



Productividad para Equipos de Trabajo

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

BERTO PENA

~ ÍNDICE ~

Recomendaciones	4
Introducción	6
I. Interrupciones	8
Efectos e impacto	9
Tipos de interrupciones	13
Manejar las interrupciones	19
Interrupciones al inicio del día	26
Resumen y Claves	31
II. Urgencias	32
Efectos e impacto	33
Imprevistos vs. Urgencias	36
Cómo manejarlas	41
Resumen y Claves	46
III. Reuniones	47
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
IV. Comunicación	74
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