a compartir contigo algunas de las claves que mejor me han funcionado en este propósito. Las cuatro fórmulas que vamos a tratar a continuación se sustentan en una idea clave, en un principio extremadamente importante que está detrás de todas las interrupciones que padecéis. Es muy importante que prestes atención aquí.

Esa idea clave es la siguiente: «Cuanto más dure la interrupción, más daño hace». Lo repito porque es esencial que grabes este principio dentro de tu ADN productivo, y se lo transmitas a los miembros de tu equipo: «Cuanto más dure la interrupción, más daño hace».

Si alguien viene a tu mesa y te consulta algo, si te llaman por teléfono y te ves obligado a atenderlo, si alguien te pide algo en persona... cuantos más minutos dure esa interrupción, cuanto más se alargue en el tiempo, más daño te está haciendo; más “pagarás” por esa interrupción. Porque cuanto más dure esa interrupción...

- Más tardarás en terminar lo que estabas haciendo.
- Más se alejará tu mente de la actividad en la que estabas.
- Más ideas y creatividad perderás por el camino.
- Más posibilidades de empezar otra tarea tendrás.
- Más te molestarás y te desanimarás.
- Más posibilidades de cometer un error habrá.

«Cuanto más dure la interrupción, más daño hace». Y no olvides que esto va en las dos direcciones. Porque aunque lo haya personalizado en ti esto también le ocurre a un compañero tuyo cuando eres tú quien le interrumpes.

Así que, si eres capaz de reducir el tiempo que dura una interrupción; si eres capaz de acortarla; si eres capaz de regresar lo más deprisa posible a lo que estabas haciendo... conseguirás que esa interrupción cause menos daño. Pagarás menos por ella, siguiendo con el símil que venimos empleando. En definitiva: trabajarás *mucho* mejor.

Y esto, naturalmente, aplicado y sumado a todas las interrupciones. Una, otra, otra, otra, otra, otra y así todo el día; toda la semana de trabajo; todo el mes; todo el año... La mejoría que va a experimentar tu forma de trabajar y la de tus compañeros y colaboradores puede ser espectacular. Y no exagero nada. No, teniendo en cuenta lo que llevamos viendo desde el comienzo de este apartado, si consideramos el daño que las interrupciones provocan en vuestro rendimiento.

Vamos a recorrer cuatro fórmulas prácticas para conseguir precisamente eso: ¿cómo acortar el tiempo que dura una interrupción?

## **Comunicación breve y directa**

Imagina cualquiera de estas dos interrupciones de lo más comunes: un compañero se acerca hasta tu mesa para consultarte un par de dudas sobre un cliente; y precisamente ese cliente te llama una hora de después para comentar unos cambios en el proyecto en el que trabajas. Ambas son interrupciones necesarias. Tu forma de actuar, de interactuar para ser más precisos, resultará clave para que esas interrupciones duren menos.

Tu lenguaje directo, tu actitud proactiva, tu forma de proceder determinada, las palabras que empleas, pueden hacer que la intervención de la otra persona dure menos... o bien se alargue innecesariamente causando más daño.

Yo, ante la interrupción de mi compañero o de ese cliente puedo reaccionar con un «¡hombre!, ¿qué es de tu vida?», y proseguir con una conversación innecesariamente larga, o bien decir un «¿qué puedo hacer por ti?» en cuanto pueda que inevitablemente centrará y acortará esa interrupción.

En esas conversaciones (interrupciones) se pueden dar rodeos, se pueden tocar otros temas, se puede divagar, se puede incluso hablar de temas de fuera del trabajo... o en cambio se puede ir al grano. Hay una frase que habitualmente se escucha en películas o series de televisión y que personalmente me encanta. Y es esta: «¿qué puedo hacer por ti?» Cuando ese “ir al grano” preside la forma en la que hablas con otros (siempre refiriéndonos al entorno de trabajo, claro está), todas las interrupciones duran menos.

A los latinos nos encanta la charla, socializar y departir de mil cosas antes de hablar precisamente de lo que nos ha llevado allí. Eso es bueno, sano y forja relaciones... pero NO en el transcurso de una interrupción. Cuando la interrupción te “caza” en medio de una tarea importante y te ves obligado a atenderla porque no queda otro remedio, hay que actuar de otro modo: acortando al máximo esa interrupción.

¿De qué forma?

- ✓ Trabaja con una libreta cerca o ten a mano una aplicación para anotar tareas. Esto te ayudará a recoger antes y mejor lo que necesita la otra persona.
- ✓ Préstale toda tu atención a la otra persona (cuanto más atento te muestres más directo serán contigo).
- ✓ “Dirige” la conversación de la otra persona para que evite rodeos y vaya al grano («¿qué necesitas?», «¿qué puedo hacer por ti?»).
- ✓ Procura que la otra persona diga cuanto antes *qué* es lo que hay que hacer y para *cuándo* lo necesita.
- ✓ Si no lo puedes solucionar en ese instante (aplicando la técnica del «minuto de oro» que veremos a continuación) anótalo para hacerlo a posteriori.

Y una vez hayas logrado acortar al máximo esa interrupción...

## Regresa lo más deprisa que puedas

Cuando tú estás inmerso en una tarea tu mente está focalizada y volcada en ella. De alguna forma está programada o ha sintonizado una frecuencia especial: «ahora estoy haciendo esto». Ahora bien, cuando saltas a otra cosa (la tan nefasta multitarea) o bien alguien te interrumpe con

cualquier cosa, tu mente mira repentinamente en otra dirección. Se desprograma por decirlo de un modo gráfico. Y como ya sabes, cuanto más tiempo dure esa “desprogramación” más le costará luego volver a ajustarse y adecuarse a lo que estaba haciendo. Más le costará retomar el hilo, el ritmo, la intensidad y el flujo de ideas en el que antes se hallaba.

Por eso es tan sumamente importante acortar al máximo la interrupción y, a la vez, regresar lo más deprisa que puedas a la tarea o actividad que estabas haciendo. No pierdas tiempo desde que finaliza la interrupción (de tu compañero, del cliente) hasta que vuelves a lo que estabas haciendo.

«Bueno, ya que me han interrumpido aprovecho para ir a prepararme un café». ¡No! Eso hará que tu mente se disperse más, se “aleje” de donde estaba. Luego necesitará más tiempo si cabe para reajustarse y recuperar el ritmo e intensidad que tanto te había costado conseguir.

Una vez hayas zanjado la interrupción, regresa como un rayo, con un gesto rápido a lo que estabas haciendo. Es otra forma de acortar la interrupción y de, más importante, preservar el flujo de ideas o el proceso creativo en el que te encontrabas.

Pero hay más cosas que puedes hacer para manejar las interrupciones.

## **El «Minuto de oro»**

La regla del Minuto de oro dice así: «Siempre que se presente una tarea que puedes hacer y terminar en un minuto, hazla en ese instante». No la apuntes, no digas “la hago luego”, no intentes buscar un hueco más idóneo. Quítatela del medio.

Es una regla esencial de productividad personal que puedes aplicar en tu rutina de trabajo para lidiar con las llamadas microtareas. Son tareas de escasa importancia y exigencia, que salpican tu día de trabajo y que, si las vas dejando y se van acumulando, terminan por complicarte el final de la jornada.

Y esta regla, aplicada a las interrupciones, significa que si un compañero te pide algo que puedes hacer en menos de un minuto, lo debes hacer en ese instante. *Salvo*, y lo subrayo con todo el énfasis posible, que estés en medio de una tarea que exige ritmo y concentración. En ese caso deberías apuntarlo para hacerlo después y regresar lo más deprisa posible a tu tarea.

Ahora bien, si estás con una actividad menor (tarea rutinaria o mecánica) y se produce esa interrupción-petición, y puedes atajarla en menos de un minuto, hazlo.

Resulta increíble comprobar la cantidad de consultas y peticiones que nos hacen y que luego se convierten en interrupciones mayores. Lo que podríamos atajar y quitar del medio en un minuto, termina por convertirse luego en una interrupción mayor o innecesarios emails.

## El «sí pero no»

Sin lugar a dudas es mi fórmula favorita para manejar las interrupciones y te (os) la recomiendo con todo mi entusiasmo.

Yo aprendí este hábito, esta forma de actuar más bien, cuando trabajaba en una cadena de televisión en España. Allí las interrupciones eran constantes y continuamente, casi cada 10 minutos alguien te reclamaba para revisar o ver algo. Era complicadísimo trabajar pero más lo era traducir esfuerzo en resultados.

Yo por aquella época era especialmente malo a la hora de manejar las interrupciones (lo cierto es que era bastante malo en muchas otras cosas). Alguien me decía: «Berto, ¿tienes un minuto?» Y yo, con toda mi inocencia — mi inconsciencia debería decir—, paraba lo que estuviera haciendo para atender aquella petición. «¿Tienes un minuto?» «¿Puedes venir un momento?» «Necesitaba que vieras una cosa». La interrupción se presenta bajo diferentes frases pero la consecuencia siempre es la misma: paras en seco una tarea que requiere concentración para atender a lo que te dice el otro.

Como hiciéramos en el capítulo anterior, para ilustrar esta fórmula te invito a imaginar, a visualizar una escena.

Son las 9:30 de la mañana. Tú estás trabajando en una tarea de intensidad y de repente un compañero se acerca a tu mesa y te dice:

«Necesitaba que vinieras un minuto a mi ordenador para enseñarte una cosa. Estoy empezando con la documentación para el nuevo proyecto y quería que me dieras tu opinión, a ver qué te parece. No te robaré más de un par de minutos...»

Tú, en ese momento, tienes dos opciones, mejor dicho, tres:

1. Decirle que estás muy liado y que te deje en paz. Esta vamos a ignorarla en tanto que va contra el trabajo en equipo y fomenta la falta de compañerismo.
2. Decirle que sí, te levantas y vas a su mesa de inmediato. Esto es lo que habitualmente hacemos y lo que yo también hacía antes. Pero eso supone desencadenar todos los efectos negativos de la interrupción que ya conoces.

### 3. O decirle «sí... pero *no*».

Y ese «sí pero no» consiste en “negociar” con la otra persona. Consiste en ganar el tiempo suficiente para poder terminar tu tarea *sin* dejar de atender la petición de la otra persona. Consiste en darle una respuesta que te permita “aplazar” su petición y volver lo más deprisa posible a lo que estabas haciendo. Porque recuerda: «Cuanto más dure la interrupción, más daño hace». Ante cualquier interrupción debes acortar al máximo la interrupción y volver lo más deprisa posible a lo que estabas haciendo.

¿Y cómo se consigue eso? Fíjate, volvemos a la escena: tu compañero viene a tu mesa y te interrumpe...

«Necesitaba que vinieras un minuto a mi ordenador para enseñarte una cosa. Estoy empezando con la documentación para el nuevo proyecto y quería que me dieras tu opinión, a ver qué te parece. No te robaré más de un par de minutos...»

Y tú actúas de la siguiente forma:

- «Mira (y le enseñas lo que estás haciendo), estoy terminando este informe que espera el jefe dentro de una hora y casi no me queda nada. Dame 15 minutos para terminarlo y estoy contigo para ayudarte con eso».
- Otro ejemplo: «Fíjate (y le enseñas lo que estás haciendo), estoy en medio de una tarea complicadísima pero no me queda casi nada para rematarla. Como casi es la hora del café, ¿por qué no lo tomamos juntos y me cuentas cómo puedo ayudarte?»
- Otro ejemplo: «Mira lo que me ha pedido nuestro cliente (y le enseñas lo que estás haciendo) y se lo tengo que terminar ya. Estoy en la recta final. En 20 minutos estoy contigo a tope y lo terminamos juntos».
- Otro ejemplo: «Llevo pegándome con este análisis toda la mañana (y se lo enseñas) y casi lo he terminado. ¿Por qué no comemos juntos, me pones al día y por la tarde te ayudo con eso?»

¿Has visto? ¿Comprendes en qué consiste la técnica, el hábito, la forma de actuar? Todo eso es decirle «sí pero no». Eso es pura asertividad en acción.

Descifrando un poco más lo que hay detrás de cada una de las anteriores frases, las claves para hacerlo son:

- ✓ Enséñale siempre la importante tarea que estás haciendo en ese momento. Muéstrasela literalmente (gira la pantalla de tu ordenador, levanta los papeles...).

- ✓ Hazlo siempre de forma constructiva, positiva, sonriendo. Pero sé tajante y no te disculpes.
- ✓ Inmediatamente propón una alternativa a lo que necesita: en qué (próximo) momento podrás atender lo que te pide.
- ✓ Regresa lo más deprisa que puedas a lo que estabas haciendo cuando se presentó la interrupción.

Como te habrás figurado, habrá casos en los que no haya margen para negociar, en los que la otra persona te diga: «No, esto no puede esperar, o me ayudas con esto ahora o tenemos un problema con el jefe o un cliente». Entonces te levantas y lo atiendes. Dejas que la interrupción haga daño porque en el fondo hay un motivo de peso.

Pero, atención, un altísimo número de las interrupciones que provocan los demás pueden manejarse (reducirse, acortarse) con la técnica del «sí pero no». Y si con ella eres capaz de atajar cinco o siete interrupciones cada día, eso supone una mejoría monumental. Multiplícalas por todos los días de la semana, del mes, del año de trabajo. Y ahora multiplícalas por todos los miembros de tu equipo. Eso es, con todas las letras, un auténtico tesoro para vuestra productividad.

Para concluir este capítulo quiero dejar sobre la mesa una cuestión para que reflexiones: si dentro de vuestro equipo reducís hasta casi eliminar las interrupciones innecesarias, si lográis sensibilizaros para reducir las necesarias, y si además aprendéis a manejar las interrupciones que en el fondo sí se tienen que producir, ¿qué consecuencias crees tú que tendrá todo ello sobre vuestro rendimiento? Sobre el tuyo en particular y sobre el de todos tus compañeros.

## Interrupciones al inicio del día

Como veíamos a la hora de distinguir los distintos tipos de interrupciones, hay algunas más dañinas que otras. Lo expresaba entonces de un modo bastante elocuente: hay interrupciones por las que pagamos más, dependiendo del momento en que se producen.

Pues bien hay un momento en especial donde esas interrupciones nos pueden llegar a costar una fortuna, donde son extremadamente perjudiciales: el inicio del día de trabajo. Las interrupciones por la mañana y sobre todo en las dos primeras horas de vuestra jornada os salen especialmente caras.

¿Por qué? Porque se producen en el momento del día de máximo rendimiento. Al comienzo del día la mayoría de las personas rinden mejor, es donde más y mejor pueden hacer. Si el equipo sufre interrupciones justo en esas primeras horas del día, está desaprovechando (despilfarrando) el momento más dulce para hacer las tareas de mayor valor.

El descanso nocturno actúa sobre nosotros de la misma forma que nosotros sobre un ordenador cuando lo reiniciamos: empieza de cero por así decirlo. Tras un descanso adecuado todo en tu mente y en tu ánimo vuelve a su sitio. Ése es el pequeño milagro que el sueño nocturno obra en nosotros, y que tantas personas se empeñan en ignorar y desaprovechar.

Y es precisamente en las primeras horas del día cuando vuestra energía, atención, intensidad, creatividad y ánimo se encuentran a sus máximos niveles. Luego, con el paso de las horas y el esfuerzo, todo eso se va perdiendo, el “depósito de gasolina” se va vaciando. Pero en esos primeros momentos de la jornada, el depósito de todos está a tope; todos juntos tenéis más capacidad de trabajo.

(Es cierto que no todas las personas tienen los mismos biorritmos. Seguramente en tu equipo habrá personas que rindan mejor a mediodía, o por la tarde, o incluso cuando cae la noche y no hay ruidos ni llamadas. Pero no es menos cierto que la mayoría de las personas rinden mejor por la mañana.)

«Hay un momento para cada tarea y una tarea para cada momento», reza un conocido adagio de productividad personal. Ésa es una de las más grandes lecciones que he aprendido a la hora de sacar más de mi esfuerzo diario. La colosal importancia de elegir cuándo haces qué.

En vuestro trabajo hay multitud de tareas y actividades que debéis hacer de forma conjunta. Pero otras muchas (la mayoría) tienen que hacerse individualmente. Cada persona, y aunando

todo su talento, esfuerzo y creatividad, crea, imagina, inventa, soluciona, avanza y termina de forma individual. Así se trabaja.

Pues bien, en esas primeras horas del día tú y tus compañeros es cuando podéis hacer más y mejor. Dado que toda vuestra capacidad de trabajo está a tope, es el mejor momento para acometer las tareas más exigentes desde el punto de vista intelectual, las tareas de valor, las que más resultados os dan. Aquellas tareas que requieren más intensidad, creatividad, atención y ritmo de trabajo. Son las tareas que dejan huella y que os van a hacer avanzar de verdad.

Adicionalmente a ese momento privilegiado donde todos sois mejores, no hay que perder de vista otro detalle importantísimo: en los primeros momentos del día, por la mañana, hay menos movimiento y distracciones en el trabajo. Luego, con el transcurrir de la jornada, llega la barra libre para la desatención con interrupciones de todos los colores: llamadas al teléfono fijo, mensajes al teléfono móvil, consultas de compañeros, reuniones improvisadas junto a las mesas, visitas que vienen de fuera, idas y venidas por los pasillos, comentarios en alto y bromas que cruzan la oficina de punta a punta.

«Hay que reducir las interrupciones en el equipo». Este es un leitmotiv que os llevo animando a introducir en vuestro ADN productivo desde el comienzo de esta sección. Hemos visto el impacto que tienen en vuestro trabajo; son las mayores enemigas de vuestro esfuerzo. Pues bien, ahora te invito a hacer esto: toma una balanza. En uno de sus extremos pon el trabajo intenso y de calidad que podéis realizar en las primeras horas del día; y en el otro extremo pon el gran impacto (negativo) de las interrupciones. ¿Cuál crees que es el resultado?

Reducir las interrupciones en general debe ser un objetivo común. Pero eliminarlas del comienzo del día tiene que ser casi una obsesión. Y no exagero. No cuando lo que está en juego es avanzar de verdad y traducir esfuerzo en resultados. El nuevo objetivo que te y os propongo, que es en realidad una nueva forma de trabajar, es este: eliminar por completo las interrupciones al comienzo del día.

Reducir y eliminar interrupciones marca la diferencia: dispara la motivación, el ritmo de trabajo, la intensidad, las ideas y la capacidad de trabajo de una persona. Pero reducir y eliminar las interrupciones en el mejor momento de trabajo, dispara los resultados hasta límites insospechados. Los de una persona, de otra, de otra, de otra... de todo el equipo en conjunto. La mejora que experimentaréis será tremenda.

¿Qué pasos y medidas prácticas podéis adoptar para eliminar las interrupciones del inicio del día?

## Primeros pasos

En primer lugar debéis concienciar a todos los miembros del equipo de la importancia de hacerlo. Hablando con ellos o entre vosotros. Haciéndoles ver las consecuencias (para cada uno de ellos) de interrumpirnos al comienzo de la jornada. Pero siendo prácticos y directos, no teóricos. Planteando la problemática de las interrupciones en estos términos: «Cuando más nos interrumpamos, más tarde nos iremos a casa».

Esta especie de labor de evangelización, además, no debe cesar nunca. No es algo que se diga una y vez y ya está, sino que debe formar parte de vuestro “mantra” semanal. Con las interrupciones es facilísimo relajarse, confiarse y bajar la guardia. Somos humanos e introducir nuevos hábitos y rutinas no es precisamente nuestro fuerte. Así que incidir en la necesidad de reducir las interrupciones entre nosotros es algo que debe hacerse de forma regular. Por ejemplo con medidas como estas:

- ✓ Recordarlo puntualmente en las reuniones semanales de planificación y revisión.
- ✓ Colocando en la oficina carteles o señales que inviten a la no-interrupción.
- ✓ Designando zonas de la oficina donde se hable con voz más baja y atenuada.

## La «Hora feliz»

Y por otro lado, ese gran cambio de hábitos se consigue, en segundo lugar, con una medida novedosa para introducir en vuestra rutina de trabajo. Es una apuesta mucho más ambiciosa. Un gigantesco paso hacia adelante que supondrá un cambio de proporciones históricas en vuestro rendimiento. Se trata de una medida para, literalmente, prohibir las interrupciones a primera hora de la mañana.

A este nuevo hábito de equipo yo lo llamo la «Hora feliz». Y no es que nos vayamos todos juntos al bar más cercano a intercambiar experiencias mientras tomamos una copa (eso lo podemos hacer al terminar el día). Es una nueva y revolucionaria forma de trabajar en la que las interrupciones están vetadas.

Durante la Hora feliz nosotros, todo el equipo, acordamos lo siguiente: «A partir de ahora dedicaremos la primera hora del día a las tareas de más valor que requieran más concentración y esfuerzo. Y precisamente por eso, vamos a eliminar las interrupciones durante ese tiempo. Durante esa primera hora del día está prohibido interrumpirnos entre nosotros. Cero interrupciones. Nada. Y hay que cumplirlo a rajatabla».

Con la Hora feliz he tenido magníficas experiencias personales y de equipo. Y desde el punto de vista de formador y asesor, en todas las empresas y equipos de trabajo en los que he podido

ponerla en marcha, los resultados no han podido ser más satisfactorios. Si introducís esta novedad en vuestra organización interna os váis a quedar con la boca abierta. La cantidad, pero sobre todo calidad de trabajo que individualmente y luego en conjunto podréis desarrollar, os sorprenderá a todas luces.

¿Y sabes por qué? Porque la Hora feliz es lo más aproximado a estudiar en una biblioteca o trabajar en un avión. Porque todo el mundo trabaja bien cuando le dejas. Cuando tienes claro lo que tienes que hacer (tus tareas), te apetece hacerlo (motivación), y sabes cómo hacerlo (conocimiento y talento), sólo necesitas una cosa para terminarlo con éxito: que te dejen hacerlo. En otras palabras: cero interrupciones.

La Hora feliz, además de resultados y avances patentes, tiene un beneficio directo sobre el ánimo y motivación del equipo. Todos sus componentes saben que, al menos durante una hora al día, pueden hacer cosas de verdad porque los demás les dejan hacer cosas. Que al menos tienen una hora al día para dedicarse a las tareas más relevantes. Eso, además de los resultados inmediatos, se traduce en satisfacción personal y mejor ánimo. Y un trabajador satisfecho y animado hace mejor su trabajo.

Bien, y ¿cómo poner en marcha la Hora feliz dentro de vuestro equipo?

El primer paso sería elegir la mejor hora para hacerlo. Mi elección sería la primera hora del día donde además de más capacidad y frescura mental, disfrutáis de un entorno de trabajo con menos actividad, llamadas y reuniones.

A continuación habría que comunicarlo a todo el equipo. No se trata de proponerlo como una excentricidad o una medida extemporánea, sino como un hábito que redundará en el beneficio de todos. Exponedlo con argumentos productivos (utilizad partes de este libro o este mismo capítulo si os ayuda) y sobre todo transmitiendo un objetivo claro: lo hacemos para que todos trabajemos mejor.

Y por último sólo restaría elegir un día para empezar a trabajar con la Hora feliz. Mi recomendación es ¡empecéis mañana mismo! Porque lo bueno de esta medida es que podéis experimentar y ver. No os comprometéis a nada y tampoco supone poner patas arriba vuestra forma de trabajo. Podéis probar un par de días o tres y luego sacar conclusiones. Mi experiencia me dice esto: la Hora feliz engancha, os va a convencer a todos.

Ahora bien, para que este nuevo hábito funcione de verdad, hay que seguir una serie de pautas o más bien reglas. Naturalmente que puede haber excepciones; pero tienen que ser eso: contadas excepciones. Es fundamental cumplir los siguientes puntos tal cual los recojo aquí:

- ✓ En los primeros días, el mánager o coordinador del equipo debe dar comienzo y fin a la hora feliz. De viva voz o utilizando algún instrumento sonoro como un silbato o una campana (mucho más divertido).
- ✓ Todos los miembros del equipo tienen que silenciar sus teléfonos móviles y darles la vuelta para no ver siquiera las pantallas.
- ✓ Si hay centralita telefónica comunicad que no os pasen llamadas externas; que tomen el recado para atenderlo después.
- ✓ Durante esa hora tanto las reuniones internas como externas están prohibidas.
- ✓ En ese tiempo estaremos en nuestra mesa, procurando movernos lo menos posible por la oficina (idas y venidas al café, impresora, etc.).
- ✓ Si algún miembro del equipo tiene que consultar algo a otro, debe anotarlo para tratarlo posteriormente, pero nunca durante ese tiempo.
- ✓ Y si excepcionalmente no queda otro remedio que preguntar o hacer algún comentario, debe hacerse empleando un tono de voz bajo, susurrando. Como si estuviérais en una biblioteca.

Te animo y os animo a incorporar la Hora feliz dentro de vuestra organización interna. Es un nuevo hábito sumamente fácil de poner en marcha con unos resultados soberbios. Es ir más allá del «tenemos que reducir las interrupciones en el equipo» para «eliminarlas por completo» durante el momento más importante del día. Todos ganaréis una barbaridad.

Y si finalmente decidís no poner en marcha esta novedosa medida, al menos os animo a practicar la cultura de la no-interrupción al comienzo del día. En esa primera hora u hora y media (a veces dos) es cuando más y mejor podéis hacer. Cuando uno sabe lo que tiene que hacer y le dejan, en ese tiempo pueden conseguirse buena parte de los resultados del día. Y eso es mucho.

## Resumen y Claves

- 1 Instaurar la “cultura de la no-interrupción” dentro del equipo. Ver la atención como una prioridad diaria y común, como forma de conseguir más con menos esfuerzo.
- 2 Proponernos reducir hasta erradicar por completo las interrupciones innecesarias. Son tóxicas, generan desatención gratuita y hacen que nos vayamos más tarde a casa.
- 3 Antes de interrumpir al otro, y siempre en la medida de lo posible, ha de buscarse un momento alternativo o una forma más adecuada para consultar o pedir lo que se busca.
- 4 Si nos vemos obligados a interrumpir vamos a procurar acortar esa interrupción. Pensando antes lo que queremos decir, y empleando una comunicación breve, clara y precisa.
- 5 Para evitar multiplicar interrupciones procuraremos agrupar consultas y peticiones y exponerlas en la siguiente pausa, minireunión o reunión.
- 6 Para manejar (acortar) las interrupciones necesarias, buscaremos ser asertivos, practicando siempre el «sí pero no», procurando atender al compañero pero, a la vez, terminando la tarea en la que estábamos.
- 7 Vamos a reducir hasta eliminar por completo las interrupciones “más caras”, las que se producen al comienzo del día. Como medida para disparar el rendimiento y resultados, podemos instaurar la «Hora feliz» donde llamadas, reuniones e interrupciones en general están prohibidas.

## II. Urgencias

## Efectos e impacto

El impacto que las urgencias tienen en una persona en particular y en todo el equipo en conjunto es enorme. De hecho, estamos ante uno de los males endémicos del profesional de hoy en día, que trabaja más centrado en atender o apagar el último fuego que se ha producido, que volcado en conseguir sus verdaderos objetivos y metas.

Las urgencias, en el seno de un equipo, es algo que viaja en todas direcciones. Por un lado nos vemos forzados por otros a atender urgencias pero también vamos creando y “repartiendo” urgencias aquí y allá. A veces estas urgencias tienen su raíz en una mala o falta de planificación, otras en la errónea creencia que cualquier imprevisto es una urgencia, y otras en la falta de análisis y mal criterio al inventar falsas urgencias.

Hay además algo perverso dentro de las urgencias. Es algo que yo viví en mis propias carnes y que últimamente vengo detectando con más frecuencia en muchos profesionales. Y es que para muchas personas las urgencias tienen un componente estimulante y adictivo que “engancha”. El frenesí de la acción al límite, el ir a mil por hora atendiendo a mil frentes abiertos, el verse a uno mismo superando esas situaciones (aun a costa de sacrificar salud personal y objetivos laborales), el transmitir a otros la poderosa imagen de capacidad de respuesta, nos genera internamente una agradable sensación de «estoy a todas, voy a tope, puedo con todo».

Pero, después, una vez que la febril acción se disipa, que el polvo de la carrera se asienta, sobre la mesa quedan los verdaderos resultados. O mejor dicho, los no-resultados. Ése es principalmente el mayor precio que todo equipo paga por vivir inmerso en la cultura de la urgencia: los resultados que esperamos o que otros nos demandan llegan con enorme dificultad.

Para ilustrar el efecto que las urgencias tienen sobre tu trabajo y resultados, habitualmente recorro a un símil muy gráfico. Imagina que tú eres un arquitecto, un constructor de edificios. Tu misión, tu objetivo, lo que tú buscas, es construir hacia arriba. Cada día un trozo o una planta del edificio. Es además lo que te motiva, lo que te gusta hacer y por lo que te levantas todos los días de la cama.

Un día, mientras estás construyendo la décima planta de tu edificio, alguien acude para comunicarte que se ha declarado un incendio en el tercer piso. Naturalmente en ese momento tu “obligación” es sofocar el incendio “cuanto antes”, para evitar que se propague al resto del edificio. Y debes hacerlo. Pero tienes que tener claro algo extremadamente importante: mientras estás apagando ese fuego *no haces tu trabajo*, que es construir el edificio, hacia arriba. Tu misión, casi para lo que naciste por así decirlo, es construir, no apagar incendios. «¡Pero es que debo hacerlo!» Sí, pero no olvides que *estás dejando* de hacer tu verdadero trabajo.

Y dicho esto, ahora, déjame agregar más argumentos en forma de preguntas:

- ¿Qué ocurriría incluso si eso en realidad no fuera un incendio sino sólo un conato o un indicio?
- ¿Qué ocurriría si al llegar a la tercera planta tú mismo descubrieras que no era para tanto?
- ¿Qué ocurriría si la persona que dio la voz de alarma se hubiera asegurado antes de la situación?
- ¿Qué ocurriría si llamaran a otra persona en tu lugar para sofocarlo y tú pudieras seguir construyendo?

En los equipos muchas veces nos ahogamos en vasos de agua, nos dejamos llevar por falsas urgencias, creemos que un imprevisto o una tarea inesperada es siempre una urgencia, pulsamos el “botón de pánico” con excesiva facilidad, nos desgastamos con una cosa que en la mayoría de los casos podría esperar 40 minutos o 4 horas, y, lo que es peor, perdemos de vista con demasiada facilidad que las urgencias nos llevan justo en el sentido opuesto a donde queremos llegar: resultados, avances, éxitos.

Siguiendo los mismos pasos que dimos con las interrupciones, para empezar a manejar mejor las urgencias y sobre todo reducir el impacto que tienen sobre vuestra productividad, es necesario conocer los efectos que tienen sobre vosotros.

- ✗ Comprometen vuestro plan de trabajo diario y semanal. Muchas de las planificaciones se tienen que ir a la papelera porque habéis tenido que atender dos o siete urgencias. Porque, al fin y al cabo, «una urgencia es una urgencia».
- ✗ Impiden caminar y avanzar hacia delante, que es el fin y el estímulo de cualquier profesional y equipo. Las urgencias os hacen dar pasos hacia atrás o como mucho hacia los lados, pero rara vez hacia delante.
- ✗ Crean desánimo y frustración y enturbian la atmósfera de trabajo. Precisamente porque os impiden avanzar, conseguir y superar, que es lo que en realidad motiva a todo profesional.
- ✗ Desunen y debilitan al equipo. Cuando internamente, por el motivo que sea, los miembros del equipo van “intercambiándose” urgencias, eso termina por alejarles. Que la persona de al lado no haga más que generarme urgencias me hace verla casi como el enemigo.
- ✗ Son fuente de ansiedad y estrés. Las prisas, la precipitación llevan al descontrol y estados emocionales límite que van minando el ánimo de todos. Y eso tiene un doble precio, porque la mejor versión de una persona nunca sale a la luz en plena agitación.

- X** Promueven la toma de malas decisiones. Es, en pleno estado de urgencia, cuando confluyen necesidad, ansiedad y prisas, cuando más fácil es caer en la precipitación. Errores de juicio y análisis que nos llevan a errar en nuestros próximos pasos. «Las prisas son malas consejeras», dice el saber popular.

Como naturalmente tú ya sabías, las urgencias son un tema caliente para la productividad de tu equipo. Pero como ves, escurbando un poco la superficie, ocultan una serie de daños colaterales que agravan su problemática. Cuando una persona y un equipo buscan aumentar su rendimiento, esto es, la equivalencia esfuerzo-resultados, se hace imprescindible mejorar la forma en la que vemos y nos relacionamos con los imprevistos y las urgencias.

Y eso es lo que vamos a ver en las siguientes páginas. Por un lado, descubrirás cómo mejorar vuestra capacidad para interpretar (distinguiendo claramente lo que son imprevistos y urgencias); y adoptando una serie de medidas personales y colectivas que os van a ayudar a reducir y sofocar las urgencias que se presentan de sopetón en el trabajo.

## Imprevistos vs. Urgencias

A medida que voy sumando años, acumulando experiencia y, sobre todo, ayudando a profesionales y equipos de trabajo a mejorar su productividad, me voy dando cuenta de lo siguiente: la mayoría de las urgencias no son urgencias.

Me gustaría que de entrada te quedaras con esta idea: vuestro trabajo no está lleno de urgencias porque la mayoría no son urgencias. Tu trabajo tiene tareas o acciones inesperadas, imprevistos y luego, por supuesto, algunas urgencias. (Aquí quiero hacer una salvedad importante: si vuestra actividad consiste en ofrecer soporte técnico, arreglar averías o fallos, o atender quejas o reclamaciones de vuestros clientes, evidentemente tendréis muchas urgencias reales; porque en ese caso las urgencias *serán* vuestro trabajo.)

Por lo general fallamos ante tareas que se presentan bruscamente, hacemos un mal análisis, pecamos de dramatismo, tomamos decisiones erróneas; somos en definitiva bastante malos manejando las llamadas “urgencias”. Y el principal motivo es que, precisamente, no sabemos lo que es una urgencia.

Una tarea que cambia y se complica, un nuevo email que de repente nos encarga algo inesperado, un fallo con el que (claro) no contábamos, un cambio de opinión última hora de un cliente, una orden repentina de nuestro jefe... Cualquier actividad extra con la que no contábamos en nuestro original plan de trabajo recibe automáticamente el calificativo de «urgente». Cuando muchos de ellos son sólo imprevistos nosotros, casi de forma instintiva (irreflexiva), les ponemos el sello de «urgente». Y este error de juicio y de análisis, esa decisión, nos lleva a errar en nuestras siguientes acciones. Como si fueran fichas de dominó que caen.

Así que lo primero que tendríamos que tener claro es esto: ¿qué es un imprevisto y qué es una urgencia?

**Un imprevisto es** algo con lo que no contabas y que tienes que hacer próximamente (hoy mismo o en unas horas), que tiene un impacto medio en tus objetivos y resultados, y que podrás cumplir si encuentras un poco de tiempo extra.

**Una urgencia es** algo con lo que no contabas y que tienes que hacer ya (hoy mismo o en unas pocas horas), que tiene un impacto serio en tus objetivos y resultados, y para lo que necesitas casi todo tu tiempo de trabajo.

Siendo justos, lo cierto es que no deberíamos darnos golpes de pecho por no saber distinguirlos, porque por lo general nadie nos ha explicado cómo hacerlo. Y esto, en un entorno

profesional, en un mundo en el colaboramos junto a otros, y en el que trabajamos para otros, es crucial si no queremos estar comprometiendo nuestro esfuerzo y sacrificando objetivos y resultados.

El problema de “ser malos” al distinguir imprevistos y urgencias tiene su raíz en algo incluso más básico. Y es que nadie nos ha explicado que los imprevistos son algo normal y cotidiano, algo propio del trabajo diario. No por el hecho de que se repitan todos los días, sino porque son algo inherente al propio trabajo. Tanto como las propias tareas, el email o las reuniones. El trabajo lleva implícito imprevistos y también algunas urgencias.

Así que el primer y más importante paso para mejorar en este fundamental rincón de vuestro trabajo, es saber distinguir lo que es un imprevisto y una urgencia. Distinguirlos claramente.

A continuación voy a contarte cómo conseguir esto. En este capítulo vamos a ver cómo podéis actuar individualmente para, en el siguiente, abordar cómo podéis manejar los imprevistos o urgencias de forma colectiva, en equipo.

## Primer paso

Ante un imprevisto en el trabajo, que (recuerda) siempre se presenta en forma de urgencia, lo normal es reaccionar con indignación, desánimo o precipitación. O bien con una mezcla de las tres. Es, en el fondo, una reacción humana, comprensible y por otro lado necesaria. Pero una vez superada esa primera reacción, es necesario abandonar ese estado de ánimo cuanto antes.

Nunca podrás analizar, ver y actuar acertadamente desde la agitación emocional. Es, desde la serenidad, cuando tu capacidad de comprensión y visión están mucho más afiladas. Cuando estás tranquilo, decides mejor. Tú, y todos y cada uno de los miembros de tu equipo.

Ese enfriamiento de ánimos tiene que ir acompañado de otra cosa: evita por todos los medios el impulso inicial de llamarlo «urgencia». Porque todos, por sistema, tendemos a tildar de urgente aquello con lo que no contábamos. Especialmente si sale de los labios de otra persona (un compañero, cliente...), quien por lo general te asegurará con total rotundidad que «esto es muy urgente». Ignora esas palabras, no asumas que es urgente, no le pongas ese sello... al menos de momento, hasta haberlo analizado adecuadamente.

**Paso 1.** | Consiste en enfriar las emociones y evitar el primer impulso (natural) de llamarlo «urgencia».

## Segundo paso

Cuando uno se calma y pone esa supuesta urgencia en “cuarentena” ya está en disposición de analizarla con más acierto. Y analizarla significa hacerse una serie de preguntas que te van a ayudar a comprenderla mejor, y decidir si de verdad es una urgencia... o si simplemente es un imprevisto. (Siempre me dirijo a ti y personalizo los ejemplos en ti, pero no pierdas de vista que todo esto se aplica a todos los miembros de tu equipo; todos deberían proceder así, de forma más consciente, calculada y productiva.)

Preguntas como por ejemplo las siguientes:

- ¿Puedo terminar primero lo que estaba haciendo cuando llegó el imprevisto?
- ¿Qué tipo de tarea es lo que acaba de llegar? ¿Requiere concentración e intensidad? ¿O es algo más manual o mecánico?
- ¿Es una tarea completamente nueva que tengo que hacer de cero? ¿O es algo que he empezado o incluso me falta poco para terminar?
- ¿Para cuándo realmente lo tengo que hacer? ¿Qué margen de tiempo tengo en realidad?
- ¿Es algo que conozco bien y domino, o se trata de algo completamente nuevo para mí?
- ¿Es algo que puedo hacer solo, o necesito la ayuda/intervención de otra persona?
- En términos de importancia, ¿qué repercusiones tendría si no lo entregara justo en la fecha-hora que me piden?
- En términos de importancia, ¿cómo encaja dentro de mis propios objetivos y los resultados que me piden otros?

(En el siguiente capítulo vas a comprobar que estas preguntas van a ser determinantes dentro de la habilidad que tenga el equipo a la hora de manejar y "transmitir" urgencias.)

Por lo general pocas personas se hacen todas estas preguntas (o algunas de ellas) en la práctica, sobre el terreno, en el día a día. Porque el ritmo al que trabajamos, la multitarea, la loca actividad que nos envuelve, va precisamente en contra de este análisis y reflexión. Cuando uno corre no tiene tiempo para pensar.

Como podrás suponer, con estas preguntas y sus (calmadas) respuestas tú ya te formarás una idea mucho más precisa y ajustada de lo que tienes delante. Este análisis que haces sobre la marcha, y que a pesar de su apariencia no lleva más uno o dos minutos, te servirá para comprender si estás ante un imprevisto o una urgencia, y, lo más importante, te ayudará a decidir mejor tu próxima acción.

**Paso 2.** Consiste en resolver, mediante una serie de preguntas clave que me formulo a mí mismo, si lo que ha llegado es un imprevisto o una urgencia.

## Tercer paso

La consecuencia natural de los pasos anteriores es la actuación. Toda vez que tú ya sabes si esto que se ha presentado sin previo aviso es un imprevisto o una urgencia, es el momento de ponerse en marcha. Pero lo vas a hacer con la certeza de que tu (o vuestra) reacción obedece a sólidos criterios productivos, no a un alocado impulso o una decisión precipitada.

### Si es un imprevisto...

Hay que hacer sitio en tu día de trabajo para ese imprevisto. Vuelve sobre tu plan de trabajo y reajústalo. Recortando o posponiendo sólo las tareas menores, mecánicas, manuales o aquellas rutinarias. Ésas son las que se deben sacrificar. De hecho, si hay alguna que deba sacrificarse son esas tareas. De este modo podrás hacer hueco al imprevisto que ha llegado sin comprometer el corazón de tu trabajo, las tareas de gran valor detrás de las que están tus objetivos y tus resultados.

### Si es una urgencia...

Hay que hacer sitio en tu día de trabajo para esa urgencia. Vuelve sobre tu plan de trabajo y reajústalo. Recortando o posponiendo tanto las tareas menores, como las complementarias e incluso alguna tarea de valor que tuvieras previsto hacer próximamente. Debes ser consciente de esto: vas a perjudicar los objetivos y resultados de tu día, sí, pero en el fondo lo vas a hacer por algo que tiene una importancia mucho mayor.

Seguramente habrás reparado que en ambos casos he dicho «vuelve sobre tu plan de trabajo y reajústalo». Si el imprevisto/urgencia afectara a todo el equipo o a varios miembros ese reajuste en la planificación debería hacerse naturalmente de forma conjunta.

Y es aquí, frente a imprevistos y urgencias, cuando uno se da cuenta de la importancia capital de contar con un plan de trabajo diario y semanal. Porque si surge un imprevisto o una urgencia, podéis ver todo el “tablero” en conjunto, estudiar mejor el siguiente movimiento y lo que ello comporta, para finalmente recolocar las “piezas” con mucha más facilidad y criterio.

Ahora bien, si no hay plan de trabajo, evidentemente no hay nada que reajustar. El equipo cae en la peor cara de la improvisación, eligiendo el primer hueco libre y tomando por lo general malas de decisiones que suelen comprometer objetivos y resultados, que siempre van detrás.

La planificación diaria/semanal personal y de todo el equipo es uno de tus mejores aliados para bregar con los imprevistos y las urgencias que irremediablemente os asaltarán en el trabajo.

**Paso 3.** Consiste en encontrar tiempo extra para ese imprevisto o urgencia, reajustando debidamente la planificación de trabajo diaria o semanal.

La diferencia entre imprevistos y urgencias es grandísima, del mismo modo que debe ser vuestra forma de actuar ante unos y otras. Saber distinguirlos es saber actuar bien. Y cuando hablamos del rendimiento, productividad y resultados de todo un equipo, esto es crítico.

## Cómo manejarlas

La urgencia en un equipo puede venir desde dentro (un compañero, un departamento, el coordinador o jefe) o bien desde fuera (proveedor, *partners*, clientes). Venga de donde venga tenemos que dejar de verlo como algo que sólo afecta a una persona o a unos pocos, y empezar a verlo como algo que atañe a todo el grupo. Aun cuando en realidad afecte a una o sólo dos personas, es un evento que a la postre impacta en el rendimiento de todos. Porque en un equipo todos sus miembros trabajan y actúan como si fueran vasos comunicantes.

Esta nueva forma de interpretar los imprevistos/urgencias, muy alejada del cínico y mediocre «eso no va conmigo», os ayudará a manejarlas de un modo más eficiente, calculado y productivo. Las manejaréis todos a una. De ese modo, el análisis y evaluación previa, y la decisión y actuación posterior, será algo consensuado y ponderado, con una visión en conjunto de todo lo que os rodea y lo que hay que hacer.

Así que, de cara a manejar las urgencias en equipo, vamos a separar en dos grandes grupos las claves que os van a ayudar: qué hacer antes y qué hacer después.

### Acciones para Antes: Evaluar

---

#### Reforzar la planificación

Reza un viejo dicho que «la mejor urgencia es la que no se produce». Esto, que en un entorno profesional cambiante y exigente como el nuestro es poco menos que pedir un imposible, sí puede conseguirse paulatinamente a base de éxitos diarios. Y la clave de esas pequeñas conquistas está detrás de una herramienta de trabajo imprescindible: la planificación.

Y es que, un gran número de los imprevistos y urgencias que se generan en el trabajo tienen su origen en la deficiente o la ausencia de planificación de los miembros del equipo. Dado que yo fui malo, negligente o descuidado a la hora de planificar mis tiempos, calcular todo lo que había que hacer, o tener claras las fechas de entrega, me encuentro ahora con el agua al cuello y hago partícipes de esa urgencia a mis compañeros. «Siento el marrón pero esto es urgentísimo, necesito que me lo termines cuanto antes».

Precisamente de este mal hábito viene la popular y contundente frase de productividad que dice así: «tu falta de planificación no es mi urgencia».

¿Cuántas urgencias que nos “contagiamos” entre nosotros se ahorrarían si nos hubiésemos organizado bien *antes*? Cuando uno planifica bien su trabajo reduce el número de urgencias. Sin

embargo, cuando un equipo en conjunto y sus miembros por separado trabajan sin planificación o con una hecha a medias, tienen todas las papeletas para ir con la lengua afuera sometidos por constantes urgencias y, lo que es peor, contagiándolas a diestro y siniestro

En lo que respecta a la planificación, hay varias medidas que podéis adoptar para evitar trabajar sometidos por las urgencias:

- ✓ Trabajar con una puntual planificación diaria y una semanal: qué es lo que hay que hacer hoy y esta semana.
- ✓ Trabajar con una revisión semanal (particular y conjunta): cuál es el estado de los proyectos y cómo vamos con las fechas. (La reunión semanal de planificación/evaluación, de la que hablaremos en el próximo apartado del libro, es perfecta para esto.)
- ✓ Sed diligentes, claros y concretos a la hora de comunicar y solicitar, sobre todo en lo que respecta a plazos de entrega y fechas tope. (En un próximo capítulo descubriremos las claves de la buena delegación y la comunicación efectiva.)
- ✓ Utilizad las minireuniones para sincronizar esfuerzos, evitar sorpresas de última hora o descoordinación en algún punto de la cadena. (Igualmente abordaremos este soberbio mecanismo de trabajo en la sección dedicada a las reuniones.)

### **Análisis conjunto**

Pero el hecho de planificar en absoluto nos pone a salvo de tener que enfrentarnos a un imprevisto/urgencia. Aun con la planificación personal y de equipo más sólida siempre habrá imponderables, sorpresas y giros repentinos. ¿Qué hacer y cómo actuar en equipo cuando se presenta una urgencia?

Cuando ese imprevisto afecte a más personas lo primero es analizarlo de forma conjunta. Del mismo modo que veíamos en el capítulo anterior, debemos concluir si estamos ante un imprevisto o ante una verdadera urgencia, pero hacerlo junto a otros. De esta manera será un análisis más ponderado, coordinará mejor vuestras próximas acciones y contribuirá a estrechar los lazos y la confianza mutua.

Poned sobre la mesa las mismas preguntas que tú te harías a título personal ante un imprevisto/urgencia, y que precisamente descubríamos en el capítulo anterior. Son una serie de preguntas que podéis distribuir internamente en forma de lista. Podéis convertirlas incluso en una especie de manual a seguir cuando se presente un imprevisto/urgencia.

- ✓ ¿Podemos terminar antes lo que teníamos previsto hacer o lo que estábamos haciendo cuando llegó el imprevisto?

- ✓ ¿Qué tipo de tarea es el imprevisto que se acaba de presentar?
- ✓ ¿Es algo que tenemos que empezar desde cero o algo que ya tenemos adelantado?
- ✓ ¿Qué margen de tiempo tenemos? ¿Cuándo hay que entregarlo o terminarlo?
- ✓ ¿Qué impacto tiene este imprevisto en nuestro plan de trabajo del día o la semana?
- ✓ ¿Cómo afecta este imprevisto a otros proyectos en los que trabajemos en paralelo?
- ✓ ¿Qué impacto tiene este imprevisto en nuestros objetivos y los resultados?
- ✓ ¿Afecta a más personas además de nosotros (otros equipos, otros departamentos...)?

Si antes de actuar frente a un imprevisto o una urgencia, os formuláis estáis preguntas, vais a conseguir acertar en las acciones que vienen a continuación. Esta evaluación conjunta en pleno fragor de la batalla, es uno de los aspectos que distingue a los mejores profesionales. Son esos detalles que forjan el carácter de un gran equipo.

### **Decisión conjunta**

El hecho de haber analizado junto a otras personas ese imprevisto/urgencia, os facilitará en sobremanera la consiguiente toma de decisiones, esto es, las próximas acciones que vais a adoptar. Ya sea a título personal o colectivo.

En un equipo se deben tomar muchas decisiones de manera unilateral e independiente, pero aquéllas tareas inesperadas que tengan un impacto sobre avances, plazos, proyectos y resultados, tienen que estar consensuadas con otras personas. Por otro lado, el hecho de apoyarnos los unos en los otros cuando se presenta un imprevisto/urgencia, hará que nuestra decisión sea más acertada.

Y una vez que juntos hemos concluido si estamos ante un imprevisto o una urgencia, hay que actuar cuanto antes sin perder tiempo.

## **Acciones para Después: Actuar**

---

Evidentemente vuestras próximas acciones se verán condicionadas o definidas por la naturaleza de la tarea o la actividad inesperada. Serán acciones muy particulares, ajustadas a cada caso y naturalmente no podemos precisarlas aquí y ahora. Pero hay una serie de ideas o pistas que os pueden ayudar frente a estos imprevistos/urgencias y que sí podemos abordar aquí y ahora.

## **Revisar las fechas tope**

Los imprevistos y las urgencias son los mayores enemigos de los *deadlines*, plazos de entrega y fechas tope. Son un obstáculo que hay que saltar y que, por sí mismo, requiere un tiempo extra que te va impedir cumplir con los plazos a los que os habíais comprometido (con ese u otros trabajos).

En el momento en el que se presente y detectéis un imprevisto/urgencia, volved vuestra mirada sobre vuestro plan de trabajo de la semana-mes para identificar consecuencias en las fechas. Eso os dará más pistas para los siguientes pasos que debéis dar.

## **Hablad con los afectados**

En muchas ocasiones ese imprevisto o urgencia va a impactar de forma indirecta a otra persona (otro miembro del equipo, el jefe...). Recuerda que en un equipo todos somos vasos comunicantes y la urgencia de uno es la de todos. Tarde o temprano siempre termina por afectar a más personas. No te quedes de brazos cruzados, levántate, toma el teléfono y habla con quien pueda verse afectado por ese repentino imponderable. Tratad juntos las consecuencias, cambios y medidas a adoptar. La falta de información o actualizaciones asociada a muchos imprevistos/urgencias es una de las principales causas de conflictos internos y malentendidos.

## **Compartir o delegar la tarea**

El análisis previo del imprevisto/urgencia también os ayudará a medir sus dimensiones y el esfuerzo que os pide. Puede tratarse de algo pequeño que puede absorber una sola persona o algo exigente y voluminoso que exige la intervención de más personas o grupos. En ese caso podéis acordar compartir la tarea o delegar una parte a algún colaborador interno o externo.

Otra alternativa no es delegar parte de la urgencia o la urgencia, sino derivar algunas de las tareas rutinarias que teníais previsto hacer vosotros. De este modo tú y tus compañeros quedáis liberados y os podéis centrar en el imprevisto, mientras otra persona en vuestro lugar cumple con las tareas menos exigentes que igualmente debían hacerse.

## **Posponer reuniones y salidas**

Tanto las reuniones como salidas fuera del trabajo (por ejemplo, visitas a un cliente) consumen un tiempo extra que siempre es muy valioso. Pero cuando os tenéis que enfrentar a un imprevisto/urgencia es un lujo que desde luego no os podéis permitir.

Así que si tenéis algún evento de este tipo, debéis posponerlo. Escribe un email, toma el teléfono, levántate de tu mesa... haz lo que sea para cancelar y mover esa reunión o salida para otra ocasión. Poned cualquier excusa para postergar la reunión o salida y, a la vez, proponed una fecha alternativa. De esta forma ese retraso será acogido con menos contrariedad.

## Posponer tareas menores

Como veíamos en páginas anteriores, un imprevisto o urgencia siempre requiere un tiempo extra que, de primeras, no tenemos. Es por ello que haya que conseguir tiempo “libre” retocando y modificando nuestro plan de trabajo.

Lo habitual en estos casos es caer en el error garrafal de sacrificar las tareas más voluminosas (de valor) lo que implica comprometer resultados y avances. La alternativa es volver vuestra mirada sobre las tareas y actividades menores, mecánicas, manuales o rutinarias. Si tenéis que sacrificar o postergar alguna tarea, que sean de ese tipo y *nunca* las más importantes.

## Hablad con el jefe

Hay ocasiones en las que, a pesar del análisis conjunto, las próximas acciones no están claras del todo. En ese caso no es mala idea apoyarnos en nuestro coordinador o jefe para tomar una decisión-acción más consensuada. Naturalmente que no acudimos a él como forma de queja velada, o para demostrar nuestra incapacidad en la toma de decisiones, sino para consultarle y que nos ayude a priorizar mejor.

Con el imprevisto/urgencia en una mano, y vuestro plan original de trabajo en la otra, podéis preguntarle: «Esto es lo que teníamos previsto hacer; y estos eran nuestros objetivos para la semana. Como ves “aquí y aquí” hay cosas que son muy importantes. Pero se nos ha presentado esto otro ¿Qué crees que deberíamos hacer?».

Este diálogo abierto y transparente con su responsable es un detalle fundamental que muchos profesionales descuidan. Y te lo digo como mánager y coordinador que he sido durante muchos años. Y es sumamente importante por varios motivos:

- ✓ Transmitís responsabilidad y profesionalidad. Demostráis preocupación por hacer bien vuestro trabajo.
- ✓ Compartís con él vuestra planificación de forma clara y transparente. Él podrá ver que vuestro trabajo está dirigido hacia objetivos y resultados.
- ✓ Os aseguráis de actuar según un criterio de más peso, porque muchas veces él maneja información con la que vosotros no contáis. Él sabe mejor qué debe posponerse y qué no.

Mejorar la forma en la que nos relacionamos con imprevistos y urgencias es mejorar mucho. Es uno de los rincones clave en la productividad del equipo y debemos ser conscientes que el esfuerzo debe ser colectivo. Primero, detectando si se trata de un imprevisto o una urgencia. Luego, analizando en conjunto qué implica. Y finalmente tomando una decisión para atenderlo sin comprometer nuestros resultados o los de otras personas.

## Resumen y Claves

- 1 Debemos empezar a entender el verdadero impacto que las urgencias y las falsas urgencias tienen en nuestra planificación y sobre todo resultados. Eso nos ayudará a relacionarnos mejor con ellas.
- 2 Debemos tener presente que la mayoría de las urgencias no son urgencias. En nuestro trabajo hay muchos imprevistos y tareas inesperadas, y luego algunas urgencias.
- 3 Si bien muchas veces los imprevistos o urgencias sólo afectan a uno o dos miembros del equipo, al final todo el conjunto se ve afectado. Las urgencias es uno de los sitios donde mejor se ve que somos como «vasos comunicantes».
- 4 Vamos a cuidar y reforzar tanto la planificación individual como colectiva. Si gestionamos bien el trabajo pendiente y las fechas límite de proyectos y tareas, evitaremos caer en «tu falta de planificación no es mi urgencia».
- 5 Para empezar a diferenciar imprevistos de urgencias el primer paso exige evitar el inicial (natural) impulso de llamarlo «urgencia», para después poder analizarlo con más serenidad.
- 6 Podemos acordar una serie de preguntas clave que nos permitirán concluir si estamos ante un imprevisto o una urgencia. Sus respuestas nos ayudarán también a acertar en los próximos pasos.
- 7 Podemos adoptar un protocolo común de trabajo para actuar ante imprevistos y urgencias. Qué acciones o medidas vamos a adoptar una vez que hemos determinado lo que se ha presentado.

## III. Reuniones

## Efectos e impacto

Las reuniones son una pieza clave dentro del trabajo en equipo. Se utilizan para comunicar, organizar, coordinar y realizar el seguimiento de los proyectos en los que participan todos los miembros del equipo. Es algo totalmente familiar para todos nosotros y algo con lo que llevas conviviendo desde antes incluso de empezar tu carrera profesional. Es, no obstante, un arma de doble filo sumamente peligrosa si no se sabe utilizar de forma adecuada. Bien enfocadas y articuladas pueden ser útiles y beneficiosas; pero mal enfocadas y en abundancia, representan un agujero negro para tu productividad y la de todo el equipo.

Déjame presentarte de golpe una batería de preguntas: ¿En algún momento alguien te explicó o le explicó a tu equipo qué supone una reunión? ¿Conoces *a fondo* el impacto que tienen en tu jornada de trabajo? ¿Eres consciente del tiempo y energía *real* que absorbe (roba) cada reunión que tienes? ¿Sabes distinguir entre los distintos tipos de reuniones que tenéis? ¿Eres (o sois) sensible a la hora de fijar el día y momento de las reuniones? ¿Preparas adecuadamente el contenido de las reuniones? ¿Ves diariamente los resultados de todas las reuniones que tienes?

Yo durante la mayor parte de mi vida como profesional, y sobre todo como coordinador, mánager y directivo, ignoré tanto estas preguntas como sus respuestas. Durante años “perpetré” multitud de reuniones sin reparar en un detalle capital: el gesto de convocar una reunión, de involucrar a “x” personas y tenerlas allí durante “x” tiempo, supone robarles una buena parte de su día de trabajo. Supone socavar su productividad y de rebote los resultados que todos esperamos de todos.

Por lo general abusamos (y mucho) de las reuniones. Y el exceso (la conocida como «reunionitis») sólo es en realidad la punta del iceberg. Pocas herramientas de trabajo aglutinan tal cantidad de problemas y fallos de productividad como las reuniones. Si acaso, el email es el único que las supera.

Multiplicamos el número de reuniones para paliar nuestra deficiente organización interna, en la equivocada creencia de que todo o casi todo se debe exponer en grupo. En otras ocasiones recurrimos a las reuniones para acallar la incertidumbre, la inseguridad o para darle gusto a quienes dentro de una sala de juntas se sienten como peces en el agua (todos conocemos a alguien al que le encantan las reuniones, y que las utiliza para venderse cuando en realidad su aportación pinta más bien poco). Y otras veces pulsamos el botón de reunión porque no sabemos utilizar adecuadamente otras vías alternativas de comunicación o consulta.

Una reunión en sí misma no vale para nada. Me refiero naturalmente al gesto en sí mismo de reunirse. De entrada una reunión es un acto inútil y vacío. Yo incluso me atrevo a ir más allá: no

es trabajo. Y voy a matizar esto: es lo que pasa dentro de ella lo que la convierte en algo útil y provechoso, o bien en algo improductivo y destructivo. Y, en la inmensa mayoría de los casos, fallamos antes, durante y después de las reuniones.

No soy muy amigo de expresar las ideas de productividad en términos de tiempo (prefiero incidir en lo que en realidad significa el tiempo: energía, atención, creatividad, objetivos...), pero una reunión de entrada es un serio atentado contra tu tiempo de trabajo; contra tu agenda del día. Convocamos y aceptamos participar en una reunión con una temeridad sonrojante, casi con despreocupación o indolencia cuando, en términos de tiempo, cada reunión a la que asistimos supone una feroz dentellada a las ocho horas del día que tenemos para conseguir cosas.

De alguna forma, convocar o aceptar alegremente participar en una reunión es como si alguien se acercara a tu mesa y te propusiera lo siguiente: «Oye, estoy pensando en robarte una hora de tu día de trabajo. ¿Qué te parece?» A lo que tú contestas: «¡Qué gran idea! Me parece estupendo. La verdad es que me sobraba el tiempo y no sabía muy bien qué hacer con él. Elige tú la hora para la reunión porque cualquier momento es bueno con tal de que me robes». Una reunión equivale a elevar la dificultad de todo lo que ya tienes que hacer ese día. Supone complicar tu trabajo, hacerlo el doble de difícil (o más). Porque te quita (mucho) tiempo material para hacerlo.

Como apuntaba, lo peor no es que te quite tiempo, sino todo lo que se queda por el camino. Porque esa reunión o esas reuniones actúan como un gigantesco aspirador que succiona, en primer lugar, tu tiempo, pero también tu capacidad de atención, tu creatividad e ideas, tu intensidad y energía, tu ánimo y motivación... Perder todo eso implica menos capacidad para hacer cosas nuevas, para avanzar de verdad, para conseguir resultados, para cumplir tus objetivos, para terminar con lo que te habías propuesto para hoy, para irte antes a casa. No sólo te roban tiempo para hacer tu trabajo... sino que te roban las cosas que necesitas para hacer bien tu trabajo.

Y ahora, toma lo dicho hasta ahora y multiplica esas consecuencias por todos y cada uno de los miembros de un equipo, de tu equipo. ¿Ves? Esos perjuicios se multiplican por el número de personas que “padezcan” esas reuniones. Porque una reunión de una hora en la que participan 5 personas, no es una reunión de una hora; es en realidad una reunión de 5 horas. Porque los cinco miembros del equipo han dejado su trabajo para estar allí durante una hora. Quédate con esta frase: «Mientras te reúnes, no haces; mientras te reunes, no consigues».

Tampoco soy partidario de hablar de productividad personal en términos monetarios pero una reunión representa un serio coste para tu equipo y tu empresa. Y en función de lo que dure, de las personas involucradas y de sus respectivos salarios, puede llegar a ser una auténtica sangría para vuestras cuentas. **Meeting Ticker** es una herramienta online que ayuda a calcular el coste

de una reunión. Actúa como un contador de tiempo-y-dinero y, lo más importante, sirve para abrir los ojos a muchas personas y empezar a ver las reuniones como algo serio. Si no sabes cuánto os cuestan las reuniones que tenéis, os sugiero utilizar esta herramienta en la próxima ocasión. En la mayoría de los casos la desagradable sorpresa que experimenta quien la utiliza, es la equivalente a subirse a una báscula tras años de abuso de comida basura.

¿Estoy insinuando acaso que debemos eliminar las reuniones? No, en absoluto. En tu equipo no podéis trabajar sin reuniones... pero sí podéis trabajar sin la mayoría de ellas. Es una herramienta necesaria y beneficiosa cuando se utiliza acertadamente y con moderación.

Lo que te propongo es forjar una nueva relación con las reuniones, reinventar vuestras reuniones. Empezando por:

1. Comprender el impacto que cada reunión tiene en la productividad de cada individuo y en la del equipo en conjunto.
2. Reducir drásticamente el número de reuniones que tenéis diaria y/o semanalmente.
3. Aprender a utilizar las reuniones como herramienta productiva. Lo que por un lado supone saber preparar y tener reuniones, y por otro utilizar distintos tipos de reuniones para distintos propósitos.

Esas son las claves que me propongo transmitirte en las próximas páginas.

## Fallos y malos hábitos

Para convertirlas en algo verdaderamente útil y productivo, necesitamos reconquistar las reuniones, volver a la casilla número uno e iniciar una nueva relación con ellas. Para ello es imprescindible conocer los motivos que nos han llevado a percibir las, verlas y padecerlas como un acto mayoritariamente improductivo.

A continuación vamos a recorrer los fallos y errores más habituales antes, durante y después de las reuniones. Es, en la disección y reflexión de nuestros (porque son nuestros) errores, donde hallaremos las claves para conseguir “reiniciar” las reuniones.

### No se distinguen

Un error muy extendido en el que los profesionales caemos con mucha facilidad es creer que todas las reuniones son iguales, cuando lo cierto es que las hay de muchos tipos y cada una sirve a un propósito diferente.

Las reuniones tienen que adaptarse al tema y asunto como la ropa a una persona: hay una forma de vestirse para cada ocasión y si alguna prenda no te sirve, cambias de talla hasta encontrar la adecuada. La duración, formato, estilo, contenido, estructura, lugar y momento de la reunión tienen que ir acorde con lo que se va a tratar, a comunicar, debatir y sobre todo decidir.

### Hay demasiadas

La mayoría de las reuniones sobran; muchas nunca deberían de haber existido. Hay personas cuya reacción instintiva a cualquier situación es espetar un «¿qué tal si nos reunimos y lo hablamos..?» ¿Y qué tal si no? ¿Qué tal si aprendemos a trabajar sin caer en la reunionitis y a reunirnos sólo si estrictamente necesario?

La reunión tiene que ser en realidad vuestro último recurso. Antes de pulsar el “botón de reunión” hay que haber agotado otras formas/medios de comunicar, consultar o solucionar. Si vais a involucrar a “x” personas durante “x” tiempo en una sala, tiene que ser por motivos de mucho peso. Hay que acabar con la inconsciente y alocada tendencia a convocar (y aceptar) reuniones para cualquier cosa o bajo cualquier pretexto.

### No hay objetivos

Otro fallo muy extendido es la inexistencia de una agenda del día, puntos a tratar o un plan de trabajo. Ello obliga al que dirige la reunión a invertir los primeros minutos en justificar el porqué de la reunión. Los asistentes, que han llegado a ciegas a la reunión, se tienen que enterar allí de su propósito. Pero después viene lo peor: materiales sin preparar, debates imprecisos, se abordan temas inesperados y al final la reunión se alarga innecesariamente. Otra reunión que

contribuye a devorar tiempo valiosísimo de trabajo y generar malestar. Algo que se podía haber evitado fácilmente.

¿Cómo? Exponiendo en la propia convocatoria de reunión el motivo y objetivo de la misma. Para qué nos reunimos, qué buscamos y qué tenemos que hacer dentro de la reunión. Y al comunicar los puntos a tratar hay que ser lo más explícito y concreto posible. Ponedle titulares a esa reunión en forma de puntos y objetivos concretos (sed *muy* concretos, nunca caigáis en la ambigüedad).

### **La conversación deriva**

En una reunión hay personas y hay conversación, y al hablar y debatir los humanos pecamos de falta de concreción, damos rodeos o bien abordamos los temas de forma abstracta o ambigua. (Por no hablar de la cháchara, la conversación intrascente o tocar cosas ajenas al trabajo.)

En otros casos (y esto ocurre con muchísima frecuencia) se tratan temas que inicialmente no estaban previstos. Alguien en algún momento sugiere: «Ya que estamos aquí podríamos aprovechar para hablar de...» Nos dejamos llevar, nos desviamos del tema, la conversación deriva y a la postre la reunión dura el doble.

Esta “mutación” en el tema de la reunión tiene naturalmente sus consecuencias: arrinconamos los puntos clave de la reunión que terminan por abordarse al final o de mala manera. Y de rebote la reunión ha “succionado” más tiempo, más energía y más concentración que los asistentes necesitan para hacer otras tareas, que es, a la postre, el propósito de nuestro trabajo.

### **Duran demasiado**

Piensa por un momento en todas las reuniones en las que has participado a lo largo de tu vida. ¿Cuáles recuerdas más? ¿Las breves, cortas y directas... o las largas, complejas y aburridas?

Encontrar una reunión breve y directa es tan difícil como encontrar un “*powerpoint*” bien hecho. Casi todo el mundo falla. Las reuniones de más de 50 minutos son a la larga una pérdida de tiempo. Porque a partir de ese momento la atención de todos los asistentes se viene abajo. Y sin embargo todos hemos tenido reuniones de hora y pico, dos horas e incluso más.

Cuando su contenido se prepara bien antes, y los participantes hacen bien su papel, 50 minutos son más que suficientes en la inmensa mayoría de las ocasiones.

### **Personas inadecuadas**

Seguramente esto te habrá pasado más de una vez. A veces a una reunión asisten personas que no deberían haber acudido por lo que están allí sin decir ni aportar nada. O bien faltan las personas clave que deberían intervenir para solucionar o tomar decisiones de próximos pasos;

con lo que se produce un bloqueo y no se avanza. En ambos casos la persona que convocó la reunión eligió mal a las personas que debían acudir.

Tan importante como saber si debo convocar una reunión, que comunicar sus objetivos, que si damos rodeos o no, es que allí estén las personas que tienen que estar. Ni más ni menos. Porque si sobra gente esas personas estarán perdiendo el tiempo de manera innecesaria (lo están regalando). Y si faltan, no se podrá acordar próximos pasos y acciones, que es en fondo el propósito real de toda reunión.

### **Mala conducción**

La persona que dirige la reunión es el que tiene la mayor responsabilidad. De él depende que sea un éxito, algo mediocre o una absoluta pérdida de tiempo. Hay que saber llevar una reunión. Y ello implica varias cosas:

- No perder de vista el verdadero propósito y objetivos de la reunión.
- Reconducir la conversación si los asistentes dan rodeos o divagan.
- Llevar un control del tiempo que se lleva gastado.
- Estimular a los asistentes y agitar su creatividad. Debe sacar lo mejor del grupo.
- Saber cortar a tiempo a los que hablan demasiado y dar voz a todos.

### **La hora y el momento**

Este es un punto que habitualmente se descuida y que tiene que ver con tu energía y capacidad de trabajo, de las que te hablaba en el apartado dedicado a las interrupciones. Y es que una reunión a primera o primerísima hora de la mañana es doblemente destructiva para todos los asistentes. Porque al comienzo del día la capacidad de trabajo y frescura mental de todos está por todo lo alto, y debe invertirse en tareas prioritarias y actividades de alto valor. Una reunión rara vez lo es.

Las reuniones a última hora del día también son especialmente inútiles. Porque a esa hora tu cerebro ya no piensa con claridad y las posibilidades de aportar algo coherente o concluyente se reducen una barbaridad.

Entonces, ¿cuál es el mejor momento del día para una reunión? Pasada la media mañana y cuanto más cerca de las 13:00 mejor. Antes precisamente de la hora de comer. Porque todo el mundo tiene hambre, nadie pierde el tiempo y el límite de la hora de comer nos empuja a todos a no dar rodeos. Puede sonar algo jocoso pero en la práctica funciona porque en el fondo somos humanos. A esas horas todos los asistentes se ven obligados a ir al grano para terminar a tiempo e irse a comer a su hora.

## **Material no preparado**

Se trata de otro error bastante extendido. Alguno de los participantes en la reunión tiene que presentar algún informe, exponer conclusiones o hacer un diagnóstico. Esto implica haber estudiado o preparado su intervención: revisar datos, elaborar algún documento, preparar una breve presentación... y no lo ha hecho. Con lo cual, allí mismo, mientras todos esperan mirándole fijamente, saca su portátil o su *tablet*, o revuelve sus papeles para improvisar su intervención. Él queda frente a sus compañeros como un idiota y, lo que es peor, la reunión se alarga con lo que roba más tiempo y la atención a los demás.

## **Distracciones y Multitarea**

Este es un creciente mal hábito que me parece de una gravedad extrema. Cada vez con más frecuencia vemos en medio de una reunión cómo los participantes se ponen a comprobar y responder su email, enviar mensajes por mensajería instantánea, publicar algo en su red social favorita o, directamente y sin ningún pudor, ponerse a navegar por Internet mientras otra persona tiene la palabra.

Esto ya no es un fallo de productividad. Es una monumental falta de educación. Un pésimo hábito que provoca la dispersión de los asistentes que al final están pero no están. Tiempo robado, tiempo perdido, tiempo olvidado.

Que una reunión se convierta en un acto útil y productivo depende de la total participación y compromiso de los asistentes (empezando por el que la dirige que no debería permitir esos comportamientos). Toda su capacidad, su creatividad, su intensidad, su motivación, su lucidez, su energía y, por encima de todo, toda su atención, tienen que estar concentrados en esa reunión.

Por ello es absolutamente imprescindible eliminar cualquier distracción o interrupción durante la reunión. Por ejemplo tomando medidas prohibitivas que alejen el uso de teléfonos móviles (dejándolos en la entrada) o fomentando el uso del papel frente a dispositivos digitales.

## **No hay próximas acciones**

Dime si alguna vez has asistido a una reunión en la que al concluir se ha dicho algo parecido a esto: «Bueno chicos, aunque no hayamos decidido nada le hemos dado un buen empujón; qué tal si nos volvemos a ver otro día y seguimos con este tema». ¿Un buen empujón? ¡Pero si no habéis hecho nada! El único empujón que vale en una reunión es la que termina con unas conclusiones, con próximos pasos, con próximas acciones, con próximas tareas claramente definidas y asignadas.

Este es para mí el mayor y más importante “pecado” que se puede cometer en una reunión: que no se traduzcan en conclusiones primero y en acciones después. Si al final todo lo hablado

durante la reunión no se traduce en tareas, o al salir los que han asistido no tienen claro lo que tienen que hacer, esa reunión ha sido un absoluto y estrepitoso fracaso.

Una reunión *siempre* tiene que dar lugar a próximas acciones. Y además tienen que ser acciones muy concretas, claras y explícitas. Todo el mundo tiene que tener clarísimo lo próximo que tiene que hacer.

### **No hay seguimiento de esas acciones**

Si las conclusiones no son nítidas o no se ponen por escrito, lo acordado termina por disiparse con el tiempo. Algo que se podría evitar levantando una acta sencilla, queda reducido a un acto de buena voluntad que a corto plazo no vale para nada. Al final sí, se hablaron muchas cosas pero luego no se hizo y nadie se preocupó de comprobar en qué quedó todo lo acordado.

Con un email-resumen al concluir (muy rápido de redactar, con cinco o seis puntos) todo queda más claro para un posterior seguimiento, evaluación y análisis.

Hemos recorrido los fallos y errores más habituales y como ves no son nimiedades. Están muy extendidos, se repiten demasiado y su impacto en el equipo es considerable. Pero lejos de verlos como problemas te invitaría a que los empezaras a ver como grandes oportunidades de mejora. De hecho, cualquier fallo es un reto, una posibilidad para hacerlo mejor. Y aquí presumo que podéis mejorar mucho.

## Cómo mejorarlas

Este capítulo va de la mano del anterior. Aunque a la hora de enumerar los fallos y errores ya dejé caer algunas pistas para solucionarlos, es aquí donde veremos las fórmulas para mejorar de una vez vuestras reuniones. Aquí hallaréis una guía rápida de consulta a la que podréis recurrir siempre que lo necesitéis. Recuerda, tanto si eres tú quien convoca la reunión como si “sólo” asistes, tu participación juega un papel clave en la productividad de todo el equipo.

### Si eres tú quien convocas y diriges

---

Tienes que hacerte a la idea de que eres como el “*product manager*” de esa reunión. Es tu máxima responsabilidad hacia los otros participantes y todo el equipo. Antes, durante y después tú juegas un rol clave y decisivo en el resultado final de la reunión. Si la reunión resulta un fracaso o un éxito, en buena parte será gracias a tu actuación. Dirigir una reunión es un acto de responsabilidad. Y tienes que ser, ante todo, intencionadamente consciente y proactivo.

#### ¿De verdad es necesaria?

Antes de convocar la reunión piénsalo detenidamente. Dos veces mejor que una. ¿No hay otro modo o vía alternativa menos intrusiva y traumática? Contén el impulso que casi todos tenemos por reunirnos con esta frase: «Mientras nos reunimos, no hacemos; mientras nos reunimos, no conseguimos». Tal vez en su lugar puedas enviar un email, hacer una llamada telefónica, realizar una videoconferencia o convocar una minireunión más breve y con menos personas. Todo ello será mucho menos impactante que una reunión hecha y derecha.

#### Elige bien a los asistentes

Sé cuidadoso y exigente a la hora de involucrar a los asistentes. Pregúntate: «Para este asunto, ¿qué personas son las mejores o las más imprescindibles?» Más personas en la reunión implica más tiempo-y-atención robadas al equipo, y más dificultad a la hora de comentar, intercambiar y avanzar. Y citar a las personas inadecuadas supone inmovilidad a la hora de decidir y acordar.

Cuando les convoques, explícales por qué lo haces y qué esperas de cada uno de ellos, de su participación. De alguna manera tienes que involucrarles y hacer suya esa reunión mucho antes de que comience. «Te invito a la reunión porque tú eres el responsable de esto y tienes mucho que aportar. Confío en tus ideas y tus aportaciones».

#### Comunícala bien

Asegúrate que todo el mundo sabe el propósito y los objetivos reales de la reunión *antes* de entrar en la sala. Mediante un email, enviado unos días antes, comunica claramente cuál es el

propósito (la razón) por la que les convocas. Y, más importante, qué tenéis que conseguir con esa reunión: el objetivo.

Complementariamente, anúnciales cuánto va a durar la reunión: «No os robaré más de 50 minutos». Ellos necesitan saber esa información para organizar mejor su día/semana de trabajo.

### **Enfócala bien**

Procura no incluir demasiados temas en una misma reunión y, más importante, no mezclarlos. Enfocar bien una reunión supone centrar los objetivos, y por tanto la conversación y las próximas acciones. Mezclar temas implica difuminar la atención, disipar el ritmo e intensidad que toda reunión debe tener y, por supuesto, alargarla.

### **¿Hay que preparar algo?**

Si los asistentes tienen que aportar algo o presentar algún documento, asegúrate que lo saben con suficiente antelación para que lo preparen bien. Revisar cifras, presentar conclusiones, mostrar algún gráfico, una pequeña presentación... házselo saber claramente en la propia convocatoria.

### **Rapidísima introducción**

Al empezar, y muy brevemente (apenas un minuto), reitera el objetivo de la reunión y qué esperas de cada uno de los asistentes. «Esto es lo que vamos a hablar, esto es lo que espero de vosotros y esto es lo que tenemos que conseguir al salir por esa puerta». Sé claro, conciso y rotundo.

### **Reloj en mano**

Establece un tiempo límite, máximo e inquebrantable para la reunión. Al comenzar, recuerda y reitera su duración: «Tenemos no más de 50 minutos para tratar este tema». Y subraya la importancia de que todas las intervenciones sean breves, directas y sin rodeos. Eso contendrá el ímpetu del reloj y facilitará la comprensión y comunicación de todos. El haber preparado la reunión previamente contribuirá a que las ideas transmitidas sean más claras.

Complementariamente puedes fijar una alarma sonora para evitar que la reunión devore vuestro tiempo. Aunque pueda parecer un gesto artificial (casi inaudito en muchas empresas), funciona. Y tras la primera reunión lo encontraréis útil y eficiente. Al final todo el equipo saldrá beneficiado.

### **Agita y provoca**

Como responsable de la reunión tienes que ser dinamizador y motivador: pregunta, provoca reacciones, promueve el nacimiento de ideas y propuestas, y sobre todo conduce la reunión hacia la concreción de acciones. No tengas tampoco reparo en intervenir para reconducir el

debate si amenaza con desvanecerse. El objeto de la reunión no es el intercambio de palabras en sí, sino decidir vuestra próxima acción. Ésa tiene que ser tu “obsesión”.

### **Asigna tareas**

Al concluir pregunta: «¿Todos tenemos claro lo que tenemos que hacer?» Es esencial que, de todo lo hablado durante la reunión, cada miembro sepa qué le toca hacer. La ambigüedad y la confusión de ciertas reuniones hacen que muchas tareas se queden en tierra de nadie. Al final la gente se desentiende y la reunión comete el mayor pecado: no se traduce en próximos pasos.

### **Un acta (si es necesario)**

Si las órdenes, tareas o próximas acciones son complejas, o bien debe quedar constancia escrita de lo hablado, envía un email minutos después de concluir la reunión. Sólo necesitarás cinco minutos para redactar una sencilla acta con todo lo acordado. Pero, más importante, que recoja los compromisos y tareas que cada uno de los asistentes tiene que hacer.

Elaborar esta acta desde luego es una tarea extra. Pero es muy pequeña, y asegurará la claridad de órdenes y fechas, y eliminará el más que habitual «yo creí que de eso se ocupaba fulanito».

---

## **Si te convocan y asistes**

---

Equivocadamente a lo que muchos creen, el hecho de asistir o ser convocado no es un acto pasivo, e igualmente está cargado de responsabilidad. Es un compromiso, un momento que requiere proactividad, involucración y determinación. Si estás en esa reunión es por un motivo claro: tú tienes mucho que aportar y debes hacerlo. Además, si te van a “quitar” una hora de tu día, ¿no crees que será buena idea sacar provecho de ello?

No eres “un mandado” que acude sumisamente a la llamada del convocante. Vas porque debes aportar algo y porque vas a sacar algo de ese rato juntos. Tu papel es igualmente decisivo a la hora de hacer que esa reunión sea productiva o improductiva. Tu aportación cuenta.

### **Dale un sentido**

Antes de acudir a la reunión debes darle un sentido y explicarte qué hay detrás de ella. No entres porque sí, porque toca, porque te lo han mandado o porque os han convocado a todos. Esa lectura superficial la puede hacer cualquier mediocre. Detrás de cada gesto en tu trabajo y en tu vida *siempre* hay mucho más de lo aparente. Lo mismo ocurre con las reuniones.

Una reunión con tu equipo o tu departamento supone (y te lo puedes decir a ti mismo, internamente) una oportunidad real de mejorar tú, de mejorar un producto o un servicio e incluso de aprender de tus compañeros. Saber leer entre líneas es lo que distingue a un papanatas de un profesional maduro.

## **Tema y objetivos**

Ten muy claro y presente el motivo y propósito real de esa reunión. Si el responsable no ha hecho bien su trabajo y en la convocatoria no ha sido lo suficientemente explícito, pregúntalo antes, averígualo con antelación. No permanezcas inmóvil y ten iniciativa, actúa con decisión: escribe, llama, indaga y muévete pero nunca vayas a ciegas a una reunión. Te van a quitar una parte de tu día de trabajo, ¿no crees que deberías saber el motivo?

## **¿Debes preparar algo?**

En la propia convocatoria (a vuelta del email, por ejemplo), pregunta si en esa próxima reunión tienes que aportar o presentar algo. Si es así, prepáralo con antelación y sé concienzudo. La improvisación en esos casos resulta nefasta para todos.

## **Participación e involucración**

En el transcurso de una reunión ni te quedes parado ni callado. Escucha atentamente, toma notas, y sé ante todo activo, dinámico y participativo. Si no hay ideas, si no hay propuestas, si la gente no habla... no te calles tus sugerencias. A veces hace falta una pequeña chispa para prender la mecha del resto. No subestimes tu participación y tu capacidad de dinamización. Tu actitud puede ser decisiva para empujar a otros. No olvides nunca una cosa: si estás allí es por uno o varios motivos, tienes mucho que aportar.

## **Concentración y distracciones**

Si acudes con un ordenador portátil o tableta digital cierra absolutamente los notificaciones, alarmas y todas las aplicaciones excepto la que precisas para tomar notas. Yo te recomiendo llevar en su lugar lápiz y papel.

Tomar notas del modo tradicional sirve para recoger lo hablado pero también para reforzar tu consciencia, para estar presente y atento a lo que allí se dice. Para ganar un extra de atención fíjate en los labios del que esté hablando: cada palabra que dice y cómo la dice. Para que te resulte más fácil permanecer atento anota los conceptos clave o haz un diagrama, tanto de las aportaciones de cada persona como de las ideas que se te vayan ocurriendo sobre la marcha.

## **Próximas acciones**

Nunca te vayas de una reunión sin saber nítidamente qué es lo próximo que tienes que hacer: tu próxima acción, tareas asignadas, reparto de responsabilidades, qué te toca hacer a ti. Si el debate ha sido confuso, si la reunión ha concluido de forma precipitada, si al líder de la reunión le ha fallado su capacidad de concreción, no te quedes de brazos cruzados. Pregunta, exige una aclaración o pide que se diga en voz alta qué es lo que hay que hacer, qué es lo que tienes que hacer tú. Pero nunca te vayas con las manos vacías de una reunión. Porque la máxima que todos tenéis que tener presente es esta: «Una reunión nace para traducirse en acciones».

## Reuniones de Planificación

De entre todos los tipos de reuniones, las de planificación y coordinación, las semanales, son las más conocidas y utilizadas en las empresas y equipos de trabajo. Pero que algo esté extendido o se haga habitualmente no significa que se haga bien. Lo cierto es que más bien es lo contrario: generalmente fallamos en el momento, formato, estilo y duración de este tipo de reuniones.

De forma casi ineludible, el lunes a primera hora de la mañana, el coordinador o responsable se reúne con su gente para tratar los más diversos y variados temas que rodean a su equipo. Desde presentar nuevas incorporaciones, comunicados generales, novedades en el funcionamiento interno, cambios de estrategia, decisiones de última hora, coordinación del trabajo de la semana que empieza, análisis de proyectos, fechas de vacaciones... hasta debatir sobre los problemas en la máquina del café.

Estas reuniones valen para todo. Se han convertido en un comodín (más bien un cajón desastre) que sirve a cualquier propósito. Y ése precisamente es uno de los primeros y más importantes fallos: mezclar temas totalmente dispares. Ello provoca la dispersión de los asistentes, la falta de tensión e interés (involucración), los chascarrillos y el temido alargamiento de la reunión.

Para agravarlo, dado que tradicionalmente tienen lugar a primera hora de la mañana del lunes, resultan doblemente comprometedoras. Puesto que en esas primeras horas del día y de la semana —como ya sabes— la capacidad de trabajo de todos los asistentes está por todo lo alto, y debería invertirse en actividades y tareas de más valor, no en reunirnos para comunicar.

Mejorar estas reuniones implica cambiar la forma en la que las vemos y, más importante, reencontrarnos con su verdadero propósito y su verdadera utilidad.

El principal y mayor propósito de estas reuniones semanales es la planificación y coordinación. Saber dónde estamos, qué nos falta y qué vamos a hacer para asegurar que el equipo avance y consiga resultados. Son reuniones en las que se habla sólo de trabajo (proyectos, productos, servicios, lanzamientos, clientes). Temas de funcionamiento u organización interna, recursos humanos, infraestructuras, logística y otros asuntos complementarios, deben quedar fuera del ámbito de este tipo de reuniones. Dicho de otro modo: tenemos esta reunión semanal para hablar *sólo* de trabajo y además del trabajo que tenemos que hacer en los próximos días.

Pero antes de abordar en profundidad cómo son y cómo deben hacerse, quiero hacer una rápida radiografía inicial de este tipo de reuniones. Con este primer acercamiento al aspecto que tienen, te formarás una idea más precisa de cómo os pueden ayudar. A mi modo de ver, las reuniones semanales de planificación y coordinación deberían ser así:

¿Para qué sirven?

- Hacer un resumen de lo conseguido en la última semana: evaluación.
- Motivar al equipo con los avances y logros obtenidos hasta ese momento.
- Decir en voz alta en qué punto estamos en cada uno de los proyectos/productos.
- Conocer (en grupo) las dificultades, fallos y obstáculos a día de hoy.
- Establecer metas, hitos, fases u objetivos para los próximos días.
- Asignar próximas tareas («quién se va a encargar de qué y cuándo»).
- Fijar (si es necesario) minireuniones puntuales para los próximos días.

¿Cómo se hacen?

- Su duración nunca puede exceder los 50 minutos.
- Puede haber una a la semana (con un máximo de dos).
- Se pueden dividir en grupos o miniequipos; no tiene que estar todo el departamento.
- Cada asistente debe acudir con sus temas o puntos a tratar bien preparados.
- Más que el debate se busca la información, el estatus y la toma de decisiones.

Vamos a ver en detalle alguno de estos aspectos, de cómo construir estas reuniones.

## Evaluación

«¿Qué tal nos está yendo?» Esta es una pregunta clave que se excluye de las reuniones de planificación con sorprendente frecuencia. Evaluar lo hecho hasta ahora es algo que cada vez se hace menos en los equipos, del mismo modo que pensar es algo que cada vez se hace menos en el día a día.

El gesto de evaluar, de analizar y de preguntar, no es un ejercicio gratuito. Forma parte de la propia planificación. La planificación en el fondo brota de la evaluación. Porque si uno no sabe dónde está es muy difícil saber hacia dónde quiere ir, cuánto falta, qué cosas debe cambiar, cuál será su próximo paso. La mala actuación, la descoordinación, los retrasos y obstáculos inesperados, muchas veces tienen su raíz en la ausencia de evaluación dentro de la planificación semanal.

Esta evaluación, no obstante, tiene que ser ágil, rápida y dinámica. No podéis olvidar que el propósito fundamental de la reunión de planificación es mirar hacia delante; aunque,

precisamente, echando un rápido vistazo hacia atrás. Porque lo acontecido en los últimos días os dará las claves para lo que tenéis que hacer en los días que tenéis por delante.

Una ronda rápida con intervenciones de las personas que procedan, servirá para recibir una actualización del estado de los trabajos. Así, todos tendréis de primera mano una foto precisa de cómo están las cosas: qué se ha hecho, qué se ha dejado de hacer, qué falta por hacer.

## **Motivación**

Estas reuniones sirven para reavivar uno de los ingredientes más importantes para todo el equipo en conjunto, y para cada miembro por separado: la motivación de ver reconocido el trabajo bien hecho. Es un buen momento para que el mánager o coordinador destaque los avances conseguidos. Un gesto tan sencillo como reconocer en voz alta tal o cual tarea bien hecha, tal o cual fase completada con éxito, sirve para aumentar la motivación y autoestima de todo el equipo.

Nunca hay que olvidar un punto esencial: el trabajo, vuestro trabajo, no es racional, sino emocional. Cuando os sentís bien (animados, ilusionados, estimulados) lo hacéis antes y lo hacéis mejor. Vuestro (buen) estado anímico es la gasolina para pelear diariamente.

## **Enfoque**

Inmediatamente después de hacer esa ágil evaluación, hay que zambullirse de lleno y sin pérdidas de tiempo en la planificación. Pero, ¿qué significa en realidad “planificar en grupo”? Significa dar respuesta a esta otra pregunta: «¿Qué es lo próximo que vamos a hacer?»

Al calor de lo hecho (lo conseguido o lo no conseguido) en la última semana, resulta mucho más fácil acordar los próximos pasos. Se fijan próximas metas, hitos, fases u objetivos para la semana que se avecina. Pero el problema de establecer objetivos (tanto en un equipo como a nivel personal) es que muchas veces caemos en la inconcreción o la ambigüedad.

Al concluir la reunión tiene que quedar bien definido el mapa de trabajo para los próximos días, poniendo especial cuidado para conseguir la equivalencia objetivos=tareas. Hay que concretarlo todo en forma de acciones y tareas: «quién va a hacer qué y cuándo». Este es un gesto que puede hacer directamente el coordinador (asignando tareas) o bien los propios participantes (repartiendo tareas). Al salir, todos y cada uno de los asistentes se llevarán su propio “mapa”.

## **Preparación**

Para que la evaluación primero, y la planificación inmediatamente después funcionen, es absolutamente necesario que cada participante lleve preparada su intervención. No es necesario que el coordinador lo pida o lo exija por adelantado, es algo implícito a este tipo de reuniones. Una imposición de la propia reunión que los participantes deben de tener bien clara.

Si alguien, en esa dinámica ronda de actualizaciones, se pone a dudar, abrir su ordenador portátil, rebuscar entre sus papeles, o intentar recordar un dato, sería desastroso. Todas las reuniones, incluso las de tormenta de ideas (como veremos más adelante), deben prepararse por adelantado. Es como un apetitoso plato de cocina que empieza a prepararse y cocinarse mucho antes de que llegue atrayente a la mesa del comensal.

## El momento

¿Qué momento de la semana es el mejor para este tipo de reuniones? Este punto es difícil de precisar, no hay una regla escrita o una única fórmula para todos, puesto que depende de muchos factores. Es algo que tenéis que decidir vosotros mismos tras experimentar. No obstante, trataré de encuadrarlo todo lo que pueda para que podáis encontrar el mejor momento de la semana. Y para ello voy a empezar por, contrariamente, los peores momentos para estas reuniones.

Como veíamos en páginas anteriores una reunión consume tiempo pero sobre todo algo muchísimo más valioso para el equipo: la energía, intensidad y atención de todos los participantes. Hay momentos en el día y en la semana donde todos esos “recursos” están a un nivel más alto; por ejemplo al comienzo del día y al comienzo de la semana. Después, con el paso de las horas y de los días nuestro depósito de gasolina se va vaciando irremediabilmente.

Así que, si mi equipo tiene momentos y días donde rinde más y mejor, vamos a invertir todo ese potencial en actividades de más valor. Actos que produzcan directamente resultados visibles y palpables. Las reuniones de planificación no lo son. Porque planificar no es trabajar sino prepararte para trabajar.

Con esta pista esencial en mente, podréis valorar y elegir mejor el momento.

Momentos desaconsejables:

- ✗ Las reuniones a primerísima hora del día (cualquier día de la semana).
- ✗ Las reuniones a última hora de la tarde, porque todo el mundo está agotado.
- ✗ Especialmente el lunes a primerísima hora o el viernes a última hora.

Momentos aconsejables a valorar:

- ✓ Las reuniones del mediodía en adelante, antes de la hora de comer.
- ✓ Especialmente el viernes pasado el mediodía.

Soy especialmente defensor de las reuniones de planificación el viernes a mediodía, antes de la hora de comer. Por ejemplo de 12:30 a 13:20, o de 13:00 a 13:50. Porque...

- Podéis echar la vista atrás para evaluar lo conseguido en la semana que está a punto de concluir.
- Podéis decidir lo que váis a hacer la próxima semana y empezar el lunes a tope desde el minuto uno, sin vacilar o improvisar.
- La hora (límite) de la comida actúa como un estímulo temporal para no perder el tiempo y ceñirse al máximo de 50 minutos.

## Frecuencia

Lo ideal es que haya una sola reunión de planificación a la semana. Un número mayor implica menos tiempo real para hacer cosas y aumenta el fenómeno de la reunionitis. Naturalmente puede haber excepciones puntuales pero siempre explicando el motivo.

Si esa única reunión semanal se prepara y se enfoca bien, y se complementa adecuadamente con las fantásticas minireuniones (que veremos en el próximo capítulo), es más que suficiente.

## Duración

Recuerda la regla de oro en cualquier reunión: más tiempo es peor. Y no sólo porque la reunión se alarga y fagocita buena parte de vuestra agenda de trabajo, sino porque a partir de cierto tiempo, la concentración e involucración de todos los asistentes empieza a decaer.

Un ingrediente capital para que cualquier reunión tenga éxito es la participación de cada persona. Su presencia consciente, su tensión, su intensidad, su agilidad mental, su creatividad... Todo ello depende de una cosa: su atención, su concentración. Pero, y esto es una evidencia física, hay un máximo de tiempo en el que nuestra mente puede estar pendiente (al 100%) de una sola cosa. Todos los asistentes empiezan a perder atención a partir de cierto tiempo.

Lo ideal es que las reuniones de planificación y coordinación nunca excedan los 45 ó 50 minutos. Es un tiempo adecuado y generoso para poder evaluar y planificar, y un periodo lo suficientemente ajustado para que la atención de los asistentes no se venga abajo. Si lográis que duren incluso menos, mucho mejor.

## Minireuniones

Dentro de los distintos tipos de reuniones quiero hablarte de uno muy especial: las minireuniones. Las minireuniones son uno de los secretos mejor guardados de la organización de un equipo. No obstante, según mi experiencia empresarial primero, y ahora como formador de equipos, son relativamente poco conocidas y desde luego están muy poco explotadas.

Además de analizar y descubrir sus incontables beneficios, la intención “oculta” del capítulo que ahora estás leyendo es transmitirte la pasión por este tipo de reuniones, porque enganchan. Son muy útiles, muy cómodas y muy productivas. Porque, bajo su aparente y sorprendente sencillez, se esconden las respuestas y soluciones a muchos de los retos y problemas de organización y coordinación de nuestros equipos de trabajo. Muchos de los cuales hemos visto hasta ahora.

Por un lado, facilitan la labor de seguimiento regular de los proyectos, asignación de tareas y revisión de temas pendientes; y por otro, permiten asegurar la sincronización y coordinación reforzando el contacto entre todos los miembros del equipo. Aunque, puestos a destacar ventajas, sin lugar a dudas su mayor beneficio es la cantidad de interrupciones que evitan.

Por otro lado, resultan muy relevantes y ventajosas para la figura del coordinador, mánager o responsable del equipo o departamento. Ya que le permiten estar al tanto de toda la actividad, medir la temperatura a toda su gente y tomar el pulso del estado de cada uno de los proyectos en curso. Y además de forma regular y puntual. Esto hace que no se le escape nada y que esté al tanto de todo lo que se cuece dentro y fuera de su equipo.

Como ya hiciéramos en el capítulo anterior con las reuniones de planificación, primero voy a darte las claves de este tipo de reuniones de forma telegráfica, para posteriormente pasar a detallar los ladrillos con los que construirlas. Esta es la radiografía de las minireuniones:

¿Para qué sirven?

- Poner al día sobre el estado de proyectos.
- Despachar temas con el responsable o mánager.
- Asegurar la coordinación de esfuerzos y acciones.
- Fortalecer la colaboración horizontal entre todo el equipo.
- Acordar nuevas próximas acciones de forma ágil y rápida.
- Propiciar la comunicación directa entre los miembros del equipo (cohesión).

- ❑ Evitar interrupciones entre miembros del equipo y el mánager.

¿Cómo se hacen?

- ❑ Se tienen que hacer de pie.
- ❑ Su duración *nunca* puede exceder los 7 minutos (idealmente 5 minutos).
- ❑ Puede haber varias a lo largo del día (con un tope máximo, por supuesto).
- ❑ Las intervenciones deben ser extremadamente rápidas, directas y breves.
- ❑ Cada asistente debe acudir con sus temas o puntos a tratar bien claros y preparados.

## Duración

Pongo este punto en primer lugar porque es especialmente delicado. De hecho es el más importante y la clave fundamental para que todo lo que viene a continuación funcione.

Para que estas reuniones cumplan con su propósito tienen que durar muy poco. Nunca, y lo recalco, *nunca* por encima de los siete minutos. De lo contrario se corromperían, perderían su utilidad y pasarían a convertirse en “una reunión más” que por su pesadez restaría tiempo, resultados y motivación a todo el equipo.

Prácticamente hay que hacerlas cronómetro en mano; y no sería mala idea fijar una alarma (utilizando por ejemplo un teléfono móvil) para marcar su final. Mi recomendación personal es que estén mucho más cerca de los cinco minutos que de los siete.

## Frecuencia

Este es otro de los puntos claves que contribuyen a hacer de estas reuniones algo útil. Dado que duran tan poco es un recurso que se puede utilizar diariamente; e incluso en varios momentos a lo largo del día, si es necesario y oportuno. El equipo no ve un acto de 5-7 minutos como algo dañino ni pesado ni amenazante para su agenda. Sino como un vehículo al que uno se sube y se baja rápidamente, que sirve para un propósito y que nace para ser útil.

¿Cuántas minireuniones se deben tener? Un buen punto de partida con el que podéis empezar a experimentar es tener una para luego pasar a tener dos al día. Naturalmente sólo si es necesario y siempre midiendo sus resultados.

Siempre consensuados en grupo, esos dos momentos pueden ser por ejemplo un poco después de media mañana y otro a media tarde. Otra opción sería hacerlo a primerísima hora de la mañana pero siempre teniendo en cuenta algo sumamente importante que ya conoces: los

primeros momentos del día son los más productivos para todos. Así que cuanto más os volquéis en hacer y avanzar, y menos en reuniros, mejor.

El momento para las minireuniones se puede fijar de antemano («nos vemos siempre a tal hora») o hacerlas sobre la marcha si es necesario y no impacte a tareas o compromisos mayores.

## **Asistencia**

En estas reuniones no debe estar todo el mundo (ni toda la empresa ni todo el departamento). Cuanto más compactas y reducidas, mejor. Más que un “ejército” son reuniones de “comando”. Están especialmente pensadas para un grupo de colaboradores, equipo pequeño, miembros de un mismo proyecto o bien personas clave que quieran despachar con su mánager (por ejemplo subdirectores o coordinadores de área). En una minireunión puede haber de 2 a 4 personas pero no más.

Si en alguna ocasión falta algún miembro («todavía no ha llegado», «no sé dónde está...») la reunión no se aplaza sino que comienza igual, a su hora. Su naturaleza ágil y eminentemente volcada a resultados, hace que la acción y la proactividad presida cada minuto de estas reuniones.

## **Lugar**

Aunque lo habitual es hacerlo en una sala de reuniones, hay un aspecto indispensable para garantizar el éxito de este formidable recurso productivo: se tienen que hacer de pie.

Todos los participantes han de estar de pie, formando un círculo de modo que todos se vean y estén cerca unos de otros. El hecho de permanecer de pie, de no estar cómodo, fomentará que todo el mundo vaya al grano y no se den rodeos. (Es triste asistir a esas reuniones a las que algunos se llevan el café, la merienda y se recuestan en los sillones preparándose para un espectáculo de varias horas, como si se tratara de un fastuoso estreno de Hollywood.)

## **Temática**

En las minireuniones no se puede tocar cualquier tema que a uno le apetezca o surja de repente. Están especialmente pensadas para la asignación de siguientes tareas, decisiones sobre la marcha, confirmación de próximas acciones, verificar últimos detalles, ratificar nuevos pasos, actualizaciones del estado de un proyecto, y comunicar alguna dificultad o fallo que haya surgido en las últimas horas. Todo se comunica y se decide in situ.

## **Comunicación**

En las minireuniones todo tiene que ocurrir extremadamente rápido. La participación, actitud y forma de expresarse de cada participante (y desde luego del mánager) tiene que ser deliberadamente ágil y dinámica. El lenguaje y hasta la sintaxis de los asistentes tiene que ser

breve, clara, directa y precisa. El mánager, en primer lugar, tiene que fomentar un tipo de comunicación basada en “titulares” más que en “noticias”.

## Preparación previa

Como habrás imaginado sin mucha dificultad, para poder cumplir con la brevedad y dinamismo que exigen estas minireuniones es imprescindible que cada participante lleve bien preparados sus temas. O mejor dicho, tiene que tener muy claro lo que va a decir y lo que no tiene que decir.

Da igual si lleva su ordenador portátil, un *tablet*, una libreta, un puñado de papeles, guardado en su memoria o anotado en el dorso de su mano. Lo importante es que cuando le toque hablar vaya al grano, sea preciso y directo. Eso exige, naturalmente, una adecuada preparación de los temas y puntos a comunicar.

## Precipitación

Es posible que te haya asaltado la duda de si esta forma de reunión no puede ser fuente de decisiones precipitadas o pasos en falso. Que eso no te preocupe. Si se hace bien, el dinamismo y agilidad de estas minireuniones no equivale a atropello e irreflexión. Dado que los temas que en ellas se tratan son dinámicos y ágiles, así serán vuestras decisiones.

Y si surge un tema de magnitud que requiere un debate o análisis más pormenorizado, se “saca” de esa reunión, no se trata ahí. Las personas involucradas en ese tema pueden continuar inmediatamente después de la minireunión o, mejor todavía, moverlo a otro momento para abordarlo debidamente. Las minireuniones no nacieron para tratar temas de envergadura porque no hay tiempo material para ello.

## Interrupciones

He dejado para el final el que para mí es su punto más jugoso. Y es que, como ya te adelantara en el apartado dedicado a las interrupciones, las minireuniones son un gran mecanismo para atajar multitud de interrupciones en las que caemos en el seno del equipo.

Fíjate: de todas las interrupciones que se producen en tu equipo, qué tanto por ciento corresponden a consultas, dudas, encargos o comprobaciones del estado de tal o cual tarea. Presumo que un alto porcentaje. Pues bien, un gran número de esas consultas pueden agruparse y abordarse de forma conjunta en las distintas minireuniones que tengáis a lo largo del día.

Antes de levantarme e ir a interrumpir a un compañero con una duda me pregunto a mí mismo si la consulta no puede esperar hasta la siguiente minireunión, donde precisamente ya iba a tratar

otros dos temas con él. Tal vez no pueda esperar pero muchas veces veré que sí. Y me (le) ahorraré una interrupción, con el impacto y consecuencias que conoces sobradamente.

La frecuencia y la duración son los ingredientes secretos de estas minireuniones. El hecho de reunirlos cuando lo necesitéis o bien una o dos veces al día, y además haciéndolo siempre de manera extremadamente breve y ágil, hará que muchos conatos de interrupciones se desvanezcan. Y ello, naturalmente, sin dejar de lado la esencia del trabajo en equipo: colaborar, preguntar, encargar o intercambiar.

Mi experiencia personal con las minireuniones es soberbia y desde aquí os animo a que las incorporéis a vuestras rutinas de trabajo cuanto antes. Ponedlas en marcha, probadlas, no tenéis nada que perder y muchísimo que ganar. Son como un chicle, un mecanismo tan flexible y manejable que podéis experimentar y ver resultados de forma segura, sin comprometer la organización y el ritmo diario de trabajo.

Bien enfocadas y utilizadas, y en este capítulo he compartido contigo las claves para conseguirlo, son una auténtica mina de productividad para todo el equipo.

## Reuniones de brainstorming

¿Merece la pena pararnos a hablar de las reuniones de “tormenta de ideas” en un libro dedicado a productividad? Yo considero que sí, y por dos motivos. En primer lugar porque aunque antaño sólo utilizadas en entornos y equipos creativos, las reuniones de *brainstorming* se han ido incorporando a toda clase de equipos como una valiosísima herramienta de pensamiento colectivo. Y por otro, porque si no se utilizan adecuadamente, pueden suponer un agujero en la productividad de todos.

Si se les saca jugo y se sabe conducir y agitar a los participantes, pueden ser seno inigualable donde sumar todo el talento y la creatividad de la empresa, aprovechando el torrente espontáneo de ideas que nace de todos los participantes. Pero, también, pueden dar lugar a un aluvión de ideas inconexas, sin orden ni concierto, que muchas veces conduce a auténticas pérdidas de tiempo para todos los asistentes.

No pretendo abordarlas a fondo ni hacer un monográfico sobre ellas, lo que ciertamente sería más propio de un libro de tintes creativos. Pero sí quiero dar algunas pinceladas elementales que desde el prisma de la organización y la productividad os ayuden a sacar más de esta fabulosa herramienta de trabajo colectivo. Y de eso sí que trata este libro.

¿Para qué sirven?

- Buscar soluciones a fallos o problemas estancados.
- Encontrar alternativas a bloqueos en proyectos.
- Estimular la innovación y giros creativos a nuestro entorno o forma de trabajo.
- Hallar nuevas ideas que mejoren un producto o un servicio a un cliente.
- Dar con nuevas opciones ante retos (mercado, competencia, concursos, etc).

¿Cómo se hacen?

- No superar la hora de reunión (cansancio = peores ideas).
- El ambiente tiene que ser relajado, agradable y tranquilo.
- Los participantes tienen que estar frescos mentalmente.
- Casi cualquier idea tiene cabida; no existen ideas locas ni estúpidas.
- La idea de uno es base para la siguiente idea que nace de otro.

Para mí el éxito de este tipo de reuniones, como ocurre con las de planificación y las minireuniones, empieza a forjarse mucho antes de que empiecen, desde su propia convocatoria. La clave pasa por planificar, cuidar y entender la reunión de tormenta de ideas como algo “especial”. Haciendo hincapié sobre todo en las siguientes claves (voy a presentártelas como si tú fueras la persona que dirige la reunión).

## **Anticipación**

La creatividad y la espontaneidad son el barro con el que se trabaja en una sesión así pero una improvisación total puede conducir a pérdidas de tiempo indiscriminadas. La preparación previa implica un buen enfoque, marcando y definiendo la temática y, más que el rumbo, el destino donde queremos llegar: «¿qué buscamos con esta reunión?»

No perdáis de vista la “carretera” porque en el fondo, al terminar esa reunión, tenéis que dar con resultados. Esas ideas (creativas, inesperadas, locas o insospechadas) han de cuajar en próximas acciones o tareas. Es en el fondo el propósito de toda reunión.

## **¡Orden en la sala!**

En estas reuniones es muy común que varias personas hablen a la vez y se solapen intervenciones e ideas. Sin cohibir las opiniones y las propuestas espontáneas, intentad que haya cierto orden a la hora de expresarse. Sería nefasto que esa espontaneidad condujera al desorden y caos en la exposición, porque nadie entendería nada y todo quedaría en una nube imprecisa e ininteligible.

Al comenzar la reunión naturalmente deja claro qué esperas de cada uno de ellos pero, también, pide a los asistentes que mediten medianamente sus ideas antes de expresarlas. El desconcierto no contribuye a la generación de buenas ideas. Es importante que todos aporten pero que todos entendamos a todos.

## **Captura las ideas**

Utiliza herramientas o mecanismos que te permitan atrapar y registrar todas las ideas que vayan surgiendo. Puedes designar a alguien para que vaya anotándolas o, incluso, utiliza una cámara de vídeo para grabar la reunión. Además de las propuestas y todas las ideas, os permitirá recoger más matices, la riqueza del debate, las reacciones de los asistentes, etc.

A este fin los mapas mentales son un estupendo mecanismo para atrapar ideas colectivas. Para ello podéis utilizar una pizarra para dibujar vuestras ideas en forma de diagrama de árbol. Y si no grabáis en vídeo la sesión, al concluir podéis tomar una foto de la pizarra para que quede registro gráfico de cómo nacieron esas ideas.

## Estimula a los más creativos

Si alguno de los asistentes es más creativo o participativo que el resto, habla con él o ella antes del comienzo para estimular su imaginación (su participación). Dile qué buscas con la reunión, qué esperas de ella y sugiérele que vaya pensando antes de entrar. Sus ideas ya “precocinadas” actuarán como una chispa para la creatividad de los demás.

## Reconduce y reconsidera

Si ves que los minutos pasan y no hay resultados satisfactorios, actúa. Reconduce el debate, recuerda los objetivos y si hace falta regresa a la casilla de salida. Haz lo que sea para que la reunión sea lo más eficaz y productiva posible.

Y si tras varios intentos, ves que el tiempo transcurre y continuáis sin resultados, parad. Es mejor detener la reunión en ese momento y retomarla otro día en el que estéis más inspirados, que hacer perder el tiempo a todo el mundo. Una reunión de *brainstorming* no persigue soltar ideas al tuntún sino propiciar ideas que valgan y sobre todo que se traduzcan en próximos pasos y acciones.

## El momento

Las buenas ideas no nacen cuando la mente está cansada o embotada. Este hecho por todos conocido ya os da un punto de partida a la hora de elegir la mejor hora para una sesión de tormenta de ideas. Un *brainstorming* hacia el final del día o bien hacia el final de la semana, tiene todas las papeletas para resultar infructuoso.

Las mejores experiencias las he tenido situando estas reuniones por la mañana, hacia el comienzo de la semana; especialmente un martes a las 10:00 de la mañana. Ya que, sin dejar de aprovechar el arranque del día para hacer tareas de valor, los asistentes todavía están lo suficientemente frescos y despejados para crear e inventar.

Cualquier actividad que hagamos en equipo y que requiera tiempo-y-atención tiene un impacto en nuestra productividad. Las reuniones de *brainstorming* no son una excepción. Cuidarlas, prepararlas y enfocarlas debidamente es poner el primer ladrillo para que terminen bien.

## Resumen y Claves

- 1 Debemos empezar a ver las reuniones como algo que, además de mucho tiempo, nos quita atención, energía, y capacidad para avanzar y anticipar resultados. Su impacto individual y colectivo es descomunal.
- 2 Necesitamos hacer una radiografía de nuestras reuniones actuales: ¿en qué fallan? ¿Cuáles son sus puntos flacos? ¿A qué retos nos enfrentamos?
- 3 Podemos elaborar una *checklist* colectiva para antes, durante y después de cada reunión. Cosas que haremos o comprobaremos para así conseguir más resultados de cada minuto reunidos.
- 4 Es necesario evitar las reuniones (internas y externas) durante las primeras horas del día. Es un momento productivo privilegiado que vamos a invertir en hacer tareas de más valor.
- 5 Vamos a ahondar en el uso de las reuniones semanales de planificación. Elegir el mejor día y momento, y prepararlas bien para así evaluar y planificar con mayor acierto.
- 6 Las minireuniones son nuestra arma secreta de trabajo en equipo. Sirven para evitar interrupciones, reforzar la coordinación, hacer mejor seguimiento y propiciar el contacto constante entre todos los miembros del equipo.
- 7 Las reuniones de «tormenta de ideas» son un arma de doble filo si no se enfocan bien. Dejad la improvisación y espontaneidad para el nacimiento de ideas, pero preparad la reunion a fondo, como cualquier otra.

## **IV. Comunicación**

## Efectos e impacto

Al ver el título que encabeza esta sección del libro cabría preguntarse qué tienen que ver la comunicación y la productividad. La respuesta es bien sencilla: la comunicación es la base de la colaboración y el trabajo en equipo. La mala o deficiente comunicación entre el mánager y su equipo, entre el equipo y su mánager, y entre miembros del equipo, es causa habitual de desorganización, descoordinación, ineficiencia y malentendidos.

En muchas ocasiones, a la hora de encontrar explicación al mal rendimiento de un equipo, acudimos a motivos más evidentes, como ausencia de motivación, laxitud o poca diligencia, deficiente planificación, objetivos mal definidos, o el mal aprovechamiento del tiempo en general. Pero rara vez consideramos la (mala) comunicación como fuente de improductividad.

Vuestro equipo está constantemente utilizando esa comunicación para trabajar. Cuando tú y tus compañeros solicitáis información, delegáis una tarea, realizáis una consulta, encargáis un trabajo, discutís cómo dar mejor servicio, o asignáis una parte de un proyecto a otra persona, *estáis comunicando*. Y es fundamental saber hacerlo y poner cuidado al hacerlo. Vuestra comunicación, la de todos y la de cada uno de los miembros del grupo, es decisiva a la hora de conseguir antes y mejor los resultados que os proponéis o que otros os exigen.

No obstante, en el mundo real solemos pasar por alto esto. A la hora de pedir información por teléfono, al solicitar algo de palabra, al tratar un asunto en una videoconferencia, al notificar cambios por mensajería instantánea, al distribuir trabajos en el transcurso de una reunión, al escribir un email para delegar una tarea, solemos caer en la ambigüedad y la confusión, transmitimos órdenes y peticiones de forma precipitada y chapucera, o bien mediante rodeos e imprecisiones. Lo hacemos mal.

Tras ese email, esa llamada de teléfono o al salir de la reunión, creemos que “ya está hecho”, que hemos sido claros y efectivos al comunicar cuando en realidad hemos sido justo lo contrario. La consecuencia de esa deficiente comunicación es que no hemos conectado con la otra persona. Y esto, y lo subrayo una vez más aun a riesgo de resultar cansino, no afecta sólo a un individuo en particular, sino a todo el colectivo, puesto que en el trabajo actúa con efecto multiplicador.

Para explicar mejor cómo funciona la comunicación dentro de un grupo de trabajo yo suelo utilizar un símil gráfico. De alguna forma es como “sintonizar”. Cuando tú pides, consultas o notificas algo a un compañero estás procurando *sintonizar* con la otra persona y hacer que la otra persona *sintonice* contigo. Si lo haces de un modo adecuado (ágil, claro y directo) la sintonización funcionará a las mil maravillas. Pero, ¿qué ocurre? Que el ritmo frenético del día a

día, la ansiedad y precipitación con la que solemos trabajar, y el no reparar en la importancia que esto tiene, nos hace caer en una mala o incompleta comunicación. Hace que entre los miembros del equipo nos cueste sintonizar o lo hagamos mal.

Porque esa (mala) comunicación, que de primeras pudiera parecer un mal menor, tiene serios efectos dentro de la organización del equipo.

Cuando yo comunico una tarea o encargo algo a un compañero, y lo hago mal, provoco que él no haya comprendido el qué, el cuándo y el cómo ha de hacerse. Así no puede priorizar, no se involucra en la tarea, la hace inadecuadamente, la termina tarde, corriendo o bien de forma descuidada. La mala comunicación es fuente de descoordinación, malentendidos y urgencias.

Pero nosotros echamos balones fuera. Culpamos a la otra persona o incluso a todo el equipo de no habernos entendido bien, de falta de coordinación o, directamente, de “no saber trabajar en equipo”. Echamos en cara su improductividad, desorganización, descoordinación o, quién sabe, si cosas peores. Pero casi nunca nos paramos a considerar esto: ¿En cuántas ocasiones la culpa de la improductividad de otros se debe a la mi mala comunicación, a la forma en la que intenté sintonizar con ellos?

La comunicación es, a todas luces, uno de los rincones más importantes a reforzar cuando el equipo busca mejorar su productividad. Y dentro de ese rincón, a su vez, hay otros muchos. Ya que hoy en día la comunicación dentro del equipo tiene muchas formas y caras: reuniones formales, minireuniones, reuniones improvisadas, email, teléfono fijo y móvil, mensajería instantánea, conversaciones en mesas, conversaciones improvisadas en el pasillo... En todos esos lugares y con todas estas herramientas estamos comunicando sin parar: consultas, cambios, peticiones, tareas, errores, avisos, preguntas, órdenes, etc.

Si mejoramos todo ello tendremos junto a nosotros una máquina de trabajo mucho mejor engrasada, siempre a punto. Y mejoraremos en aspectos decisivos de la productividad como la coordinación, rapidez, eficacia y eficiencia. Eso es lo que vamos a abordar en las siguientes páginas.

## Cómo mejorarla

¿Cuáles son las bases de una mejor comunicación dentro de un equipo? ¿Qué podemos hacer para que todos los miembros *sintonicen* mejor? Voy a dar respuesta a estas y otras preguntas recorriendo los aspectos clave de la comunicación efectiva que debe presidir el equipo.

### Elegir bien el canal

Una buena comunicación, una buena sintonización, empieza en primer lugar por elegir el canal más idóneo. No todo vale para todo. Hay temas, asuntos y tareas que se prestan más contarse por un canal que por otro.

La elección del canal más óptimo pasa por considerar de qué forma, y utilizando qué, debo comunicar. Antes de consultar, encargar, informar o pedir a otra persona, debo preguntarme a mí mismo lo siguiente: «Para este tema que tengo aquí delante (tarea, duda...), ¿cuál es el mejor canal para comunicar? Si yo fuera la persona que estuviera al otro lado, ¿qué canal sería mejor para sintonizar conmigo? ¿Cómo me gustaría que me llegara esto? ¿Por email? ¿Por teléfono? ¿Por mensajería instantánea? ¿Mediante una minireunión? ¿O cara a cara justo aquí en mi mesa?»

Si bien cuestionarse y responder todas estas preguntas no es garantía de acertar siempre, esta especie de “diálogo interior” resulta sumamente eficaz para minimizar errores habituales.

### Pensar antes de...

¿Alguna vez has tratado de sintonizar una emisora de radio y las interferencias no te han dejado escuchar bien? La claridad es, a mi modo de ver, el punto fundamental dentro de la comunicación en equipo. Si bien no lo pongo en primer lugar, porque en realidad no es el primer detalle a considerar, digo con toda la rotundidad posible que es el más importante, de lejos.

Sus opuestas: la confusión, la ambigüedad, la imprecisión, el desorden de palabras o el barullo de ideas, son los mayores enemigos de esa comunicación efectiva, de esa sintonización perfecta que buscáis.

Es imprescindible que dudas, órdenes, avisos y comentarios sean nítidos y claros; estén bien definidos. Y para lograrlo es del todo imprescindible pensar *antes*, saber lo que se quiere comunicar y cómo se quiere comunicar *antes* de empezar a hablar o teclear. Considerar, durante unos breves instantes, la estructura y contenido de lo que quiero comunicar para asegurarme que mi comunicación incluye toda la información que la otra persona necesita.

Ese diálogo interior al que antes hacía mención tiene su continuación con estas nuevas preguntas:

- ❑ «¿A quién me voy a dirigir con esta comunicación?»
- ❑ «¿De qué trata en realidad esto que voy a comunicar?»
- ❑ «¿Qué quiero conseguir con esta comunicación?»
- ❑ «¿Qué cosas necesito decir (necesita saber el otro) para hacerlo bien?»

Tal vez pueda parecer que este diálogo con un mismo, que tener que cuestionarse todo esto por ejemplo antes de una llamada o escribir un email, resulte excesivo. Pero no lo es... y ahí reside el problema. Porque en el mundo real descuidamos o directamente desdeñamos estos detalles en la errónea creencia de que no importan. Y a la larga pesan mucho, porque afectan directamente a la pieza fundamental que sustenta la comunicación entre todos: la claridad.

Detrás de estas preguntas están las claves que os harán sintonizar mejor entre compañeros o subordinados. Y que evitarán que caigáis en los más que frecuentes malentendidos y fallos de coordinación que ocurren durante el trabajo diario (proyectos, tareas, entregas, clientes...). Cuando uno piensa antes de comunicar —especialmente en ciertas ocasiones— consigue sintonizar y colaborar con muchísima más facilidad. Eso hará que otros y yo lo hagamos mejor.

## Comunicación breve y directa

No sé quién inventó los rodeos pero nos hizo un flaco favor. En un entorno de trabajo no valen para nada. Más bien lo contrario: son contraproducentes. Porque cuando damos rodeos o nos enrollamos, como decimos coloquialmente, perdemos dos cosas importantes: perdemos tiempo (y se lo hacemos perder a la otra persona); y perdemos intensidad y claridad en la comunicación, ya que la divagación sólo contribuye a aumentar el ruido, la confusión y hasta el desinterés.

Cuanto más larga y profusa sea la comunicación, más alejaremos a la otra persona de lo que estamos tratando de decir. Más nos costará sintonizar entre nosotros.

Piensa por un momento en estos dos casos tan habituales y que seguramente has padecido más de una vez:

- Una reunión que empieza con un preámbulo innecesario, con una introducción y prolegómenos gratuitos, con unos rodeos que en lugar de despertar interés provocan alejamiento del verdadero propósito de la reunión. Cinco, diez o más minutos para no decir nada o para decir algo que se podría haber ahorrado en el email de convocatoria.
- Un email que empieza con un párrafo, y otro, y otro y otro más sin decir realmente lo que quiere decir o pedir. Y uno grita en silencio: «¡pero no te enrolles! ¡vete al grano ya!» Texto y más texto para al final decir lo importante en el último párrafo y casi de mala manera.

¿Y por qué damos rodeos? Principalmente porque no tenemos claro lo que queremos decir (no lo hemos pensado antes); porque vamos a abordar un tema delicado y queremos suavizarlo por adelantado; o bien por inseguridad personal.

Vuestra comunicación debe ir al grano, ser descaradamente directa, por así decirlo. Utiliza la primera frase de una intervención o la primera línea de un mensaje de correo para decir lo que pretendes. Haz que tus primeras palabras dejen bien claro lo que estás pidiendo, delegando o consultando. No te enrolles con los detalles o una introducción innecesaria. Ve directamente al “solomillo” de lo que quieres comunicar. Porque cuando uno es claro en sus palabras (el importantísimo punto anterior) y además suma brevedad, la comunicación es todo un éxito.

## Comunicación precisa

La precisión en la comunicación no es más que una consecuencia (positiva) de todos los puntos que hemos visto hasta ahora. Cuando yo elijo bien mi canal de comunicación, cuando pienso y estructuro mi mensaje antes de comunicarlo, cuando soy breve y directo al hacerlo, tengo todas las papeletas para ser exacto y preciso en lo que digo, para que la otra persona me sintonice a la primera.

Pero no porque sea una consecuencia de lo anterior hay que darlo por hecho. Es como la guinda del pastel sin la que en realidad está incompleto. La precisión es un detalle en el que hay que poner un extra de cuidado para no malograr la comunicación justo al final. Debes ser muy preciso al informar, contar, notificar; al consultar, preguntar; al pedir, solicitar u ordenar.

Este aspecto es especialmente crítico en un caso muy concreto: cuando encargamos o delegamos tareas. Y en un grupo de trabajo esto es algo que hacéis de forma constante todos los días del año. Debéis estar seguros que en ese punto vuestro mensaje es doblemente claro, detallado, exacto. Apuntalando sobre todo tres detalles esenciales: el *qué*, el *cuándo* y el *cómo*.

- ❑ **Qué** debe hacerse, cuál es la tarea en sí. Sin añadidos ni aditivos, de forma clara y directa.
- ❑ **Cuándo** debe terminarse o entregarse esa tarea. Su plazo de entrega o su fecha límite.
- ❑ **Cómo** debe hacerse o a quién debe referirse uno. Instrucciones o indicaciones adicionales para completar esa tarea.

Los dos primeros, el *qué* y el *cuándo*, son decididamente los más importantes. Aun más, son críticos dentro de la estructura de un equipo. Porque cuando hay numerosos proyectos en marcha, decenas de tareas haciéndose de forma simultánea, equipos o unidades colaborando en paralelo, compromisos y “*deadlines*” que cumplir, cuando hay muchas agendas y listas de tareas que encajar, imprevistos sobrevolando, clientes y jefes exigiendo, es absolutamente esencial que seamos exactos y precisos al pedir *qué* te pido y para *cuándo* lo necesito.

## Comunicación amable

Hay personas que interpretan que ser breve, directo y preciso al comunicar implica ser seco, brusco o hasta grosero con la otra persona. Y esto en absoluto tiene que ser así.

A la hora de transmitir tu petición o incluso tu orden, hay que procurar ser positivo, animoso y hasta entusiasta. La cortesía y la amabilidad deben imperar en todas vuestras comunicaciones tanto individuales como colectivas. Ya se produzcan en una ocasional conversación de pasillo, en el transcurso de una reunión formal o enviando un email justo antes de concluir la jornada.

Por encima de la productividad hay que cuidar la convivencia, el compañerismo y la camaradería. Sois personas y el buen ambiente es en realidad el “oxígeno” que respiráis diariamente. Ser cordiales al comunicar fomenta el buen ánimo y una mejor atmósfera de trabajo. Cuidar eso en absoluto implica dar rodeos o extenderse innecesariamente sin decir claramente lo que se pretende. Claridad, brevedad y precisión no están reñidos con cordialidad.

Echando la vista atrás y repasando las claves que acabas de leer, déjame preguntarte: ¿crees que en la empresa, en tu equipo de trabajo, a día de hoy cuidáis todos estos aspectos en vuestras comunicaciones diarias? ¿Crees que las intervenciones en reuniones, llamadas telefónicas o los emails que escribís están presididos por estas consignas? Aun a riesgo de equivocarme algo me dice que hay mucho margen de mejora. Desde luego merece la pena.

## Cómo delegar

Dentro del trabajo cotidiano en equipo hay un tipo de comunicación que juega un papel importantísimo a la hora de planificar proyectos, organizar tareas, coordinar esfuerzos y conseguir los objetivos que nos marcamos o que otros nos demandan. Es la delegación.

Erróneamente a lo que creen no pocos profesionales, delegar no es algo reservado sólo a los jefes, directivos, mángers o coordinadores. En vuestro equipo de trabajo cada uno de sus miembros, tenga el cargo que tenga, está delegando de manera constante (posiblemente sin caer en la cuenta de que lo está haciendo). Puesto que en el momento en el que alguien le pide una tarea a otra persona, se comparte un trabajo entre dos o tres personas, o uno de los miembros encarga algo a alguien, ya se está delegando.

Las referencias a la importancia de delegar es algo que encontramos en montones de sitios, y seguro que en más de una ocasión habrás escuchado la frase «hay que saber delegar». Esta frase tan comunmente utilizada esconde dos preguntas en las que no todo el mundo repara, y que son muy relevantes para entender la importancia de saber delegar dentro del equipo.

- i. ¿Por qué es necesario delegar?
- ii. ¿Cómo se delega bien?

### La importancia de delegar

La delegación es una pieza clave dentro del puzle la coordinación y rendimiento de todo el equipo; dentro de la productividad en conjunto de todos sus miembros. Y lo es principalmente por dos motivos:

- ❑ Por un lado, la delegación sirve para asignar correctamente las tareas a las personas más adecuadas. Por ejemplo un mángar delega tareas menores o manuales para que así, una vez liberado de esas tareas menos importantes, pueda centrarse e invertir esfuerzos en aquéllas de mayor valor (planificación, estrategia, acuerdos, etc.).
- ❑ Por otro lado, sirve para equilibrar y compensar la carga de trabajo dentro del equipo. Es muy habitual que haya personas desbordadas con toneladas de tareas diarias cuando otros, no muy lejos, trabajan con mucho más desahogo y tranquilidad.

Precisamente la ausencia de delegación es uno de los problemas más habituales que me encuentro cuando asesoro a un equipo. Casi siempre compruebo que varios de sus miembros cargan diariamente con tareas que, o bien ya no les corresponden por su cargo y responsabilidad, o bien deberían hacer otras personas más adecuadas/preparadas.

La consecuencia como apuntaba antes es doble: primero padecen una carga de trabajo desproporcionada; y en segundo lugar hacen tareas de escaso impacto que restan valor a su esfuerzo (si te desgastas en cosas menores no puedes conseguir cosas grandes).

Este último punto es especialmente crítico en el caso del mánager o coordinador del equipo. Es sorprendente comprobar la cantidad de responsables y directivos que, por no ver la necesidad de delegar, o bien por resistirse a hacerlo, conviven con una agenda de eventos y una lista de tareas a punto de explotar. Así viven y trabajan en un estado de emergencia constante que, por si fuera poco, se ve agravado por esto: se desgastan (tiempo, energía, intensidad, concentración...) en cosas minúsculas con un impacto minúsculo que a la larga socava su motivación y ánimo.

Por otro lado, están las personas que se resisten a delegar. Esto es algo que también me encuentro con mucha frecuencia. El clásico «si no lo hago yo, no lo hace bien nadie»; o «aquí lo tengo que hacer yo todo». A mí, y dichas en boca de un mánager, me parecen posturas trasnochadas. En el siglo XXI hay que asumir y vivir con la certeza de que uno no puede hacerlo todo, de que uno no debe hacerlo todo, y de que otros pueden incluso hacerlo tan bien o mejor que uno mismo.

Si eres mánager o directivo y coordinas a un equipo, y todavía no ves la necesidad de delegar, te diría lo siguiente: intenta llegar a todo y siempre te quedarás a la mitad. Intenta hacer todo y todo lo harás a medias. Intenta contentar a todos y el primer infeliz serás tú.

## **Cómo delegar bien**

Pero que uno sepa que tiene que delegar, y que luego se decida a hacerlo, no implica en absoluto que se vaya a hacer bien. Para ser francos, delegar bien no es nada fácil. Es, posiblemente, una de las habilidades que más cuesta desarrollar en la vida de un profesional. Principalmente por dos motivos: porque trabajamos a la carrera con mil cosas a la vez; y porque nadie nos ha enseñado a delegar. En el primer caso nos impide trabajar con más serenidad, pensando antes de delegar para poder comunicar sin atropellos. En el segundo porque delegar bien tiene su ciencia y sus pequeños secretos, y es complicado aprender todos ellos por uno mismo.

Pero como habilidad que es, saber delegar puede aprenderse, desarrollarse y fortalecerse. Aquí vienen algunas de las pistas que me han ayudado a mí a lo largo de todos estos años.

## **Qué cosas se delegan**

Es importante que todos los miembros del equipo, empezando por ti, sepáis qué tipo de tareas podéis/debéis delegar y cuáles no. Dentro de vuestro día de trabajo hacéis multitud de tareas pero todas de diferente exigencia-resultados. Es fundamental saber cuáles se prestan más a esa

delegación para a) no comprometer resultados y avances importantes; b) acertar con la persona(s) a la que se delega tal o cual actividad.

Hay que poner especial hincapié en las tareas menores, mecánicas, rutinarias y repetitivas. Cosas que habitualmente se hacen por costumbre o por inercia. Pueden tener que ver con reuniones, elaboración de informes, papeleo, chequeo de cifras o visitas online, revisiones rutinarias... Haced (o haz) una lista de cosas que, atendiendo a su importancia, podéis delegar y encargar a otras personas.

Pero también hay tareas complementarias de un mayor calado y magnitud, que inevitablemente nos resistimos a delegar. En este tipo de tareas lo mejor es invertir en formación. Dedicar tiempo en “entrenar” a tu equipo (o tus compañeros) en cómo se deben hacer las cosas o cómo nos piden que se hagan (clientes). Invertir tiempo en formación siempre cuesta de primeras, pero a cambio te dará libertad para trabajar en otras cosas de mayor relevancia, transmitir conocimiento y talento, aumentar la capacidad e independencia de otros miembros del equipo, y a la postre multiplicar el rendimiento final del grupo.

Una nota importante: no delegues nunca las tareas clave de gran exigencia y resultados que en realidad te corresponden a ti. Esas tareas de gran valor son cosas propias de tu trabajo, de tu puesto, de tu responsabilidad. Son las tareas más importantes de tu día detrás de las que hay avances tangibles. No las delegues. Debes hacerlas tú y además hacerlas de forma excepcional. Tus tareas clave son terreno tuyo, y donde merece la pena que te lances a tumba abierta.

### **Elegir bien al otro**

Es sumamente importante elegir a quién se va a delegar qué. Una vez que tú u otro miembro del equipo decide delegar tal tarea, debe pensar inmediatamente en la persona más idónea para hacerlo.

Por un lado habrá personas en el equipo que ya tienen una carga importante de trabajo. Y llevarles a la saturación sería comprometer la calidad de lo que hacen. Por otro, no todo el mundo vale para todo, y unos son mejores que otros en ciertas cosas. Conocer bien a quienes te rodean (ya sean subordinados, compañeros, colaboradores de tu equipo) es una de las claves para saber quién es la persona más adecuada para tal o cual tarea.

### **Atención al canal**

Como veíamos en el anterior capítulo, la elección del mejor canal para comunicar es esencial. Pero más si cabe cuando estamos delegando. Porque la delegación puede viajar de múltiples formas: desde el cara a cara improvisado, una conversación de pasillo, una reunión semanal de planificación, una minireunión, una ventana de mensajería instantánea, el teléfono y, sobre todo, mediante el correo electrónico.

Si bien las claves para delegar son las mismas en todos los casos, cada forma (canal) de delegar tiene su particularidad. No es lo mismo la precisión y claridad que puedo alcanzar en una reunión que el menor detalle que se obtiene al redactar un email. Es importante tener presente esto para poner un plus de cuidado al delegar.

### **Comunicación efectiva**

Da instrucciones claras, directas, precisas y evita en todo momento la ambigüedad. Las órdenes, instrucciones o indicaciones confusas dentro de un equipo son bombas improductivas. No importa quién se las da a quién. Si es entre el *mánager-ayudante*, *mánager-equipo*, *compañero-compañero* o cualquier otra persona. Las consignas de la comunicación efectiva que veíamos en páginas anteriores siempre deben presidir la delegación de tareas y asignaciones.

### **El qué y el cuándo**

Delegamos ante todo tareas. Y, si recuerdas, una de las claves en la comunicación efectiva al hacer esto era hacer hincapié en el *qué*, en el *cuándo*, y también el *cómo*. Cuando deleguéis, merece la pena dedicarle unos minutos *en serio* para explicar claramente qué es lo que hay que hacer, qué implica, cuándo debe terminarse, qué medios debe utilizar, etc. Por lo general las personas que delegan mal son aquéllas que no comunican o lo hacen mal. Que no hablan.

(Como habrás comprobado he vuelto a remachar ciertas ideas y conceptos ya vistos en el capítulo anterior. Y lo hago por dos poderosas razones: a) en la delegación tienen una importancia descomunal; y b) en el día a día estas ideas se olvidan a las primeras de cambio.)

### **«¿De verdad está todo?»**

Uno de los mayores enemigos de la buena delegación es la precipitación. Así que antes de dar por delegada la tarea o la actividad, asegúrate que ha quedado todo claro: «¿Te lo he explicado todo bien?» «¿Necesitas algo más para ponerte en marcha?»

Con cualquiera de estas frases o una similar, que se puede decir en una reunión, por teléfono o por email, pondréis un extra de cuidado a la hora de delegar. Por supuesto que decir eso no implica desconfiar de la otra persona o dudar de su capacidad de entendimiento. Es, más bien, un acto de responsabilidad. Recuerda la clave en toda comunicación dentro del equipo: es fundamental que ambos *sintonicéis* la misma frecuencia y tengáis claro el mismo objetivo. Y no hay nada de malo en asegurarte que en efecto habéis sintonizado a la perfección.

### **Explica el porqué**

Uno de los errores que cometemos al delegar una tarea y encargarla a otra persona es no explicar lo que hay detrás de ella. Lo peor que puede hacerse en un equipo es decir cosas como «hay que hacer esto por narices» o «esto te toca a ti». Eso sólo contribuye a sembrar vientos en

el equipo, enturbiar el ambiente de trabajo y propiciar que la otra persona vaya a quitarse esa tarea de encima en cuanto pueda, haciéndola de cualquier manera.

Al delegar, es mucho más constructivo e inteligente explicar el porqué de esa tarea. Darle un sentido, un propósito, y explicar sucintamente qué se va a conseguir. De esta forma, la otra persona recibirá esa tarea con otra disposición. Se sentirá mucho más animada, estimulada, y verá que está en el equipo para aportar y conseguir cosas. Eso le dará un punto de partida mucho más positivo para empezar y terminar con éxito la tarea delegada.

### **Trabajos complejos**

Cuando estéis delegando una tarea un tanto compleja o que requiera un tiempo largo de ejecución, no es mala idea hacer una planificación previa entre las dos personas. En una reunión específica de 15-20 minutos se puede analizar, estructurar, dividir y desglosar ese trabajo en diferentes fases, etapas o hitos con sus correspondientes fechas. Luego se pueden fijar momentos específicos en el día, en la semana o en la quincena para hacer un seguimiento conjunto.

### **Margen para respirar**

Otro de los errores que también me encuentro con cierta frecuencia es este: profesionales y mángers que delegan trabajo (a regañadientes o porque no les queda otro remedio) pero que a la primera dificultad que se presenta retoman enseguida ese trabajo. Suprimen la delegación, por así decirlo.

Si surgen problemas, dificultades o errores, hay que dejar margen y tiempo para que lo solucionen las otras personas. De otro modo, estarás cayendo en “estar encima de todo”, no podrás dedicarte a otras tareas más importantes y además anularás la independencia y libertad de trabajo que todos necesitamos.

### **Seguimiento**

Hacer un cierto seguimiento del trabajo delegado (no cayendo en la insistencia extrema o incluso la persecución), forma parte también de la buena delegación. Por el anterior apartado de este libro ya sabes que las minireuniones que diariamente podéis tener son un magnífico mecanismo para conseguir esto. En 1-2 minutos podéis informar del estado de tal o cual tarea (delegada).

Y si finalmente no os animáis a utilizar este tipo de útiles reuniones, podéis utilizar la reunión semanal para hacer este seguimiento, o bien enviar esa información en mensajes de correo con un asunto especial. (Precisamente veremos esto en el siguiente apartado del libro dedicado al email.)

## Comunicar en tiempo real

Hace no tanto, el trabajo de un equipo se desempeñaba únicamente en un solo sitio, tradicionalmente en una oficina. Pero desde hace unos años el panorama ha cambiado drásticamente. Por un lado, los equipos empiezan a estar cada vez más descentralizados, con miembros que, o teletrabajan desde sus casas, o bien viven en otra ciudad y otro país. En paralelo, el tipo de trabajo que desempeñamos y nuestros estilos de vida nos obligan a movernos y viajar más. En todos los casos nos apoyamos más en herramientas y servicios digitales para trabajar desde aeropuertos, cafeterías, habitaciones de hotel o salas de espera.

Por tanto, la comunicación dentro del equipo ya no se reduce a las cuatro paredes de una oficina y tampoco al cara a cara de una reunión. Una videoconferencia por Facetime o Skype en lugar de una reunión en una sala de juntas; un mensaje por Whatsapp en lugar de uno de email; una ventana de Messenger o Gtalk en lugar de ir al despacho de alguien, han ido dando paso a las vías tradicionales para notificar, encargar, colaborar o coordinar. Ahora, por así decirlo, conviven los dos “estilos de sintonización”: el tradicional y el digital.

Nuestros proyectos, nuestras peticiones, nuestras notificaciones, nuestras tareas... buena parte de la comunicación de todo el equipo viaja ahora en tiempo real. Y como esa comunicación va de la mano de estas herramientas (de las citadas y de montones más que pueblan Internet), ello plantea a nuestra productividad dos retos. Principalmente:

- i. Cómo hacer un “uso productivo” de estas herramientas y servicios para no convertirlos en distracciones e interrupciones constantes.
- ii. Cómo garantizar la comunicación clara y efectiva cuando estas herramientas y servicios son ante todo espontáneos e informales.

El primer reto afecta a las interrupciones y el segundo a la comunicación; precisamente dos de los capítulos de este libro. Y ambos retos tienen su raíz en algo que, si te fijas, es la fuente de muchos de los problemas de improductividad que padecemos hoy en día: nos proporcionan potentes herramientas pero nadie nos enseña a utilizarlas.

Lo mismo nos pasó en su día con el email. Hace años nos entregaron una central de correos universal para comunicarnos con el mundo, pero nadie se molestó en mostrarnos los hábitos y pistas clave para utilizarla correctamente. La consecuencia es la que sufren muchos profesionales: están poco menos que esclavizados por su correo.

La tendencia a utilizar las herramientas y servicios de comunicación en tiempo real parece imparable. Casi todo el mundo se sube al carro, se da de alta, las instala y las utiliza sin valorar si a) es la mejor opción para ese equipo; y b) si realmente el equipo sabe utilizarlas.

Lo cierto es que en el mundo real pocas personas y equipos las utilizan bien. Fíjate:

- ✗ En muchas conversaciones en tiempo real divagamos, damos rodeos y tratamos temas que no vienen a cuento o que no estaban previstos.
- ✗ En muchas videoconferencias empezamos tarde, caemos en distracciones, se alargan demasiado y tocamos temas no previstos.
- ✗ En muchas ventanas de messenger mezclamos temas de trabajo con otros personales.
- ✗ Muchos mensajes (móvil, pantalla ordenador...) que intercambiamos con otros se convierten en confusas e interminables cadenas de ida y vuelta, porque no acertamos a explicarnos o no conseguimos que la otra persona nos entienda.
- ✗ Muchos mensajes que llegan distraen nuestra atención y representan un bombardeo casi constante contra nuestra intensidad de trabajo.
- ✗ Muchos mensajes y ventanas simultaneas fomentan la multitarea, fuente de ineficiencia y falta de creatividad en el trabajo.

La tecnología es como un cuchillo de cocina. Si lo tomas por el mango y lo sabes manejar te servirá bien. Si lo agarras por el filo te cortarás y te dolerá. La tecnología es una gran esclava pero una pésima maestra. Si no ponemos nuestros hábitos por delante nos dominará. Y, volviendo al tema que nos toca, hará que nuestra comunicación pierda muchos de los principios e ingredientes clave que hemos visto hasta ahora.

No pretendo ahora revisitar esos principios que creo han quedado suficientemente claros. Pero sí traducirlos a estas herramientas para introducirlos más si cabe dentro de vuestro ADN productivo. Porque, por mi experiencia, sé que al utilizar estas vías de comunicación en tiempo real bajamos la guardia con muchísima facilidad. Porque son divertidas, porque son informales, porque son instantáneas, porque somos humanos, es muy fácil que las consignas de nuestra comunicación efectiva se vengán abajo.

Algunos puntos clave que os animo a tener muy en cuenta y reforzar en vuestra comunicación en tiempo real:

- Preparad las “reuniones” a distancia (teléfono, multiconferencia, videoconferencia...) como si fueran reuniones normales. Con su orden del día, objetivos, tiempo máximo y sobre todo conclusiones y asignación de acciones finales.
- Antes de llamar o interactuar con alguien para tratar cualquier tema, anotad los puntos a tratar en una libreta y tenedlos siempre a la vista.

- ❑ Antes de abrir una ventana que suponga una interrupción para un compañero, pregúntate si eso no puede esperar o si no lo puedes enviar por correo (recuerda, el email es una interrupción menos dañina).
- ❑ Antes de tratar un tema vía mensajería o herramienta instantánea, pregúntate si es el medio más adecuado para abordarlo, comunicarlo o encargarlo.
- ❑ Seguid al pie de la letra los principios de la comunicación efectiva: sed breves, directos, claros y muy precisos en las instrucciones (recuerda que el *qué* y el *cuándo* son especialmente críticos).
- ❑ Procurad no utilizar estas herramientas (de naturaleza intrusiva e interruptora) en los momentos del día de máxima productividad. Sobre todo al inicio del día.
- ❑ Cuando os pongáis con tareas de gran valor que exijan intensidad y creatividad, cerrad todas estas vías de comunicación. Es importante acostumbrarse a acallarlas e ignorarlas cuando se necesita concentración.
- ❑ Podéis, de acuerdo con todo el equipo, establecer momentos en el día donde vais a estar disponibles en estas vías pero otros en los que “estaréis *off*”.
- ❑ En aquellas aplicaciones que lo permitan, utilizad los estados para indicar al resto de compañeros si estáis disponibles o no (modo “disponible”, “ocupado”, etc.).

Cuando me preguntan que responda de forma directa y escueta si recomiendo estas herramientas y servicios en tiempo real, mi respuesta es no, no las recomiendo. Me toca actuar de aguafiestas. Sé que esto va en contra de lo que dicta la moda y tendencia actual, pero también soy consciente —y me gustaría que vosotros también lo fuérais— de lo que estas formas de comunicación están haciendo con la productividad de muchos equipos. Porque en la práctica son una versión moderna de la interrupción de toda la vida. Y además una nueva forma de interrupción donde cada vez nos comunicamos y nos entendemos peor, porque la precipitación y la limitación con la que nos expresamos hace que contemos y entendamos a medias.

En el fondo no estoy en contra de estas formas de comunicarnos, por otro lado ágiles, cómodas y convenientes, sino del uso que les estamos dando. Lo ideal sería que supiéramos utilizarlas: formación, aprendizaje y sensatez frente al mal uso y la frivolidad en las que caemos.

Mi recomendación es que las uséis con extremo cuidado o, mejor, que las descartéis, valorando otras alternativas más respetuosas con vuestra productividad. No perdáis nunca de vista esto: las herramientas, las vías de comunicación, los servicios y los métodos que utilicéis, tienen que estar al servicio de los resultados. Han de introducirse y adoptarse *sólo* si contribuyen a facilitaros las cosas, no al revés. Y en la práctica mi experiencia con equipos de trabajo me dice que nos están complicando las cosas.

## Puestas en común

Para concluir esta sección dedicada a la comunicación dentro del equipo, quiero invitarte a abordar un último capítulo que yo considero de gran importancia. Es algo que, aunque yo mismo experimenté en mis propias carnes cuando trabajaba y dirigía equipos, ahora, que me dedico a formar y asesorarlos, he visto ante mí con más claridad.

Buena parte de mi trabajo, cuando oriento y enseño en una empresa, consiste en conocer sus hábitos y rutinas de trabajo, descubrir cómo se organizan y cómo comunican entre ellos para encontrar juntos próximos cambios y nuevas vías de mejora.

Pues bien, uno de los fallos que más me encuentro es la falta de puestas en común internas, especialmente para ver cómo se puede trabajar mejor. En el seno de un equipo se habla mucho de trabajo pero muy poco de cómo mejorar ese trabajo. Por decirlo de otro modo y utilizando la imagen con la que ya estás más que familiarizado: nos pasamos todo el día sintonizando pero no nos paramos a ver cómo podríamos sintonizar mejor entre nosotros.

La comunicación dentro de un equipo o un grupo no sólo debe circunscribirse a encargar tareas, notificar retrasos, enviar correos solicitando cambios o hacer una llamada de teléfono para avisar de una urgencia. La comunicación interna implica, también, que hablemos entre nosotros para a) preguntarnos cómo estamos trabajando; y b) analizar juntos nuevas rutinas, cambios o ajustes para trabajar mejor.

En un equipo de trabajo existen un gran número de actividades que podéis (o mejor dicho debéis) hacer en grupo y que conllevan Comunicación en mayúscula. En ocasiones ese grupo estará formado por dos o tres personas que trabajan juntos en un proyecto concreto; en otras ocasiones será un departamento con diez o doce personas; y en otras será toda una división o incluso el conjunto de la empresa.

Sea como fuere, es importante que esa comunicación “en el trabajo”, que hemos visto en los anteriores capítulos, se vea complementada por la comunicación “sobre el trabajo”.

A continuación te invito a recorrer algunas de las actividades más relevantes para esa comunicación en grupo, para las puestas en común. (Donde, naturalmente, también deberéis aplicar todos los principios de las reuniones y la comunicación efectiva que has descubierto en páginas anteriores de este libro.)

## Planificación del trabajo

Esta puesta en común sirve para enfocar juntos el trabajo de un día, una semana, un mes o un trimestre; pero también el que tiene que ver con un proyecto que acaba de empezar o cuando se prepara el lanzamiento de un producto o servicio.

El intercambio de pareceres, puntos de vista y opiniones, y la asignación de tareas, sirve para afinar ese plan de trabajo y asegurarnos que, de partida, todos sintonicemos la misma frecuencia.

No me detengo mucho aquí porque ya lo hemos abordado en el capítulo dedicado a las reuniones y porque, de todas las puestas en común, es la más habitual y extendida.

## Fijar objetivos y metas

Esta actividad, que sobre todo debe ser promovida por el mánager o coordinador, cada vez se practica menos. Consiste en transmitir y acordar conjuntamente los objetivos y metas de nuestro trabajo. Fijar los motivos que nos impulsen a trabajar por encima de una lista de tareas.

Se trata de analizar juntos lo que en realidad hay detrás de todo proyecto, servicio o producto; lo que hay detrás de todo mes, semana o día de trabajo; lo que hay detrás de toda tarea compleja, exigente, sencilla o minúscula. Qué es lo que buscamos realmente con el esfuerzo diario; qué queremos conseguir, cuál es el fin de las tareas que hacemos cada día, el objetivo último que hay detrás de cada golpe de tecla, clic de ratón o email que redactamos.

Se trata de leer entre las líneas de nuestro trabajo para darle un sentido, un porqué que nos estimule más que el cínico y desmotivador «hay que hacer esto porque sí». No somos cadenas de montaje sino trabajadores del conocimiento que utilizamos corazón y mente para crear.

Cuando uno sabe por qué y para qué trabaja, lo hace con más entusiasmo, se involucra más. Y como consecuencia encuentra más satisfacción cuando tacha una tarea de su lista de cosas pendientes. Fijar objetivos y metas, y además hacerlo juntos en una puesta en común, hace que el equipo trabaje por algo, tenga valores, tenga “alma” por así decirlo.

## Analizar y superar dificultades

Esta puesta en común para tratar problemas y buscar soluciones es mucho más habitual. Es importante y no debe descuidarse o dejarse de lado. Porque es ahí, con la suma de talentos y mentes analizando un problema, cuando se suman las capacidades y virtudes de todo el grupo.

Cuando se analizan dificultades o se buscan soluciones a problemas estancados (por ejemplo en las reuniones de tormenta de ideas), es donde más cuidado se debe poner en los detalles de la

comunicación que hemos visto en anteriores capítulos. Debe ser efectiva, clara y en todo momento dirigida a encontrar cuanto antes las próximas acciones, soluciones.

## **Contar vuestras rutinas**

A esta actividad yo le concedo una grandísima importancia. Es, en mi experiencia como asesor de productividad, un aspecto que rara vez he visto en el mundo real. Hablamos muy poco entre nosotros sobre cómo trabajamos, sobre nuestras rutinas y hábitos frente al ordenador.

Mi compañero de al lado sabe muchas cosas de mi vida pero casi no sabe nada de cómo trabajo: cómo me organizo, qué cosas hago al llegar, cómo distribuyo las tareas en mi agenda, cuándo abro y proceso mi email, en qué momentos necesito máxima concentración... En una empresa no nos cuesta nada juntarnos para organizar una cena o decidir juntos el regalo de cumpleaños de un compañero, pero no se nos ocurre juntarnos para compartir nuestras formas de trabajo.

¿Te imaginas a un piloto y copiloto de rallies que no estuvieran compenetrados? ¿Te imaginas al reparto de una película que no hiciera ensayos? ¿Te imaginas a un jefe de cocina que no conociera a sus ayudantes y pinches? ¿Por qué no invertir tiempo para comunicar y contarnos nuestras rutinas, cuando al cabo del año vamos a compartir juntos miles de horas de trabajo?

Cuando el equipo se conoce, cuando cada miembro sabe cómo trabaja el de al lado y el de más allá, es un equipo más compenetrado, que sintoniza mejor, que evita malentendidos, que actúa de forma más ágil e intuitiva, que se anticipa. Es en definitiva una máquina mejor engrasada.

## **Nuevas formas de trabajo**

Esta otra actividad de puesta en común, de comunicación conjunta, es casi una consecuencia de la anterior. Porque cuando tenemos la costumbre de contarnos cómo trabajamos, cuando además eso se hace con naturalidad porque se disfruta de los beneficios de hacerlo, casi surge la necesidad de preguntarnos de forma conjunta: «¿cómo podríamos mejorar?»

Yo a este aspecto, al igual que el anterior de contar las rutinas, cada vez le doy más importancia. Y no es una frase que pongo aquí de forma gratuita. Tengo la absoluta certeza que es crucial en la productividad de un equipo. Un equipo no debe tener miedo a replantearse y modificar su forma de trabajo: los hábitos, métodos, mecanismos o vías de comunicación que utiliza para convertir esfuerzo y resultados. Y esto muy poca gente lo hace. Trabajamos hoy igual que hace un año, que hace cinco años.

Fíjate. En los últimos años todo ha cambiado a nuestro alrededor. Ha cambiado la tecnología, las formas de comunicarnos, las exigencias y volumen de trabajo, el mercado y nuestra competencia, las actividades fuera del trabajo, la forma en la que consumimos ocio e

información... ha cambiado prácticamente todo. Pero en muchísimos aspectos seguimos trabajando como hace diez o treinta años. Ni se nos pasa por la cabeza adoptar nuevas formas de trabajo en el equipo. ¿No resulta chocante?

Cuando visito empresas no pocas veces percibo recelo y miedo a cambiar. Quieren mejorar pero sin cambiar. Quieren resultados y más productividad pero sin retocar nada. Quieren adelgazar pero sin hacer ejercicio. La mejora, la superación y la excelencia no se alcanzan repitiendo siempre lo mismo, y mucho menos repitiendo fórmulas que no funcionan. Sino cambiando.

Y en muchos casos estas empresas no quieren cambiar porque el equipo no se para a preguntarse si realmente está trabajando todo lo bien que podría. Porque de esa puesta en común, de esa comunicación horizontal, de esa sintonización sobre nuestras formas de trabajo, es donde nacen nuevas ideas y propuestas para mejorar. Ése debe ser uno de los objetivos dentro de nuestro equipo: buscar la mejora constante adaptándonos a un entorno que cambia y cada vez nos pide más.

## **Evaluación y cambios**

Tanto el contar nuestras rutinas como buscar nuevas formas de trabajo, nacen en realidad de un ejercicio casi perdido que todos mis alumnos y oyentes conocen sobradamente: es la evaluación personal.

El profesional de hoy en día es una persona que cada vez se hace menos preguntas. A título personal pero también en conjunto, en lo que respecta a todo el equipo. Trabajamos frenéticamente con formas y hábitos de trabajo que arrastramos del pasado, y que muchas veces nos hacen ir justo en la dirección que no queremos ir. Pero ni las cuestionamos ni nos planteamos cambiarlas. ¿El motivo? No nos molestamos ni un minuto en pararnos a reflexionar. No nos hacemos preguntas. Porque en el fondo es incómodo, porque no resulta atractivo, porque lo consideramos innecesario, y hasta porque suena a “rollo de autoayuda”.

¿Te imaginas a un equipo de fútbol que no analizara el lunes el partido del domingo? ¿Te imaginas a un piloto de F1 que no evaluara la carrera junto a sus ingenieros? ¿Te imaginas a un director de cine que no fuera analizando junto a su reparto cómo está quedando su película?

La evaluación es un ejercicio periódico (semanal o quincenal) de puesta en común sumamente importante para el equipo. Es algo que, si haces memoria, veíamos en la parte dedicada a las reuniones. Todos juntos analizamos cómo nos está yendo, qué dificultades hemos encontrado, qué retrasos ha habido, por qué hemos caído en descoordinaciones, qué malentendidos ha habido... Con esa comunicación conjunta, del trabajo conjunto, de problemas o aciertos conjuntos, es cómo hallaremos con más facilidad próximas acciones y nuevos cambios. Pero todo, como te habrás percatado, brota de la comunicación.

En una ocasión, tratando este tema con un grupo de directivos en una empresa, uno de ellos me dijo que no veía tanta importancia en evaluar conjuntamente, en cuestionar hábitos, en buscar nuevas formas de trabajo... en hacerse preguntas, en definitiva. A lo que yo le repliqué lo siguiente: «Si no sabes hacia dónde vas da igual lo que hagas. Si no sabes dónde estás da igual hacia dónde vayas».

## Resumen y Claves

- 1 La comunicación es la base de nuestro trabajo en equipo. Sin una buena «sintonización» no hay colaboración efectiva ni coordinación ni avances.
- 2 Sintonizamos mejor entre nosotros cuando pensamos *antes* de comunicar. Momentos antes de pedir, encargar, informar o consultar, debemos identificar los puntos clave, la información esencial que es preciso dejar clara.
- 3 Al hablar entre nosotros, en pleno trabajo, buscaremos en todo momento comunicaciones breves, claras y directas. (Cuando interrumpimos a otra persona, este detalle cobra una importancia capital.)
- 4 Para una delegación efectiva debemos conocer qué cosas podemos o no debemos delegar. Igualmente, al delegar debemos elegir a la persona más idónea y el mejor canal para hacerlo.
- 5 Al encargar una tarea o pedir algo, debemos ser el doble de claros y directos. El *cómo* (instrucciones o indicaciones) es complementario y puede decirse después, pero el *qué* y el *cuándo* deben especificarse cuanto antes y poniendo un extra de claridad.
- 6 Si internamente utilizamos herramientas de mensajería y comunicación en tiempo real debemos extremar nuestra buena comunicación, ya que en estos canales es fácil bajar la guardia y descuidarse.
- 7 Las puestas en común nos permiten compartir nuestras rutinas y hábitos, buscar conjuntamente nuevas formas de trabajo y evaluar en grupo cómo lo estamos haciendo juntos.

# V. Email

## Efectos e impacto

¿Sabes cuál es a día de hoy, en pleno siglo XXI, la forma de comunicación más habitual en la empresa? No creo que hayas vacilado en decir el email. Da igual la dimensión del equipo, su ámbito de actuación, el perfil de sus componentes o del tipo de trabajo que desempeñen, cuando se quiere solicitar información, enviar un archivo, hacer seguimiento de un tema pendiente, recibir notificaciones, o delegar una tarea, se recurre siempre al email. Es la vía de comunicación por excelencia.

No descubro nada si digo que hoy en día el email es un problema. Es, junto a las interrupciones y las reuniones, uno de los tres grandes problemas de productividad que sufren individuos y colectivos. De entre los miles de personas con los que he podido hablar y trabajar sobre productividad, casi se podrían contar con los dedos de una mano aquéllos que no mencionaban al email como un problema del que no saben cómo desembarazarse.

Y esto es, por otro lado, algo comprensible e inevitable. Lo es porque nadie nos ha enseñado a utilizarlo. Nadie nos explicó ni hábitos, ni organización ni cómo redactar emails del modo correcto. La consecuencia es que tuvimos que aprender por nuestra cuenta o por lo que veíamos hacer a otros y, naturalmente, hemos aprendido mal.

Desde que empezamos a utilizarlo en el entorno personal/profesional hemos desarrollado —o inducidos por otras personas— una serie de malos hábitos que han provocado que muchos de nosotros suframos el email en lugar de utilizarlo a nuestro favor. Muchas personas "padecen" el email y ello afecta directamente al rendimiento del equipo. Ya que, como llevamos viendo a lo largo de todo este libro, la productividad de un equipo no es más que la suma de la de sus componentes.

El impacto que el email tiene en nuestra productividad y el uso de nuestro tiempo de trabajo es colosal. Por un lado es fuente constante de distracciones, ya que habitualmente lo dejamos abierto mientras trabajamos y lo miramos de reojo cada dos por tres. También de interrupciones, ya que permitimos que el notificador de correo nuevo nos moleste puntualmente cada vez que recibimos novedades. También de estrés y ansiedad por mantenerlo a raya y evitar que la bandeja de entrada crezca de forma descontrolada. También de malentendidos, ya que la comunicación por email es con frecuencia confusa, descuidada o ambigua. También de quebraderos de cabeza, ya que cuesta horrores organizarlo bien y encontrar rápido la información importante. También compromete nuestro plan de trabajo, ya que la tan extendida lectura a primera hora del día obliga a atender supuestas urgencias y olvidarnos de lo que habíamos previsto hacer. Nunca podemos ponernos con lo importante porque nos paramos de contestar los emails que entran.

El email actúa en la práctica como una gran aspiradora que succiona todo lo bueno que tienes y eres (que tenéis y sois), las virtudes y capacidades que os permiten conseguir vuestras metas y objetivos. Diariamente succiona vuestro tiempo, pero también vuestra concentración, energía, ritmo de trabajo, ideas y hasta ganas de trabajar. En ese sentido comparte muchos parecidos con las reuniones.

En una ocasión, mientras caminaba por los pasillos de una oficina, escuché esto: «¡Hoy estoy a tope! Desde que he llegado no he parado de responder emails y casi tengo la bandeja a cero». ¿Y qué has hecho en realidad? ¿Dónde están tus tareas clave del día? ¿Dónde ha quedado tu verdadero trabajo, tus proyectos y las cosas que de verdad piden lo mejor de ti y por lo que otros te medirán? ¿Dónde están tus objetivos para hoy y para esta semana?

El email está sobrevalorado y mitificado. Más aun, es, con todas las letras, una “gran mentira”. Muchas personas de muchos equipos de trabajo creen que respondiendo emails están haciendo su trabajo, cuando en realidad sólo es una herramienta de trabajo, como lo es el teléfono móvil, una libreta o una grapadora.

Creemos que “emaillear” es nuestro trabajo porque es una actividad que transmite sensación de trabajo. Ya que, al movernos por la aplicación, recorrer mensajes, responder a unos y archivar a otros, redactar otros nuevos, se genera en nosotros sensación de progreso. Pero es sólo un espejismo. En el fondo eso es el equivalente a “mover papeles”. Porque tu verdadero trabajo, vuestro verdadero trabajo, sigue esperando. (Salvo, naturalmente, que vuestro trabajo precisamente consista en responder emails, como es el caso de los departamentos de soporte técnico o atención al cliente.)

En otra ocasión, mientras visitaba las oficinas en Madrid de una conocida empresa de Internet, escuché a mis espaldas decir esto: «¡Qué bien! Hoy casi no tengo correos, por fin puedo trabajar».

¿Pero cómo alguien puede permitir que el email le dicte *literalmente* su ritmo de trabajo, su planificación del día, los resultados que va a conseguir o los objetivos que va a superar?

Yo creo que llegados a este punto de sometimiento, de casi tiranía, más que un cambio se impone una revolución, una rebelión. Soy deliberadamente crítico y duro con el email (no con la herramienta sino con el uso que le damos) porque he visto lo que antaño hizo conmigo y ahora veo lo que hace con otros profesionales y equipos de trabajo. Personas cualificadas, profesionales brillantes, mentes creativas y equipos sobresalientes que malgastan dos o tres horas diarias de su vida por estar pendientes del email. ¡Cuánto talento malgastado!

Desconozco si en tu caso o en el de tu equipo el email es un problema grave, mucho menor o sencillamente algo leve... o si, directamente, es algo que apenas tiene impacto sobre vosotros. Pero si email es un escollo o un problema serio os invito a cambiar de hábitos y de rutinas, a dar un giro completo y reinventar vuestra relación con esta herramienta. Porque si cada día el email es un obstáculo para mejorar vuestro rendimiento, y todos los días repetís los mismos gestos a la hora de abrir y contestar el correo... ¿creéis que la situación va a mejorar haciendo mañana lo mismo que hoy?

En las próximas páginas quiero compartir contigo algunos de los hábitos y medidas prácticas más eficaces para dominar el email. Tanto a título individual como colectivo. Porque el email es de esas cosas que, o lo dominas tú, o él te domina a ti. A todos vosotros.

## Fallos y malos hábitos

Como ya hiciéramos con otros apartados de este libro, antes de descubrir soluciones e ideas prácticas, quiero invitarte a recorrer algunos de los fallos y errores más habituales que cometemos en el email. Fallos que afectan principalmente a nuestros hábitos, nuestra organización o el modo en el que escribimos los mensajes.

Esta relación de fallos es el resultado de un ejercicio que indefectiblemente invito a hacer a todos los asistentes a mis cursos. Especialmente a aquéllos que trabajan en el mismo equipo de trabajo. Es un ejercicio por parejas en el que, durante unos minutos, reflexionan sobre los fallos más frecuentes para luego exponerlos en común y así encontrar soluciones.

Da igual la empresa, el sector, la ciudad, el perfil del profesional o la actividad a la que se dediquen, en todas las ocasiones el resultado de este ejercicio es el mismo o muy parecido. ¿Conclusión? Todos tropezamos en las mismas piedras.

### Fallos en hábitos

- ❑ Abrir el email es lo primero que hacemos al empezar a trabajar, desaprovechando nuestro momento de máxima productividad con algo que en el fondo no es nuestro trabajo.
- ❑ Dejamos que marque la agenda del día, sacrificando nuestro plan de trabajo diario (tareas y objetivos) por lo último que ha entrado.
- ❑ Lo comprobamos de forma impulsiva y compulsiva, cayendo en constantes interrupciones y distracciones que rompen nuestro ritmo de trabajo y concentración.
- ❑ Lo dejamos abierto “en segundo plano”, cayendo en una multitarea que sólo contribuye a debilitar nuestra atención y creación de ideas.
- ❑ Comunicamos urgencias cuando el email no nació para enviar tareas urgentes.
- ❑ Esperamos de los demás respuestas inmediatas, exigiendo que estén pendientes de la bandeja de entrada de forma permanente.
- ❑ Lo utilizamos como si se tratara de un chat.

### Fallos de organización

- ❑ Acumulamos mensajes en la bandeja de entrada sin decidir qué hacer con ellos.
- ❑ No sabemos buscar de forma ágil, lo que nos lleva a perder mucho tiempo tratando de localizar un mensaje concreto.

- No conocemos bien la aplicación y sus atajos de teclado, lo que nos lleva a perder tiempo en operaciones y gestos que repetimos con el ratón miles de veces al cabo del año.
- Recibimos indistintamente mensajes personales y profesionales que van a parar al mismo sitio.
- Recurrimos a una organización manual que consume muchísimo tiempo y que a la postre da poco a cambio.
- Guardamos la información de valor (proyectos, clientes...) en el mismo sitio que mensajes irrelevantes o incluso *spam*.
- No utilizamos las reglas o filtros de organización automática para separar los correos importantes de los menos importantes.

## Fallos de redacción

- Escribimos emails demasiado largos, dando rodeos o incluyendo información irrelevante.
- Escribimos mensajes de forma precipitada, lo que nos lleva a omitir detalles o información clave para la otra persona.
- A la hora de enviar tareas no somos claros a la hora de indicar el *qué*, *cuándo* y *cómo*.
- Redactamos mal el Asunto que es una parte crucial a la hora de describir la importancia y naturaleza del mensaje.
- En un mismo mensaje mezclamos temas diferentes, con distintas prioridades, plazos, instrucciones.
- Ponemos en copia a demasiadas personas, con lo que el mensaje pierde fuerza y contribuimos a elevar el volumen de mensajes de padecemos todos.
- Reenviamos cadenas interminables y confusas de mensajes confiando que la otra persona logre descifrarlos, entenderlos y actuar rápido.
- No pensamos antes de escribir el mensaje.
- No reelexmos antes de enviar el mensaje.

Y nos paramos aquí. No quiero agregar más porque no es mi intención construir una especie de “muro de la vergüenza” del email. Pero sí quería llamar tu atención sobre los errores más comunes para, en páginas posteriores, empezar a descubrir las claves para solucionar y aliviar estos fallos. Hay muchísimo terreno para mejorar, tanto a título personal como a nivel de equipo. Y si no ves las dimensiones de este cambio, de esta oportunidad, te invito a hacer un cálculo rápido del tiempo real (y total) que diaria, semanal y anualmente le dedicas a gestionar el email y escribir correos. Naturalmente tú y tus compañeros. La cifra resultante es desorbitada.

## Mejorar personalmente

A la hora de hablar de mejora en el email tenemos que separar dos ámbitos que, aunque íntimamente relacionados, son distintos. Por un lado es una forma de colaboración y comunicación hacia afuera (compañeros, clientes...), pero a la vez es también una herramienta personal (soy yo quien la utilizo para comunicar y sintonizar con otros). Es decir, tiene una vertiente personal y otra de equipo.

De ahí que vayamos a abordar estos hábitos, claves y pistas prácticas de forma separada. Primero las cosas que te atañen a ti y que tú puedes poner en marcha (cambiar y mejorar) de forma unilateral; y en el siguiente capítulo abordaremos las medidas y fórmulas que podéis acordar y adoptar de forma colectiva.

Los hábitos, medidas y propuestas que vamos a ver a continuación están dirigidos a ti, a mejorar la relación que tú tienes con el email; y eso, que tendrá un efecto directo sobre tu propia productividad, terminará como sabes por redundar en la de todo el equipo con el que trabajas.

## HÁBITOS

---

### Empieza el día sin email

El primer gran hábito que te invito a poner en marcha es empezar el día ignorando el email... al menos por un tiempo. “Desayunar emails” es de esas cosas que casi todo el mundo hace por costumbre o inercia pero que, en la práctica, es contraproducente. Hacer que el email sea la primera tarea de tu día tiene una serie de efectos nocivos sobre tu planificación y tus resultados diarios. Sólo por mencionar los cinco más importantes:

- X** En lugar de volcarte a conciencia en las tareas de más valor, desaprovechas el momento del día de máxima productividad y rendimiento en una actividad que, en el fondo, no es tu trabajo.
- X** Cualquier mensaje de ficticia urgencia hará que te desvíes de tu plan inicial de trabajo. En lugar de trabajar en función de tareas-objetivos-resultados lo haces atendiendo a lo último que ha llegado.
- X** Los emails que atenderás a primerísima hora reclamarán de ti un tiempo (energía y atención) que precisamente habías reservado para otras cosas más importantes, las que sí son tu trabajo, las que te hacen avanzar de verdad y ver resultados.
- X** Te enzarzas en una espiral de la que es difícil escapar: a medida que vayas respondiendo emails las demás personas te irán contestando y nunca terminarás de vaciar tu bandeja de entrada. Mientras tanto, el tiempo corre y las tareas más importantes siguen sin hacerse.

- ✗ Ir vaciando tu bandeja de entrada, y leer y responder a muchos mensajes (atender diferentes y variados temas), crea en ti una falsa sensación de haber conseguido avances. Lo que no es verdad porque el trabajo de verdad sigue esperando a que lo atiendas.

Y entonces, ¿qué hacer en lugar de eso? El nuevo hábito que te propongo es el siguiente: retrasa la primera apertura del email 60 minutos (o más tiempo si puedes/quieres). En su lugar, dedica ese privilegiado tiempo para hacer una o dos de las grandes tareas de tu día. Y después, con la tranquilidad de haber hecho algo importante (de verdad), podrás atender lo que haya llegado por email.

Si es la primera vez que escuchas este hábito, tal vez lo hayas recibido con recelo o escepticismo. Si es así, a cambio puedo decirte esto: no conozco a nadie que de entrada no le extrañara pero que luego no le haya convencido una vez probado. ¿Y por qué? Funciona porque sustituyes una tarea por lo general menor por otra de valor que da resultados que tú ves de forma inmediata.

Te invito a probar este nuevo hábito cuanto antes, mañana mismo. Al fin y al cabo, ¿qué puedes perder por experimentar?

### **Fija horas para revisarlo**

En lugar de tener el email permanentemente abierto es mucho mejor revisarlo en momentos puntuales del día. Porque dejarlo en segundo plano y mirarlo cada dos por tres sólo contribuye a disparar las distracciones y añadir dificultad a la otra tarea que estés haciendo. En la práctica tenerlo abierto de forma continuada...

- ✗ Te quita tiempo material e ininterrumpido para hacer las tareas importantes.
- ✗ Te roba concentración y capacidad de atención de la tarea que tienes delante.
- ✗ Te invita a hacer multitarea, saltando de tarea en tarea y actuando de un modo ineficiente.

En cambio, si fijas momentos específicos para tu email nunca tendrás la tentación de mirarlo de reojo, ni se interpondrá en el camino de una tarea importante. Conseguirás tiempo de calidad, centrarte en una sola cosa, más concentración y alcanzarás el ritmo que necesitas para avanzar.

Por ejemplo puedes acordar contigo lo siguiente: «a partir de ahora voy a revisarlo tres veces al día. Una por la mañana (pero no a primerísima hora), otra antes de la hora de comer, y otra a media tarde».

### **Desactiva el notificador**

El avisador de llegada de mensajes nuevos es una funcionalidad de las aplicaciones de correo que desafortunadamente viene activada de serie. Y digo “desafortunadamente” porque es un

incesante martilleo contra lo más grande que tienes en tu trabajo: tu atención. El notificador y su *ding!* es algo que sólo contribuye a distraerte e interrumpirte de manera constante.

Pero solucionar esto es sumamente fácil. Basta con entrar en las preferencias de tu aplicación y desactivarlo para alcanzar el mínimo de paz y sosiego que tu mente necesita para pensar, crear, terminar y avanzar. El alivio es inmediato.

### **Evita distracciones durante el email**

Una vez que abres el email y comienzas a procesar los mensajes recibidos es necesario estar totalmente centrado en esa tarea. Ya que si sufres interrupciones o distracciones mientras procesas tu correo, te atascarás todavía más. Y cuanto antes termines con eso, antes podrás hacer algo más importante y conseguir avances y resultados de verdad.

Al procesar y leer el email adopta todas las medidas contra las interrupciones y distracciones que puedas para estar centrado *sólo* en eso. Cosas como: cerrar el resto de aplicaciones, apagar la mensajería instantánea (si la utilizas), silenciar el teléfono móvil y ponerlo boca abajo, y cortar el paso a cualquier posible distracción, especialmente aquéllas que ocurren en pantalla.

## **ORGANIZACIÓN**

---

### **Filtros y reglas inteligentes**

Los filtros o reglas inteligentes son una magnífica funcionalidad que ofrecen todas las aplicaciones de correo modernas. Frente al molesto e innecesario notificador, su utilidad y conveniencia es indescriptible, y la diferencia entre trabajar con ella a no hacerlo es abismal.

Los filtros o reglas son un conjunto de criterios y órdenes que tú le das a tu aplicación para que haga algo con ciertos mensajes. Mediante estas reglas le indicas a tu aplicación que si se dan «estas condiciones» haga «esto otro» con cada nuevo mensaje. Cuando llega un mensaje y tu aplicación ve que encaja con un filtro o una regla que previamente definiste, entonces ejecuta una acción determinada.

Y esa acción puede consistir en mover el mensaje a una carpeta especial, marcarlo como leído, reenviarlo a otra dirección de email (incluso otra persona), eliminarlo, marcarlo como *spam* o asignarle un status de prioridad, tal como un color o un icono distintivo (si la aplicación lo permite).

Los filtros o reglas inteligentes tienen, ante todo, tres grandes beneficios:

- i. Clasifican de forma automática gran parte de los mensajes que recibes cada día.

- ii. Te ayudan a distinguir e interpretar tus mensajes según sus remitentes. Puedes así priorizar.
- iii. Separan los mensajes importantes de los irrelevantes. Te ayudan a aislar el ruido.

Da igual la aplicación de email que utilices, no importa si es Outlook, Thunderbird, Apple Mail, Gmail... Todos ofrecen la posibilidad de establecer una serie de reglas y criterios con los que definir tus propios filtros o carpetas inteligentes. No es recomendable, es casi un mandamiento.

### **Procesa ágil y rápidamente**

Una de las claves para sobrellevar el exceso de emails diarios es “procesarlos” con mucha agilidad. Y en el email procesar significa en concreto leer-decidir-hacer algo con cada mensaje.

Al procesar tienes que moverte como si estuvieras sobre brasas; no te quedes quieto y sobre todo enfócate hacia la acción. Lee, evalúa y actúa. Hazlo todo lo rápido que puedas y entonces el email se convertirá en una herramienta de ejecución, de acción.

Porque en realidad el paso final de todo email tiene que ser la *acción*. El email es el medio, la acción es el fin. Lee rápidamente y decide:

- Si requiere una acción y te lleva menos de un minuto, hazla en ese instante.
- Si requiere una acción pero lleva más tiempo anótala en tu lista de tareas pendientes.
- Si tienes que delegarlo a alguien reenvíalo a la persona adecuada.
- Si no requiere acción archívalo o bórralo.

Pida lo que pida, actúa rápido, detecta las acciones de forma inmediata y pasa al siguiente mensaje sin perder tiempo.

### **Técnica del «escáner humano»**

En la práctica esta técnica te ayuda a distinguir (priorizar) tus mensajes según el asunto-remitente. Consiste en leer rápidamente los asuntos y remitentes de tu mensajes pero sin abrirlos. Ir abriendo y leyendo uno por uno todos los mensajes de arriba a abajo es lento, ineficiente y poco productivo. Porque todos los mensajes no son iguales y no tienen la misma importancia. La clave está en ir directamente a los más importantes y arrinconar (e incluso ignorar) los menos importantes.

Esta técnica te permite leer muy ágilmente los asuntos y remitentes como si tú fueras una especie de escáner leyendo códigos de barras. En tu “escaneo” de mensajes irás en busca de los correos que debes atender primero (los enviados por clientes o tu jefe, ciertos proyectos...).

Huelga decir que si trabajas con filtros y reglas es más que probable que buena parte de esta tarea ya la haya hecho tu propia aplicación. Pero en tu bandeja de entrada, inevitablemente se colarán nuevos mensajes sin filtrar ni clasificar. Con esta técnica podrás identificarlos mejor.

### **Utiliza las búsquedas avanzadas**

Con el paso del tiempo el email se ha convertido en una especie de segundo disco duro donde, una y otra vez, vamos a buscar archivos que un día nos enviaron: contestaciones de clientes, detalles e información sobre un proyecto, especificaciones, instrucciones, archivos adjuntos, etc. En definitiva es un lugar al que constantemente acudimos para buscar cosas que necesitamos.

No obstante, la mayoría de la gente desconoce o no utiliza las “búsquedas avanzadas”. Se trata de una opción incluida en toda aplicación moderna y que permite dotar de inteligencia a nuestras búsquedas, para hacerlas más precisas y exactas. Por contra, la mayoría de la gente busca poniendo una sola palabra o dos a lo sumo. Esto supone obtener unos resultados imprecisos, confusos y extensos, lo que nos obliga a buscar entre los resultados, robándonos un tiempo y energía que no podemos regalar.

## **REDACCIÓN**

---

### **Comunicación efectiva**

El email es uno de los rincones donde los principios que vimos en el apartado dedicado a la comunicación cobran más relevancia. Es justo ahí, al escribir miles de mensajes al cabo del año donde esa comunicación productiva que buscas alcanza su mayor impacto y beneficios.

Así que, ante todo, a la hora de escribir un mensaje tienes que ser breve, directo y preciso. Ve al grano y sé especialmente directo a la hora de encargar tareas. Incluye, ya en la primera línea de tu mensaje, el *qué* y el *cúando*; luego, si es necesario, agrega el *cómo*. No des rodeos, elimina preámbulos, ahorra la charlatanería insustancial y corta cualquier fórmula de cortesía prescindible. Piensa siempre en el email como una herramienta de acción y ejecución, más cercano al olvidado telegrama que a la carta.

### **Piensa antes de escribir**

La clave para ser bueno al comunicar por email es *pensar*. Antes de lanzarte a teclear dedica unos pocos segundos pensar-elegir-sintetizar lo que quieres pedir, solicitar o encargar. Diez o quince segundos son suficientes para ayudarte a redactar con más precisión y claridad. De lo contrario redactarás un email chapucero y ambiguo que a la fuerza se convertirá en otro de vuelta preguntándote qué querías decir. Lo que se podía haber zanjado con un mensaje detallado y con un propósito claro, se convierte en una cadena de 3 ó 4 correos que te hará perder más tiempo y paciencia. Antes de lanzarte a teclear ten claro lo que quieres escribir.

## **Respuestas prediseñadas**

Si te fijas, a la hora de redactar emails escribimos partes o trozos que se repiten: nombres, direcciones, párrafos enteros, saludos, despedidas, firmas, instrucciones, confirmaciones, acuses de recibo... Teclar todo ello una y otra vez significa perder un tiempo valiosísimo que podríamos ahorrar si “alguien” lo escribiera en nuestro lugar.

Para eso precisamente se inventaron las respuestas prediseñadas. Algunas aplicaciones de correo, como Outlook o Gmail, ofrecen esta jugosísima funcionalidad. Consiste en precargar una serie de plantillas o textos para utilizarlos al escribir un mensaje, que con un clic o un atajo de teclado nos evitan tener que teclear todo eso.

## **Revisa antes de enviar**

Para no caer en la imprecisión y ambigüedad que genera la precipitación con la que muchas veces escribimos, te recomiendo hacer siempre una rápida lectura final antes de enviar el mensaje. Eso te permitirá cerciorarte que estás respondiendo a lo que te pedían, o que le estás indicando a la otra persona toda la información que necesita (comunicación productiva y eficaz).

Si todos los miembros del equipo hicieran una lectura antes de enviar cada mensaje, se ahorrarían muchos malentendidos y confusiones, emails de ida-y-vuelta, cadenas interminables de mensajes, y reduciríamos el volumen global de mensajes que sobrellevamos.

## **Escribe el Asunto casi al final**

El Asunto es el aspecto más importante de un mensaje. Actúa como el titular de una noticia. Es, a la vez, una síntesis de lo que hay dentro del mensaje, y una forma de indicar a la otra persona si el correo es importante o no.

Cuando buscas una respuesta rápida, cuando buscas que la otra persona interprete bien tu mensaje (en clave de prioridad e importancia), poner un buen asunto es del todo punto esencial.

Piénsalo. Tómame unos pocos segundos para elaborar un titular, un Asunto, que describa lo más fielmente posible tanto el contenido como la importancia de tu mensaje. Eso, no lo olvides, te ayudará tanto a ti como a la otra persona. Escribe un Asunto improvisado y chapucero, y los dos saldréis perjudicados. Y si además va dirigido a más personas, todo el equipo se verá afectado.

## **Incluye el destinatario al final**

Escribir en último lugar al destinatario tiene un doble propósito. En primer lugar te permite elegir con más cuidado a quién envías tu mensaje para no caer en el mal hábito del «CC masivo».

Porque poner en copia a veinte personas a las que ni les va ni les viene lo que cuentas, no hace sino multiplicar el ruido del email y restar fuerza a lo que quieres decir.

Evitar lo es sencillo: pregúntate qué personas *de verdad* deben recibir, leer y procesar lo que les estás solicitando o comunicando.

Por otro lado, poner el destinatario como último gesto evita que por error envíes el mensaje sin antes haberlo completado; ya que en no pocas ocasiones ponemos primero el destinatario y antes de acabar el mensaje o adjuntar un archivo, le damos a "Enviar" por error. Eso nunca te pasará si lo último que pones es el destinatario, ya un mensaje sin destinatario nunca puede salir de tu aplicación.

Cualquiera de estos cambios en particular, y desde luego todos ellos en global, hará que tu relación con el email parta de cero para empezar a ser una experiencia más productiva y eficaz. Ahora vamos a ver qué cosas podéis hacer con el email dentro de vuestro equipo...

## Mejorar en equipo

Cuando en mis seminarios y talleres nos toca revisar las medidas y nuevos hábitos de email que se pueden adoptar en un equipo, son muchos los que creen que «poco se puede hacer cuando el mal está tan extendido». Yo les doy la razón pero sólo en lo que atañe a la segunda parte de la frase. Creo que el “mal” está demasiado extendido pero a la vez sé que se puede hacer mucho (tanto como el propio grupo esté dispuesto a hacer) para remediarlo.

Como veíamos en el primer capítulo de esta sección, son tantos los fallos y malos hábitos que arrastramos personalmente en el email, que cuando los trasladamos a una colectividad, no hacen sino agigantar sus consecuencias.

Habitualmente me encuentro con personas que dicen cosas como «en mi empresa vivimos colgados del email», «tenemos email-dependencia», «aquí todo se hace por email», «el email es la columna vertebral del equipo», «quítanos el email y nos dejás cojos», o chocantes frases parecidas.

Negar que podamos mejorar en el email es el equivalente a negar que podamos mejorar. Implica decir que no podemos aprender, progresar y superarnos como equipo. Es, a mi modo de ver, una actitud conformista, pasiva y negativa que sólo conduce a una cosa: ir hacia atrás.

Si el email afecta al rendimiento y productividad del equipo, y nosotros lo sabemos porque constatamos sus efectos en nuestro trabajo, ¿no será más inteligente y constructivo ponernos en marcha e iniciar cambios y mejoras? ¿No buscamos acaso trabajar mejor? ¿Pretendemos mejorar sin mover un dedo?

Voy a suponer que tú y vosotros pensáis que sí se puede cambiar; que se debe cambiar. Por eso quiero compartir los hábitos, fórmulas y claves colectivas que mejor resultado me han dado al trabajar con colectivos. Medidas que nacieron para ponerse en marcha en todo el grupo, con todos sus miembros a una.

En mi experiencia es esencial que estas medidas no se adopten de forma unilateral (por ejemplo por parte del mánager) sino que se traten en grupo. Que las habléis juntos, que las contrastéis juntos, que las acordéis juntos, que las empecéis juntos. Y tiempo después, que las evaluéis y recordéis juntos. Puesto que la eficacia con la que curan el “mal” cobra más fuerza cuantas más personas vean su pertinencia y las apliquen.

Para que funcionen es crucial que todo el equipo no las practique como gestos aislados, sino como un estilo de trabajo. Y para que estos hábitos cuajen, hay que entenderlas bien antes.

---

## HÁBITOS

---

### **Empezad el día sin email**

Si en el anterior capítulo empezaba con este hábito también lo hacemos en este. Y no sólo por concordancia sino por un motivo de peso.

Quiero llamar tu atención sobre un curioso fenómeno que se produce en las empresas por la mañana, nada más comenzar la jornada de trabajo. Cuando un profesional empieza a trabajar lo primero que hace es abrir su email y ponerse a responder correos. Y eso es algo que, naturalmente, también hacen sus compañeros y colaboradores. Muchos de esos correos van dirigidos precisamente a ellos. Así que, como todo el mundo hace lo mismo, la primera hora del día consiste en ir respondiéndonos unos a otros. Yo respondo a un mensaje que me escribiste ayer; tú —casi en tiempo real— lees la respuesta que te acabo de enviar y me respondes en el acto; yo hago lo propio y así nos vamos enzarzando en una especie de chat que se alarga durante unos cuantos minutos.

Lo peor de todo no es el pimpampum de mensajes o vernos obligados a no cerrar el email, sino la oportunidad de oro que perdemos. Ya que esos primeros momentos del día son los más privilegiados en términos de productividad. En cambio, ¿no sería mejor que todo el equipo invirtiera ese privilegiado momento en tareas de más valor que el email?

Así que colectivamente podéis acordar que el email nunca será lo primero que todos hagáis al empezar a trabajar. De ese modo todo el equipo empezará haciendo siempre tareas de valor y no habrá malentendidos ni confusiones. Podéis pactar que hasta transcurrida la primera hora del día, la apertura del email está vetada dentro el equipo. Es una medida que justamente va de la mano de la Hora feliz que veíamos en el apartado dedicado a las interrupciones.

### **No enviéis urgencias**

El email, que en realidad no es una forma de comunicación en tiempo real, no nació para notificar urgencias. Para eso hay formas mucho más directas y rápidas. Pero, una vez más, nuestro mal uso ha desvirtuado y envilecido una herramienta que nació como algo útil.

El que nosotros dentro del equipo utilicemos el email para enviar urgencias tiene sobre todos dos grandes consecuencias:

- ✗ **Distracciones e interrupciones constantes.** Dado que todo el equipo “debe” estar pendiente del correo por si llega algo urgente, obligamos a todo el mundo a trabajar en un constante estado de multitarea, chequeando su email cada dos por tres, partiendo por la

mitad su atención y concentración, y respondiendo mensajes que bien podían esperar una, dos o cinco horas.

- X** Comunicamos falsas urgencias. Muchas de las urgencias que nos llegan por email son en realidad imprevistos (ya conoces la capital diferencia entre ambos). Pero la precipitación con la que escribimos y leemos muchas veces nos hace caer en errores de análisis.

El hábito que cambia estos comportamientos es una medida sencilla: acordad que a partir de ahora todas las urgencias se comunicarán utilizando vías más directas, como el teléfono o incluso ir a hablar con el interesado, cara a cara, en su mesa. De este modo la verdadera urgencia se atenderá antes y juntos podréis hacer un mejor análisis-toma de decisiones.

En esos casos, como ya te habrás figurado, se producirá una interrupción que es del todo necesaria, puesto que el tema a atender así lo requiere. Pero ello os permitirá, a todos los miembros del equipo, trabajar con el email cerrado y abrirlo puntualmente según vuestras propias rutinas. No tendréis la inquietante sensación de no atender algo gordo, porque si se produce, un compañero o vuestro jefe os lo comunicará por otras vías más pertinentes.

### **Adiós a las respuestas rápidas**

«Te lo envié por email hace media hora, ¿no lo has leído todavía?». ¿Cuántas veces habrás escuchado o te han dicho esto en tu carrera profesional? Este es otro mal hábito generalizado que, tal vez, se produzca dentro de vuestro equipo.

Si es así debéis dejar de ver el email como una herramienta de respuesta rápida, de conversación sobre la marcha o de comunicación en tiempo real. No os escribáis entre vosotros esperando que el otro responda inmediatamente ni tampoco lo exijáis. Porque esto sería el equivalente a decir «tienes que estar pendiente del email» en vez de estar haciendo tus tareas. Tratad este importante detalle entre vosotros.

### **Sustituid interrupción por mensajes**

«Antes de interrumpir a un compañero es mejor enviarle un email». Esto es una especie de mantra que, dentro del espíritu de causar menos interrupciones, es importante que todos los miembros del equipo tengan presente. Y es algo que, si recuerdas, ya vimos en la sección dedicada a las interrupciones.

Si la naturaleza del asunto que debo tratar, así como los tiempos de respuesta o entrega, así lo admiten, es mejor redactar un correo. Si bien esto contribuye a aumentar el volumen de mensajes que os intercambiáis, se hace en realidad por un bien mayor: preservar la atención de mis compañeros. En ese sentido el email no es tan intrusivo y nocivo como una interrupción pura y dura.

---

## ORGANIZACIÓN

---

### Asuntos con palabras clave

Cada día, cada semana, cada mes, cada año, intercambiáis miles de mensajes entre vosotros. Y todos ellos van encabezados por un Asunto que, con un pequeño detalle, cobraría más sentido y os ayudaría a organizar y procesar vuestros correos con más agilidad.

El Asunto del mensaje es como el titular del mensaje que tiene que ayudaros a dos cosas: a) intuir hasta casi saber el contenido del mensaje sin tener que abrirlo; y b) —y más importante— priorizar la apertura de mensajes. Pero el problema es que la mayoría de los Asuntos de los mensajes que escribimos/recibimos son imprecisos, engañosos y ambiguos.

Internamente podéis cambiar esto muy fácilmente acordando un formato común para los Asuntos de vuestros mensajes. Podéis pactar el uso de palabras clave en el Asunto. Se trata de ciertas palabras que encabezarán siempre el Asunto de los mensajes del equipo y que os ayudarán a identificar la importancia o naturaleza de lo que allí se trata. Palabras clave como por ejemplo «fallo», «reunión», «idea», «cliente» o «cambio».

Sencillamente poniendo esas palabras entre paréntesis o corchetes, antes del Asunto propiamente dicho, os permitirá discernir qué tipo de mensaje es sin tener que abrirlo.

### Reglas y filtros comunes

Precisamente, al calor del uso común de palabras clave, pueden crearse filtros comunes para clasificación del correo. Si bien los filtros y reglas automáticas son algo puramente personal, es cierto que se pueden acordar y adoptar también a todo lo ancho del equipo. De esta manera, todos a una disfrutaréis de los mismos beneficios, podréis localizar y atender mejor ciertos mensajes, y si en algún momento alguien se ve obligado a utilizar la aplicación de correo de otra persona, estará más que familiarizado con su estructura.

Hay muchos filtros que se pueden acordar en grupo y de los que todos os beneficiaréis. Por ejemplo:

- Proyectos o nuevos servicios que requieran una atención especial.
- Clientes importantes o personas VIP a las que dar un trato preferente.
- Seguimiento de acciones, actualizaciones o histórico de cambios.
- Notificaciones o boletines internos.
- Mensajes del coordinador o jefe del equipo.

- Correos ordinarios y regulares con el estatus de actividad...

De este modo, combinando palabras clave en el Asunto más reglas comúnmente consensuadas, podréis clasificar mejor el correo entrante, atender antes aquellos mensajes que lo exijan, y no dejaros liar por correos que, por su naturaleza y tiempos, bien podrían esperar a que ser abiertos a última hora de la tarde.

### **Envío de archivos adjuntos**

Aunque en pleno siglo XXI tenemos a nuestro alcance cómodas y ágiles maneras de enviar un archivo, el email sigue siendo la forma preferida por la mayoría a la hora de intercambiar ficheros en un equipo.

Lo mejor es reducir esta práctica y, a la vez, optar por herramientas o alternativas más eficaces y menos gravosas, como por ejemplo un disco duro compartido en la nube. Podéis acordar el envío puntual de algún archivo pequeño, sobre el que no se vaya a trabajar (cambios, versiones, etc), y recurrir a un método más sólido para todo lo demás.

Vuestro email será más ágil y tendréis la información relevante sobre la que trabajáis fuera de ese entorno tan caótico y muchas veces desorganizado.

---

## **REDACTAR**

---

### **¿Es necesario enviarlo?**

Muchas personas creen que un email es la respuesta para todo. Y muchos equipos no saben recurrir a otra alternativa porque además escribir emails les deja con la sensación de que han hecho bien su trabajo.

El email no vale para todo ni para todas las situaciones. Un correo electrónico no siempre es lo más adecuado para una confirmación, recibir un documento, obtener unas cifras, consultar los detalles de una reunión u otra situación del trabajo. Antes siquiera de teclear una palabra es necesario que todos los miembros del equipo se formulen esta pregunta: «¿Enviar este email es la mejor acción que puedo tomar para coordinarnos y colaborar juntos?»

### **Comunicación efectiva**

Si bien la comunicación clara, concisa y directa es algo que debe cuidar cada uno de los miembros del equipo en particular, es algo que se debe perseguir colectivamente. Recordadlo regularmente, publicad las ideas que ya conoces en un sitio visible (tablón, wiki interna, etc.) e insistid en la importancia de seguir esta filosofía en las decenas o centenares de correos que escribís cada día. Al final, ganaréis todos.

## Menos CC colectivo

«En cada correo que se envía en esta empresa se pone en copia a todo el mundo». Esto es algo que bastante gente me comenta cuando abordamos juntos el tema del email. Y esto provoca, como veíamos en capítulos anteriores, varios problemas.

- ✗ Dispara el volumen de mensajes que internamente recibimos. Y más correos para leer significa más tiempo, más atención, más energía perdidas.
- ✗ Aumenta el exceso de ruido innecesario. «Yo no sé por qué me siguen mandando estos mensajes; los leo y luego los borro».
- ✗ Dificulta la comunicación efectiva y fluida. Una “conversación” por email con cuatro o más personas es insufrible y estéril.
- ✗ Hace que muchos mensajes pierdan fuerza o claridad y terminan por quedar en tierra de nadie. Si hay muchas personas en copia nadie se da por aludido (el clásico «lo borro porque esto no va conmigo»).

Lo mejor es acordar conjuntamente qué cosas tienen que quedar por escrito, qué personas tienen que recibir qué, y qué otros temas pueden llevarse (por ejemplo) a minireuniones o la reunión semanal. Ser rigurosos y tajantes en esto y reduciréis drásticamente el volumen de mensajes que individual y colectivamente tenéis que manejar cada día.

El email es una herramienta útil, versátil y cómoda. Pero, tal como la estamos utilizando hoy en día en muchos equipos de trabajo, es una auténtica condena que lastra nuestra productividad. Hábitos, organización y redacción de emails. Hay mucho donde mejorar tanto a título personal como colectivo. Ahí tenéis las propuestas y muchas ideas prácticas. Ahora os toca a vosotros.

## Resumen y Claves

- 1 El email es una de las principales vías de agua de nuestra productividad. Diariamente actúa como una gran aspiradora que succiona nuestro tiempo, atención, energía y capacidad para avanzar. Cuanto más nos separemos de él, más conseguiremos.
- 2 Al igual que hiciéramos con las reuniones, es necesario hacer una radiografía de nuestro email. ¿En qué rincones fallamos? Conocerlos es poner el primer ladrillo para mejorarlos.
- 3 En el email se puede mejorar tanto individual como colectivamente. Hay mucho margen de mejora en nuestros hábitos, organización y la manera en la que redactamos nuestros correos.
- 4 Los fallos y errores que más daño nos hacen son los que atañen a nuestros hábitos: cómo utilizamos el email, qué hacemos en ciertos momentos, cuándo lo abrimos, si “desayunamos emails”... Vamos a empezar a mejorar por ahí.
- 5 Podemos acordar empezar el día sin abrir el email. Ello nos permitirá aprovechar mejor el momento de máxima productividad para volcarnos en tareas que de verdad nos den resultados a cambio.
- 6 Para mejorar la gestión y priorización de nuestro email podemos tanto acordar palabras clave para encabezar los asuntos, como adoptar una serie de reglas inteligentes para clasificar e interpretar nuestros correos.
- 7 El email es el lugar donde más claramente se ven los efectos de la comunicación clara y efectiva que debéis perseguir en el seno del equipo.

# Bonus: Tecnología

## Efecto e impacto

En pleno siglo XXI, cuando uno piensa en trabajo y colaboración en equipo, es imposible no pensar inmediatamente en tecnología. Bien mediante aplicaciones que instalamos en nuestros ordenadores o dispositivos móviles, o bien con soluciones basadas en *cloud computing*, todo ello nos sirve para comunicar, colaborar, hacer y entregar. La tecnología juega un papel clave en la forma en la que trabajamos junto a otros y, bien utilizada, contribuye a potenciar resultados.

El hecho de incluir la tecnología al final, en forma de epílogo o bonus, no es accidental. Soy un firme convencido que la tecnología, por sí sola, no soluciona ningún problema de organización y productividad. Y mucho menos cuando nos referimos a la de todo un equipo. De hecho, mal utilizada, sólo sirve para multiplicar los variados problemas productivos que ya padecemos. Es por ello que la haya situado en último lugar, después de haber recorrido los hábitos esenciales para construir una buena productividad en equipo.

Cuando buscamos mejorar nuestra productividad, antes que la tecnología deben ir los hábitos personales. Antes de apoyarnos en tal o cual *gadget*, primero tenemos que mejorar nosotros mismos. Antes de buscar respuestas bajo una aplicación primero debemos cambiar la forma en la que trabajamos. Pero, en mi experiencia personal, la mayoría de la gente no lo ve así.

Por lo general, cuando uno tiene un problema de organización o productividad, en seguida siente la tentación de girarse hacia la tecnología. Parece la forma más rápida y cómoda de revertir una situación de bancarrota o insatisfacción productiva. Creemos que la tecnología es un bálsamo de efectos inmediatos, un crecepelo milagroso que lo arregla todo de la noche a la mañana. Si no me llegan las horas del día me instalo una aplicación para organizarme mejor. Y si sufro muchas distracciones me compro el último aparatito que seguro que me cambia la vida. Pero en la vida real el cambio productivo no funciona así. De hecho, poner tecnología sobre malos hábitos que no hemos logrado cambiar sólo contribuye a avivar el incendio.

Pero ahora, tras haber abordado los rincones y hábitos clave de trabajo colectivo, creo que sí es momento de asomarnos a la tecnología de equipo. Y fíjate que he dicho asomarnos porque no es mi intención hacer aquí un análisis exhaustivo de las mejores soluciones o aplicaciones tecnológicas para tu equipo. Eso sería más bien objeto de otro tipo de obra, o de los muchos blogs que hay en Internet y que justamente tratan sobre esto.

Lo que sí quiero, antes de concluir este libro, es compartir contigo y con todo tu equipo lo que a mi modo de ver son las claves para un uso eficaz de la tecnología. Y especialmente un uso compartido. Brindaros esas claves con las cosas que deberíais cuidar si queréis que la tecnología y sus aplicaciones os ayuden de verdad a organizaros y trabajar mejor.

En primer lugar vamos a recorrer lo que para mí son los aspectos esenciales de la tecnología compartida, para inmediatamente después hacer un repaso somero del “kit básico” de herramientas para trabajar en equipo.

## Claves de vuestra tecnología

Desde el comienzo de esta sección y en diferentes partes del libro me he venido refiriendo a la “tecnología”. Pero en concreto, qué significa esa tecnología cuando hablamos del trabajo en equipo. Para mí son tres cosas: los dispositivos que utilizáis para desarrollar vuestro trabajo, las aplicaciones de las que os valéis para hacer vuestras tareas y la información (archivos, documentos, notas) con la que hacéis trabajo y tareas. Dispositivos, aplicaciones, información.

Hace tan solo unos años, cuando el trabajo en equipo se limitaba casi en su totalidad a las cuatro paredes de una oficina, la influencia de la tecnología en nuestra productividad era mucho menor. Pero de un tiempo a esta parte el panorama ha cambiado diametralmente. Hasta el punto que, bien elegida y aprovechada, toda esa tecnología debe jugar un papel determinante para aumentar y multiplicar resultados. Los equipos productivos *exprimen* de verdad su tecnología.

Fíjate en cómo el trabajo en grupo ha ido cambiando con los años...

- ❑ Antes el equipo trabajaba de forma conjunta en un mismo sitio. Ahora muchos miembros del equipo trabajan a distancia, bien porque teletrabajan desde sus casas o porque residen en otras ciudades o países.
- ❑ Antes algún miembro del equipo viajaba ocasionalmente lo que le impedía colaborar con los que se quedaban en la oficina. Ahora viajan a cualquier parte, se conectan desde cualquier lugar y colaboran con sus compañeros como si estuvieran allí.
- ❑ Antes prácticamente sólo teníamos un ordenador en la oficina. Ahora tenemos otro en casa y tal vez en más sitios.
- ❑ Antes había un sistema operativo que acaparaba casi todo el mercado. Ahora hay más diversidad y variedad.
- ❑ Antes nuestro teléfono móvil era un aparato para hacer llamadas. Ahora es un dispositivo que en ciertas actividades no tiene que envidiar nada a un ordenador convencional.
- ❑ Antes sólo había ordenadores portátiles. Ahora hay *netbooks*, *ultrabooks* y sobre todo *tablets*.
- ❑ Antes trabajábamos mayoritariamente con papel. Ahora se ha impuesto lo digital.

Pues bien, con este panorama actual bien presente, que sólo podemos presumir irá creciendo en un futuro, cabría preguntarnos: ¿cómo debería ser la “tecnología productiva” que utilizamos en nuestro equipo?

A mi juicio, vuestra tecnología debería cumplir y cubrir estos tres puntos cardinales:

✓ Movilidad      ✓ Sincronización      ✓ Compartición

Naturalmente hay más cosas pero estos tres requisitos son a mi modo de ver un punto de partida ineludible. Sin esto, ni hay eficacia ni aprovechamiento ni productividad en la tecnología que utilizáis. Vamos a recorrerlos uno a uno.

## Movilidad

En una ocasión me reuní en el hotel Palace de Madrid con un alto directivo de una compañía para tratar un próximo curso que iba a impartir en su empresa. Ambos pedimos un café, él sacó de su maletín un *tablet* y yo mi portátil y nos pusimos a trabajar. Durante la conversación, él no paraba de referirse a un documento en que habían recogido algunas primeras ideas para tratar en el curso.

- ¿Podemos ver ahora ese documento?, pregunté yo señalando con una mano su *tablet*.
- Es que eso no lo tengo aquí —repuso él—. Ese PDF lo tengo en el ordenador de la oficina.

Aquello me dejó helado. Porque si algo nos ha traído la tecnología reciente es la capacidad de acceder a la información que necesitamos cuando lo necesitemos, sin importar si tengo tal o cual dispositivo conmigo... o incluso si no tengo a mano ninguno de ellos.

Fijad este principio básico en vuestro ADN productivo: «La información no vale para nada cuando la guardas, vale cuando la necesitas». Si no podéis acceder a ella desde cualquier lugar-momento, vuestra tecnología es inútil.

Cada vez os movéis más, tenéis más reuniones y eventos fuera de vuestro centro de trabajo, también viajáis más tanto dentro como fuera del país; y en todas esas ocasiones, la tecnología (dispositivos, aplicaciones e información) tiene que acompañaros, y tiene que daros garantía de poder trabajar como si estuviérais frente a vuestra mesa de trabajo.

Así que, con vuestra tecnología...

- ✓ Tenéis que poder sacar un dispositivo de vuestro bolsillo o vuestra maleta y trabajar como si nada.
- ✓ Tenéis que poder utilizar una aplicación (o la misma) con la que en vuestro ordenador redactáis un texto o preparáis una presentación.
- ✓ Tenéis que poder acceder a un documento desde un taxi, aunque lo hubiérais creado desde casa o modificado desde un hotel.

Pregunto: la tecnología que utilizáis hoy en día en vuestro equipo, ¿os da la movilidad que exige o exigirá vuestro trabajo?

## Sincronización

Recuerdo que, cuando en los años 90 empecé a utilizar ordenadores portátiles, nuestra mayor preocupación era asegurarnos si los archivos con los que íbamos a trabajar en movimiento se habían sincronizado bien con nuestro ordenador principal, el de sobremesa.

Lo más asombroso es que todavía hoy en día muchos profesionales siguen trabajando así. A menudo me encuentro con equipos de trabajo que intentan sobrevivir en una “jungla de versiones”, preocupados por si «tienen aquí la última versión» o «si esta es de verdad la última versión modificada» de tal o cual documento.

Contratos, memorandos, informes, presentaciones, especificaciones técnicas, dictámenes, diseños gráficos, páginas web... de todos los archivos con los que trabajáis vais haciendo numerosas versiones. Es del todo inevitable y forma parte del flujo normal de trabajo. Y naturalmente cada una de estas versiones incluye cambios, modificaciones, comentarios, añadidos o reformas enteras.

Así que, con vuestra tecnología...

- ✓ Tenéis que poder sacar un dispositivo de vuestro bolsillo o vuestra maleta y acceder a la última versión de cualquier archivo en el que se esté o se haya trabajado.
- ✓ Tenéis que poder utilizar una aplicación desde un hotel y abrir un fichero para seguir trabajando en el punto en el que yo u otro compañero lo dejó ayer en la oficina.
- ✓ Tenéis que poder acceder a un archivo desde un taxi y ver los últimos cambios que un compañero ha realizado desde otro país hace media hora.

Pregunto: la tecnología que utilizáis hoy en día en vuestro equipo, ¿os da la sincronización que exige o exigirá vuestro trabajo?

## Compartición

Relee por favor justo la última pregunta que te formulaba en la Sincronización, justo unas líneas más arriba. Y es que si hay una palabra que debe ir ligada a la pareja equipo-tecnología esa es colaboración. Y colaborar hoy en día con tecnología implica compartir información. Compartir archivos, compartir notas, compartir apuntes, compartir enlaces, compartir lo que sea que necesitemos para trabajar.

Y compartir, no lo pierdas de vista, no es simplemente enviar. Significa crear, modificar, adjuntar, comentar, incluir, retocar, elaborar y terminar.

¿Y cómo compartimos información hoy en día? La gran mayoría de las empresas todavía utilizan el email para compartir. Y, además, ni se les ocurre plantearse otra alternativa. Y deberían.

Porque utilizar una herramienta pensada para los años 90 para afrontar los retos del siglo XXI, plantea al equipo una serie de problemas:

- El email es un lugar donde archivos clave y esenciales conviven con mensajes de menor importancia e incluso *spam*.
- En el email un archivo no se puede modificar.
- En el email sólo se puede compartir un archivo reenviando un mensaje.
- En el email, si una persona quedó excluida (en copia) del mensaje original, no tendrá el archivo adjunto. Se perderá información.
- En el email el envío de archivos voluminosos es lento y engorroso.
- Guardar muchos archivos en el email termina por ralentizar la aplicación.
- Los archivos adjuntos que yo tenga en mi email personal son inaccesibles para el resto de mis compañeros.

Si en el siglo XXI nuestra forma de comunicación ha cambiado, si nuestro ocio ha cambiado, si la manera en la que leemos y nos informamos ha cambiado, y ahora todo lo hacemos en tiempo real y lo compartimos, ¿por qué en el trabajo para colaborar y compartir utilizamos una aplicación que fue pensada para los años 90?

Pregunto: la tecnología que utilizáis hoy en día en vuestro equipo, ¿os da la capacidad de compartir que exige o exigirá vuestro trabajo?

## Kit básico de aplicaciones

Como apuntaba en la introducción de este epílogo, no es mi intención aquí hacer un recorrido por soluciones concretas o incluso elaborar una comparativa de las aplicaciones que más os convienen. La elección de las aplicaciones para trabajar en equipo es algo que debe hacerse cuidadosamente, ponderando exigencias, necesidades y costes. Algo a medida de vosotros.

Pero sí creo que puedo daros algunas pautas de las aplicaciones básicas que todo equipo debería tener, y de qué mínimos deberían cumplir esas mismas aplicaciones.

El paquete básico de tecnología productiva en equipo debería incluir:

- ✓ Una aplicación para gestionar proyectos y/o tareas.
- ✓ Una aplicación para compartir archivos.
- ✓ Una aplicación para colaborar con notas, ideas y apuntes.

### Aplicación de proyectos

Consistiría en una aplicación, solución o herramienta que os permita gestionar y hacer un seguimiento de todos vuestros proyectos, productos, servicios o lanzamientos.

Esta aplicación...

- Debe ser accesible en todo momento y lugar. Una aplicación web y móvil es la mejor opción.
- Debe tener capacidad para fijar tareas conjuntas, poder asignar tareas a ciertas personas e incluso realizar comentarios y sugerencias sobre la marcha.
- Debe incluir un calendario conjunto, para poder fijar fases del proyecto, hitos, o *deadlines* de entrega.
- Debe ofrecer la posibilidad de subir documentos y archivos asociados al proyecto.

Ejemplo de estas aplicaciones: [Basecamp](#) y [Teambox](#).

### Aplicación para compartir archivos

Consistiría en una aplicación, solución o herramienta que os permita guardar archivos tanto de forma individual como colectiva. Un repositorio de documentos en el que se guardan sus últimas versiones, y al que poder acceder desde cualquier dispositivo, momento y lugar.

Esta aplicación...

- ❑ Debe ser accesible en todo momento y lugar. En ese sentido un disco duro online en la nube es la mejor opción. Debe naturalmente contar con interfaz móvil.
- ❑ Debe ser compatible con los sistemas operativos que utilicen los miembros del equipo y ofrecer integración total con sus escritorios. Trabajar con esos archivos tiene que ser algo cómodo y ágil.
- ❑ Copiar o mover archivos al disco duro online tiene que ser un gesto muy cómodo y ágil.
- ❑ Debe contar con una carpeta pública. Será de utilidad para intercambiar archivos con personas ajenas al equipo; como clientes, freelances, colaboradores...

Ejemplo de estas aplicaciones: [Dropbox](#) y [Google Drive](#).

## Aplicación para compartir notas

Consistiría en una aplicación, solución o herramienta que os permita gestionar notas tanto de forma individual como colectiva. Y que la palabra notas no te engañe, porque encierra a su vez un gran número de piezas de vuestro trabajo diario: ideas, apuntes, enlaces interesantes, esbozos, lista de acciones, histórico de cambios, anotaciones de la competencia, referencias en prensa, capturas de pantalla,

Esta aplicación...

- ❑ Debe ser accesible en todo momento y lugar. Una aplicación web y móvil es la mejor opción.
- ❑ Debe ofrecer integración con el navegador que utilicéis. Gran parte de la información que guardéis se generará mientras navegáis por Internet.
- ❑ Debe admitir cuantos más formatos mejor: imágenes, PDFS, enlaces, listas, texto plano...

Ejemplo de estas aplicaciones: [Evernote](#) y [Springpad](#).

Es muy fácil caer en la tentación de refugiarse en el oropel de la tecnología para aliviar problemas de productividad. Pero en todo proceso de mejora la tecnología debe ser el último peldaño, nunca el primero. La verdadera mejora la experimentaréis cuando, mucho antes, empecéis a cambiar la forma en la que trabajáis. Los hábitos de cada individuo en particular y de todo el grupo en general.

# Detrás del libro...

## De la teoría a la práctica

Desde que profesionalmente me dedico a la formación y asesoría de productividad, siempre he tenido una obsesión personal: orientar a las personas hacia sus próximas acciones. Pasar de la teoría a la práctica, convertir las ideas y fórmulas en *acciones* que les lleven a mejorar.

Porque cuando uno busca un cambio, sea de la índole que sea, ya sea suave o profundo, ya sea para sí o para su equipo, lo único que cuenta es lo próximo que se va a hacer.

Cuando una persona asiste a una charla de gestión personal, participa en un seminario de productividad, o bien se zambulle en una obra como la que acabas de leer, es muy común reaccionar de alguna de estas tres formas:

- No hacer nada. No ver la utilidad o necesidad de estos cambios, o bien tener miedo o recelo a cambiar. «Prefiero quedarme como estoy».
- Probar algo sin convencimiento o sin repetir lo suficiente. El cambio o hábito no asienta, los efectos son pasajeros o poco consistentes, y poco después se termina por abandonar el cambio. «Noté mejoría al principio pero luego volví a estar como estaba».
- Intentarlo todo a la vez. Ver claramente la importancia de cambiar, la necesidad de mejorar, pero no saber por dónde empezar. Intento todo a la vez y poco menos que me vuelvo loco. «A la larga no merece la pena. Cambiar casi cuesta más esfuerzo que el propio trabajo que quiero mejorar».

Voy a fijarme especialmente en tercer caso por ser el más habitual y extendido.

Y es que después de la lectura de todo el contenido de este libro es del todo natural sentir el impulso de querer poner en marcha un buen número de las medidas, fórmulas e ideas que has descubierto. Si no todas.

### Cómo empezar a mejorar

Como has ido comprobando con el paso de las páginas, hay cambios y medidas de todos los colores. Algunas se refieren a ti, otras a todo tu equipo; otras aparentan ser más profundas y otras más livianas; otras más rápidas de poner en marcha y otras más comprometedoras; otras afectan a hábitos puramente personales y otras a aspectos de organización y hasta logística. ¿Cuáles son las más importantes? ¿Por dónde deberíais empezar? ¿Qué cosas poner en marcha para conseguir el cambio sustancial que buscáis?

El primer (y para mí indispensable) ingrediente de la “receta” es no tener prisa. Cambiar hábitos y estilos de trabajo exige esfuerzo, y más si nos referimos a todo un colectivo. Es necesario ser

pacientes y proponerse un cambio a medio-largo plazo; algo duradero que arraigue en vosotros y que os acompañe para siempre. Por así decirlo, más que una tirita o una cura temporal necesitáis una sanación total.

Es cierto que con muchos de estos cambios y medidas experimentaréis alivio en el corto plazo, pero hay que entender esta mejoría como algo que lleva semanas y meses. Aquí no hay varitas ni polvos mágicos ni sanaciones que obren el milagro de hoy para mañana.

Y además de la paciencia, ¿cuál sería el siguiente ingrediente o paso a dar? Naturalmente vosotros tenéis la última palabra para decidir cómo y por dónde queréis iniciar ese cambio. Nadie como vosotros conoce en qué aspectos falláis más, qué cosas hay que mejorar antes, y qué medidas podéis poner en marcha con más facilidad o aceptación.

Ahora bien, no quiero concluir este libro sin daros mi opinión, sin compartir mi experiencia y parecer en este sentido. Si yo estuviera ahí, junto con vosotros, ¿cómo iniciaría ese cambio? ¿En qué rincones me enfocaría?

## Interrupciones

- 1 Integrad la “cultura de la no-interrupción” en vuestro día a día. Elaborad una lista con las pautas y claves para a) erradicar las interrupciones innecesarias; y b) reducir el resto de interrupciones. Haced circular estas ideas entre todo el equipo y recordadlas con regularidad.
- 2 Instaurad la Hora feliz al comienzo del día. Haced que en la primera hora del día llamadas, consultas, reuniones e interrupciones estén, literalmente, vetadas.
- 3 Aprended a manejar mejor las interrupciones necesarias que os hacéis entre vosotros. Y manejar implica siempre acortar. Practicad y practicad hasta que seáis mejores a la hora de atender al otro pero regresando lo más deprisa posible a lo que estaba haciendo.

## Urgencias

- 1 Empezad a distinguir mejor entre imprevistos y urgencias. Tanto a título individual como colectivo, necesitáis empezar a ahogaros menos en vasos de agua para no comprometer tanto planificación como objetivos y resultados. Recordad: la mayoría de las urgencias no son urgencias.

- 2 Manejad juntos las urgencias y consensuar próximas acciones. Sois como vasos comunicantes y las urgencias de uno siempre terminan por impactar a los objetivos y resultados de todo el colectivo. Analizando y viendo en grupo se acierta más y mejor.

## Reuniones

- 1 Elaborad una *checklist* para vuestras reuniones. Una lista con detalles, información y cosas que hay que comprobar o hacer antes, durante y después. Serán como los “mandamientos” de vuestras reuniones.
- 2 Introducid las minireuniones como mecanismo diario de trabajo. Tanto para eliminar interrupciones (agrupando consultas), asegurar la coordinación y seguimiento de proyectos en curso, como para reforzar el contacto y comunicación entre todos los miembros del equipo.
- 3 Reforzá e invertid en la reunión de planificación semanal. Es el momento privilegiado para evaluar lo hecho hasta ese día y enfocar los próximos días. Preparadla bien y, por encima de todo, enfocadla hacia acciones concretas y tareas claramente asignadas.

## Comunicación

- 1 Sentad las claves (rasgos) de vuestra comunicación efectiva y productiva. Anotad qué características, información y detalles presidirán todas vuestras comunicaciones, reuniones, emails... Será un documento de oro que podréis consultar y recordar regularmente.
- 2 Cuidad siempre el qué, el cuándo y el cómo al delegar tareas, encargar o solicitar nuevas acciones.

## Email

- 1 Acordad empezar el día sin abrir el email. En su lugar, volcad toda vuestra energía inicial de la jornada en las tareas más exigentes, las de más valor, las que generan más resultados.

- 2 Utilizad filtros comunes para organizar el correo de forma automática. Esto os ayudará a clasificar y separar el correo para priorizarlo mejor. Sumado a ello, podéis acordar palabras clave para incluir en los asuntos de cada email. Esto os ayudará a interpretar mensajes sin necesidad de abrirlos.

Y de todo ello, si yo tuviera que elegir sólo tres para iniciar el cambio, me quedaría con estos:

- ✓ Interrupciones: hora feliz.
- ✓ Reuniones: minireuniones
- ✓ Comunicación: lenguaje efectivo.

## Claves para cambiar

Y para rematar este último capítulo, comparto contigo algunas pistas para lograr introducir estos cambios de un modo efectivo, para conseguir que cuajen entre todos los miembros de vuestro equipo:

- ❑ Comunicad los cambios de forma colectiva, eligiendo bien el momento y el canal.
- ❑ Explicad las “razones productivas” que hay detrás de cada cambio.
- ❑ Recoged los cambios en un documento o memo interno que se distribuya, o al que poder acceder fácilmente a posteriori.
- ❑ Dividid y desglosad los cambios en secuencias o fases con una duración entre 10 y 30 días.
- ❑ Recordad estas medidas con regularidad. La insistencia es clave para no bajar la guardia.
- ❑ Transcurrido cierto tiempo (15-30 días) evaluad en grupo: efectos de cambio, mejoría, dificultades, etc.

Y aquí lo dejamos.

Ahora os toca a vosotros. Por delante tenéis mucho trabajo y esfuerzo pero la recompensa sin duda merece la pena. Los cambios, medidas y nuevos hábitos de productividad que vais a adoptar en los próximos meses harán de vosotros mejores profesionales. Y no hay recompensa mayor para un profesional que “ser un poco mejor” cada día. Tú y tu equipo estaréis ahí para vivirlo en primera persona.

## Sobre el Autor

Alberto Pena (Gijón, 1972) es escritor y blogger, conferenciante y formador de Productividad y Gestión Personal. Está especializado en ayudar a empresas y equipos de trabajo a organizarse mejor, a optimizar su rendimiento profesional, a mejorar el modo en el que gestionan su vida y cómo utilizan la Tecnología en el día a día.

En sus diecisiete años de carrera profesional Alberto ha fundado, dirigido o participado en casi una veintena de proyectos y empresas relacionadas con la comunicación, los contenidos y el márketing. Estudió Ciencias Empresariales en la Universidad de Oviedo y ya por 1995 se vinculó a proyectos pioneros de información digital, entre ellos Las Noticias en la ReD (publicación que fundó y dirigió) y LaBrujula.Net (como director adjunto).

Además de poner en marcha otros proyectos basados en las nuevas tecnologías e Internet, trabajó en la división de móviles de Telecinco, creó Kunno Systems, empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles, es uno de los tres socios fundadores de doctorSIM y durante años fue director de Marketing de Movilisto para España y Global Marketing Director del grupo iTouch-Movilisto para todo el mundo, cargo que le brindó la posibilidad de residir en ciudades como Londres, Sidney y Ciudad del Cabo.

En 2004 fundó ThinkWasabi, blog de referencia en castellano sobre la utilización de la Tecnología e Internet en el ámbito de la Gestión Personal y la Productividad, y Premio Bitácoras.com 2009 al Mejor Blog Personal del año.

En Octubre de 2009 Alberto publicó su primer libro de Productividad y Gestión Personal titulado «Gestiona Mejor tu Vida» (Editorial Libros Libres). Y en verano de 2010 lanzó EresProductivo.com, su Centro de Formación Online para promover los hábitos y valores de la Productividad Personal.

Actualmente reside entre Madrid y Ciudad del Cabo, imparte cursos y seminarios sobre Gestión Personal, y ha volcado su carrera profesional como formador de empresas y particulares en el ámbito de la Productividad. Es, además, Profesor Colaborador de «Executive Education» en ESADE Business School (Barcelona y Madrid). Algunas de sus aficiones personales son el cine, la lectura y la fotografía.

[www.thinkwasabi.com](http://www.thinkwasabi.com)