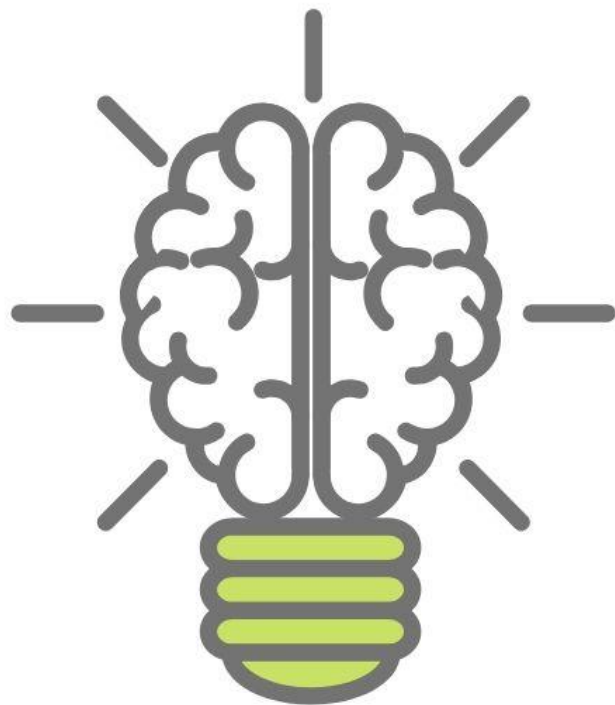


# *Productividad***UP**



*IDEAS LEAN Y AGILE PARA LA PRODUCTIVIDAD  
PERSONAL Y DE EQUIPO*

**VICTOR FAIREN**

## Presentación

¡Hola!

Soy Víctor Fairén, ingeniero de formación y un apasionado de la productividad personal. Trabajo como consultor y formador de metodologías Lean y Agile.

Llevo más de 10 años descubriendo y probando herramientas para la mejora de la productividad, tanto a nivel personal como a nivel de equipo. Desde hace unos 6 años estoy ayudando a equipos y organizaciones a adoptar la cultura Lean Agile. Ello me ha permitido conocer y validar herramientas y prácticas que me han resultado muy útiles en la gestión del tiempo.

Si quieres conocer más información sobre mí, puedes visitar mi web <https://victorfairen.com/>

Muchas gracias por dedicar tu tiempo a la lectura de este ebook que he elaborado con mi mejor voluntad de ayudar a mejorar tu productividad.



**A Neus, Jana y Nala**

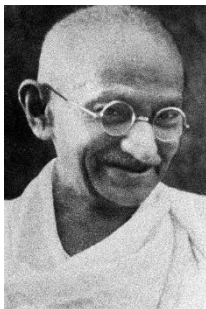
El propósito de este ebook es extender el conocimiento, con todo lo que se recaude será donado a una Protectora de animales:

la Protectora de Animales L'Anxova Peluda



Si este libro lo has conseguido gratis, te animo a que el valor que sabiamente le atribuyes lo dones a:

<https://www.teaming.net/associacioprotectoraanimalsl-anxovapeluda>



Como dijo Gandhi: ***“La grandeza de una nación y su progreso moral puede ser juzgado por la manera en que se trata a sus animales”***

# Contenido

Presentación .....	2
1. Introducción .....	6
2. El Corazón de la verdadera productividad .....	7
2.1 Valor .....	8
2.2 Foco .....	10
2.2.1 Pomodoro .....	12
2.3 Flujo.....	13
2.4 Compromiso .....	14
3. Herramientas .....	16
3.1 Punto único de entrada.....	17
3.2 Priorizar .....	18
3.2.1 Principio de Pareto .....	20
3.2.2 Matriz de Eisenhower .....	21
3.2.3 Ley de Parkinson .....	24
3.2.4 Comerse el sapo .....	24
3.3 Decir NO .....	26
3.4 Visualizar .....	27
3.4.1 Y de regalo... dopamina.....	30
3.5 Elementos de tamaño similar y más bien pequeños .....	30
3.6 Limitar el número de elementos en que se trabaja .....	33
3.7 Revisión semanal.....	35
3.8 Para y respira .....	37



3.9 Planificar, pero planificar lo justo .....	39
4. Conclusiones .....	41



# 1. Introducción

Este ebook pretende ser una ayuda en la mejora de la productividad y del trabajo en equipo, dotando a los lectores de algunas herramientas para mejorar la gestión de su tiempo.

El propósito de éste no es inducir al lector a la cronopatía, sino todo lo contrario. Poder ayudar a disponer de más tiempo para hacer aquello que nos plazca o sencillamente no hacer nada y disfrutar de ello: “dolce far niente”.

La influencia Agile no se ve representada en el uso de unos post-its, sino que va mucho más allá. La mentalidad Lean Agile nos anima a buscar la eficiencia en los procesos considerando el centro de éstos a las personas, promoviendo y enfatizando la comunicación, confianza y colaboración.

Las herramientas presentadas en esta guía deben considerarse como elementos al servicio de las personas, en ningún caso, debemos ser esclavo de ellas. Éstas están para ayudarnos y hacernos la vida más fácil.



## 2. El Corazón de la verdadera productividad

Mi experiencia como facilitador, consultor, mentor, líder y habilitador en la adopción de prácticas Agile y Lean, me ha permitido ver la importancia de la existencia de unos valores que respalden las prácticas y herramientas que se usen.

Cuando queremos mejorar nuestra productividad, normalmente nos centramos en dos aspectos:

- Efectividad: hacer las tareas correctas.
- Eficiencia: hacerlo lo mejor y más rápido posible.

Sin embargo, existe un tercer aspecto que no solemos considerar y que es muy importante: **obtener el máximo de valor de las tareas que realizamos.**

Por mi experiencia, la productividad no es solo un conjunto de herramientas para ser más eficientes y efectivos. Junto estas herramientas hay unos principios o fundamentos que serán los que nos darán la dirección de cómo usar las distintas herramientas.

Los principales fundamentos propuestos para mejorar la productividad personal y del equipo son:

- la entrega de valor



- el flujo
- el foco
- y el compromiso.

Para ser super-productivos solo tenemos que recordar los principios del corazón de la productividad:



## 2.1 Valor

*“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.”*

Aportar valor debe ser nuestro propósito y resulta imprescindible para aumentar la productividad personal o como equipo. Si producimos





elementos, acciones o productos que no aporten valor o que no sirvan a nadie es un desperdicio de tiempo y energía.

A nivel personal, sería sinónimo de utilidad. ¿Cuánta utilidad tiene lo que hago? “¿Cuánto feliz me hará (y/o a mi entorno) haber completado esta tarea?” Cada elemento o tarea tiene una utilidad o un valor determinado. A veces fallamos cuando atribuimos valor a las distintas tareas, esto sucede porque no las consideramos desde el punto de vista adecuado.

En el ámbito profesional, este concepto quizás sea más sencillo de definir que no de identificar. ¿Cómo contribuyo yo al resultado final por el cual pagarán los usuarios y/o clientes?.

Indagaremos un poco más sobre el concepto valor en el capítulo 3.2 “Priorización”.

También consideramos que aporta valor si es útil, o si lo que se produce suma a una causa mayor. Es frecuente en las organizaciones no ver cómo afecta nuestro trabajo al usuario o al cliente final. Y esto dificulta que se conozca el propósito que perseguimos como empresa y nos impide entender el porqué hacemos nuestro trabajo.



## 2.2 Foco

*“Lugar real o imaginario en que está concentrado algo con toda su fuerza y eficacia, y desde el cual se propaga o ejerce influencia.”*

Una de las claves para la productividad es el foco. Las diferencias en la consecución de objetivos se manifiestan en la capacidad de mantenerse enfocado en un fin. Tener claro cuál es el objetivo que perseguimos ayudará a mejorar la productividad.

Foco va en dirección contraria a la multitarea. La multitarea consiste en la capacidad de llevar a cabo varias tareas de forma prácticamente simultánea. ¡Cuidado! Esto no nos asegura acabar más cosas, tan solo garantiza que estaremos más ocupados. La solución a nuestro problema de productividad puede ser focalizarnos en un objetivo, ya que con ello ahorramos tiempo y además nos sirve para adaptarnos a un entorno caótico.

Según varios estudios, las personas que intentan realizar varias tareas a la vez suelen tener dificultades para mantenerse enfocados en algo concreto, ya que su cerebro selecciona peor la información relevante. La ciencia nos explica que **el cerebro no permite realizar varias tareas a la vez**, sino centrarse en una tarea cada vez, al margen de lo rápido que cambie de ocupación.



La multitarea tiene varias desventajas para los que la practican:

- Menor rendimiento y peor calidad en lo producido. Al contrario de lo que se promulga con la multitarea, al no centrar la atención requerida en una sola tarea se suele sacrificar calidad en beneficio de cantidad, y en ocasiones conlleva la pérdida posterior de tiempo para mejorar la baja calidad inicial.
- Estrés: el “cambio de contexto” entre distintas tareas genera la necesidad de acabar todas las tareas empezadas, llegando a generar la sensación de estar demasiado ocupado y de no llegar a todo.
- Peor memoria: La ciencia ha demostrado que el hecho de ir variando las reglas de ejecución de las distintas tareas junto con el “cambio de contexto”, hace que nuestro cerebro no se enfoque en asentar los conocimientos con lo que no aprendemos y empeora nuestra capacidad de recordar.

Según la escuela de medicina de Harvard, realizar más de dos tareas a la vez hace que la corteza frontal del cerebro – aquella que se encarga de las labores cotidianas-, se sature de información. Esto impide que la información viaje a otras áreas del cerebro, comprobando que, en vez de ser más eficientes, la capacidad se reduce al 50%.

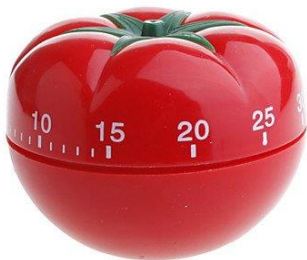
Enfocarnos en la realización de una sola tarea nos permitirá que atendamos al 100% de nuestras capacidades a cada una de las tareas



que realizamos. A parte, al hacer una tarea a la vez, puede además hacer que la disfrutemos más de realizarla.

El foco nos ayudará a acabar más cosas, con mayor calidad y pudiendo disfrutar de ello.

### 2.2.1 Pomodoro



La técnica del Pomodoro sirve para mejorar el foco. Consiste en utilizar ventanas temporales, es decir, periodos de tiempo de duración limitada, durante las cuales solo se trabaja en un elemento.

Esta herramienta es muy práctica cuando realizamos trabajos que requieren concentración durante un periodo de tiempo.

Se establece un periodo de tiempo, típicamente 20-25 minutos, durante el cual se deshabilitan las interrupciones o notificaciones. Nos centramos en hacer ESA ÚNICA COSA que queremos hacer. Pasados esos 20-25 minutos, tenemos 5 minutos para dedicar a otros asuntos, ya bien sea leer y responder correos, whatsapps, descansar o cualquier otra tarea.



No se trata de hacer un solo Pomodoro de 25 minutos de trabajo más 5 minutos de desconexión, sino de encadenar pomodoros.

El nombre de Pomodoro (tomate en italiano), viene precisamente de los típicos temporizadores de cocina en forma de tomate que utilizó el estudiante que inventó el método para auto-ayudarse a estudiar sin perder la concentración.

### 2.3 Flujo

Se define flujo como *“sucesión de hechos u operaciones en un sistema”*. De hecho, este es el objetivo de la productividad: que sucedan los distintos hechos u operaciones a lo largo de un sistema para pasar de una idea inicial a un elemento final en el menor tiempo posible y con la mejor calidad.

Un concepto del método Kanban que ilustra muy bien cómo aplicar el concepto de flujo es: **Stop Starting, Start Finishing**: Para de empezar cosas y empieza a acabarlas.

No queremos acumular cosas a medias, queremos finalizarlas. El hecho de tener o dejar varias tareas empezadas, pero no acabadas, tiene consecuencias:



- Acumulamos angustia, todo elemento no acabado, aunque no nos demos cuenta sigue “orbitando a nuestro alrededor”.
- Aumenta el sentimiento de fracaso o de inutilidad.
- Nos distrae, varios elementos a medias hacen que entre todos absorban nuestra atención o energía mental disponible. Esto impide focalizar nuestra energía en elementos para acabarlos antes (cocinar diferentes cosas en varios fogones).
- Nos sobrecarga. Cuando hay más elementos empezados que tiempo para realizarlos, es usual que se deje todo a medias.

El psicólogo William James decía que *“Nada cansa más que el recordatorio constante de la tarea sin terminar”*. ¡Nos hemos de enfocar en que sucedan cosas... y se terminen!

## 2.4 Compromiso

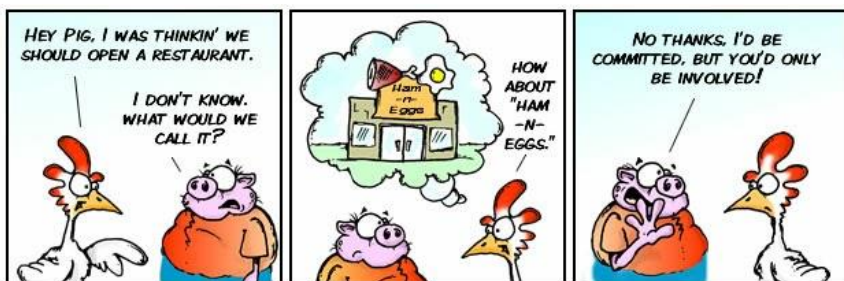
*“Obligación contraída.”*

Mi cuarto principio de la productividad es el compromiso, el compromiso con uno mismo. ¿Cuál es tu objetivo para querer mejorar la productividad personal?

A nivel de equipo, supone el compromiso con los otros miembros donde todos y cada uno de los miembros de éste deben estar comprometidos con el objetivo común del equipo.



Me gustaría compartir unas palabras de Shearson Lehman que ilustra muy bien la importancia de este fundamento: “Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones. Es la acción que habla más alto que las palabras. Es hacerse el tiempo cuando no hay. Es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se vuelven adversas. Compromiso es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas. Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo”.



By Clark & Vizdos

© 2006 implementingscrum.com

- *Hola Cerdito – le dijo la gallina. Quiero abrir un restaurante en la granja y he pensado que tal vez querrías ser mi socio.*

- *No sé – respondió el cerdito. ¿Y cuál sería el plato estrella del restaurante?*

- *¡Qué te parece “huevos con jamón”! – respondió la gallina.*

- *No gracias. Creo que yo estaría comprometido, y tú tan solo involucrada”–*

**Con el compromiso hay repetición y con la repetición se generan hábitos. Y los hábitos cambian el destino.**

### 3. Herramientas

Todas las herramientas propuestas en este ebook han sido probadas y validadas de manera individual y grupal, en distintos momentos y circunstancias según las necesidades. Su éxito no está garantizado, en cambio su utilidad está prácticamente asegurada si se adaptan al entorno y se basan en los valores del corazón de la productividad.

No es necesario utilizarlas todas a la vez. De hecho, puede ser contraproducente si se introducen todas de golpe, pues nos dificultará saber que herramienta nos está siendo más útil y cual deberíamos repensarla y adaptarla, o incluso abandonarla.

Las herramientas por sí solas son muy potentes, si somos capaces de combinarlas adecuadamente el poder se multiplicará:

- Punto único de entrada
- Priorizar
- Decir No
- Visualizar
- Elementos de tamaño similar
- Limitar el número de elementos en los que se trabaja
- Revisión semanal
- Parar y respirar
- Planificar lo justo





### 3.1 Punto único de entrada

Para mantenernos focalizados ayuda mucho tener un solo punto de entrada. Todos los elementos de trabajo o tareas deben estar en el mismo “buzón”.

A parte de reducir la dispersión por tener que comprobar si hay nuevos elementos en distintos buzones o peticiones de distintos “actores”, también nos ofrece la seguridad de no olvidarnos de otros puntos de entrada.

A nivel personal, esto supondría tener un solo buzón de entrada. Todas las peticiones o tareas estarán visibles en ese artefacto. Esta idea puede materializarse con un Inbox, tener un tablero Kanban, o una libreta con todas las tareas apuntadas (aunque en apartados posteriores veremos que desventajas presenta la opción libreta) o sencillamente un montón de post-its encima de la mesa o en la pared.

A nivel de equipo, estaría bien disponer de una lista única de las tareas a realizar. O bien que un miembro del equipo fuera el punto de entrada de todas las peticiones.

Es importante que esta lista tenga un orden único, que cada elemento ocupe una posición de prioridad respecto al resto de los otros elementos. Creando así nuestro propio backlog.



Un backlog es una lista ordenada de elementos, ideas o tareas. Ahí debemos tener todas nuestras tareas o elementos a realizar, y deben estar priorizados.

El hecho de tener un solo punto de entrada nos asegura que no se nos quedará nada pendiente y fomentaremos el foco, ya que sabemos dónde ir a buscar la siguiente tarea a realizar.

Cuanto más fácil de visualizar sean los elementos en el buzón de entrada mejor, ya que esto nos facilitará la toma de decisiones sobre la gestión de los distintos elementos o tareas.

### 3.2 Priorizar

*“Si todo es importante, nada es importante”*

La priorización es nuestro mejor aliado para mejorar la productividad. No todas las tareas que tenemos pendientes tienen la misma importancia, o el mismo impacto. Habrá algunas que serán más importantes o que su realización producirá mayor impacto (o felicidad) que otras, esto es evidente. La dificultad está en distinguir las y el reto en pararse y dedicar un tiempo a clasificarlas.

Lo ideal es priorizar en función del valor. ¿pero qué es valor? El valor es un concepto subjetivo, ya que depende de cada receptor. Si hablamos a



nivel equipo en un entorno laboral, el valor puede ser el número de nuevos subscriptores por nueva funcionalidad, o el número de clientes satisfechos de la calidad de los productos, o los que volverán a comprar, o ... Cada entorno define su propio criterio de valor, en cualquier caso, éste debe ser conocido por todos los miembros del equipo que van a trabajar en producirlo.

A nivel personal, el valor también es totalmente subjetivo. Para unas personas valor será los ingresos que genera, para otros el grado de autosatisfacción, también el nivel de felicidad en los demás, etc. En estos casos deberíamos preguntarnos ¿Qué es lo que esperamos que produzca nuestro “trabajo”?

A veces utilizamos la excusa de “No tengo tiempo” para enmascarar que una tarea tiene baja prioridad para nosotros. Para mí, la excusa “no tengo tiempo” puede ser parte de un autoengaño. Por ejemplo, “no limpio nunca las persianas porque no tengo tiempo” ¿y si te ofrecieran 100.000€ por limpiar las persianas? ¿tendrías tiempo entonces? Posiblemente sí... ¡No es que no tengas tiempo, es que no es tu prioridad!

La productividad consiste en aportar el máximo de valor con la menor cantidad de esfuerzo. Para ello es imprescindible tener unos criterios de priorización claros. El aprendizaje sobre dónde y cuándo invertir energía tiene como resultado el ahorro de tiempo y dinero.



### 3.2.1 Principio de Pareto

También conocido como la regla del 80-20, o ley de los pocos vitales. Esta ley describe un fenómeno estadístico por el que en un grupo, una parte pequeña del grupo contribuye más a un objetivo común que el resto del grupo. Un 20% de la población contribuye al 80% del efecto.

Este principio también aplica a la productividad:

El 80% del esfuerzo produce solo el 20% del valor, o visto de otro modo el 80% del valor se produce con tan solo un 20% de las tareas.

**El 20% de los elementos aportan el 80% del valor.**

Supongamos que decidimos organizar una cena en casa para nuestros amigos en casa. Por la regla de Pareto, preparando un plato principal estupendo tenemos un 80% de una cena satisfactoria. Otro punto de vista consistiría en primero asegurar que hay pan, ya que al menos podremos preparar un pan con tomate.

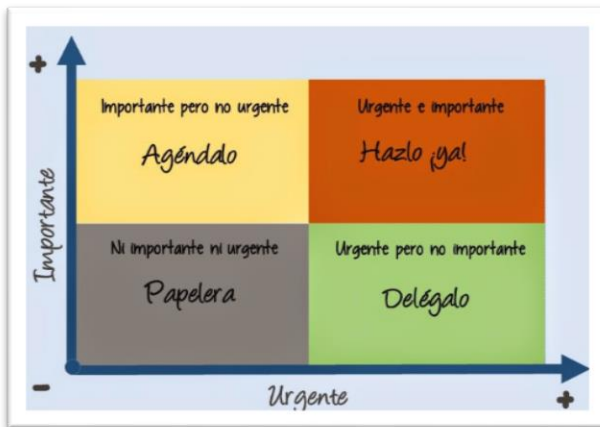
Hay una versión más extrema del principio de Pareto: el Ultra Pareto, según la cual aplicamos el 20% al 20%. Es decir, nos centraremos solo en el 4% de las cosas a realizar, que corresponden al 4% más prioritario.



### 3.2.2 Matriz de Eisenhower

La matriz de Eisenhower es una representación gráfica de los distintos niveles de importancia y urgencia de una tarea específica. Según la urgencia y la importancia podemos distinguir entre 4 estados, o 4 niveles de clasificación de las tareas:

- Importante y Urgente
- Importante y No urgente
- Urgente y No importante
- No urgente y No importante



Se define “Urgencia” como aquello que requiere una atención inmediata. Y se entiende por “Importante” cuando contribuye a tus objetivos a medio y largo plazo, a tu propósito de vida.

La matriz de Eisenhower nos divide las tareas en 4 cuadrantes según los dos parámetros anteriores:

- Área I (Importantes y Urgentes): En esta área se suelen situar los problemas apremiantes o crisis inminentes. También proyectos clave para la empresa cuya fecha límite está cerca de alcanzarse. Aunque parezca contraintuitivo, este cuadrante es al que menos tiempo deberíamos dedicar, ya que significaría que no hemos planificado bien nuestros esfuerzos o no priorizado nuestros trabajos más importantes, o nos encontramos en un entorno donde estamos atendiendo urgencias continuamente.
- Área II (Importantes, pero NO urgentes): En este cuadrante tenemos las tareas que nos ayudaran a alcanzar nuestro objetivo. Las personas más efectivas pasan la mayor parte del tiempo trabajando en elementos de este cuadrante. Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas/urgencias sino hacia las oportunidades y actúan de forma previsoras. En este cuadrante se nos permite planificar, preparar y crear relaciones: es donde se producen los trabajos de calidad.



- Área III (NO Importantes y Urgentes): Suele confundirse con el primer cuadrante ya que las tareas urgentes son apremiantes cuando aparecen. En este cuadrante suelen encontrarse las interrupciones, llamadas, e-mails, reuniones... Muchas veces nos apresuramos en resolver problemas sin considerar la importancia de estos. En ocasiones, esa presión por resolverlos cuanto antes, viene de las expectativas e intereses de otros compañeros, pero no se corresponden ni con nuestra agenda ni con los intereses de la compañía. Es fundamental saber decir “no”. Y con la imperante adicción a lo urgente no resulta nada fácil.
- Área IV (NI importantes NI urgentes): Como resulta obvio, este cuadrante es el menos interesante de todos y las tareas que en él se encuentran solo las tareas que deben ser abordadas cuando todas las demás hayan sido resueltas. En la mayoría de las ocasiones, las tareas en este cuadrante se deberían delegar o eliminar.

En la gestión de las tareas en nuestro día a día, tendemos a perdernos en lo urgente sin parar a identificar su importancia. La matriz de Eisenhower nos puede servir para colocar/clasificar las tareas en cada uno de los cuadrantes antes de empezar a trabajar en ellas.



### 3.2.3 Ley de Parkinson

*“El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine”.*

Cyril Parkison observó que cuanto más tiempo se tenga para hacer algo, más divagará la mente y más problemas serán planteados.

Existe lo que se denomina las 3 leyes fundamentales de Parkison:

- “El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización”.
- "Los gastos aumentan hasta cubrir todos los ingresos”.
- "El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia”

Entender este concepto es de fundamental importancia para entender la productividad y la gestión del tiempo: **la fijación de plazos de entrega cortos nos ayuda a evitar que el trabajo se expanda innecesariamente.**

### 3.2.4 Comerse el sapo



La idea de “comerse el sapo” va ligada a hacer algo que no nos resulta agradable. Una tarea agradable puede ser aquella que nos resulta fácil, sencilla y no implica mucha energía. Una





buena práctica es que la primera tarea que realizar debe ser “comerse el sapo”. Es decir, empezar el día por la tarea más importante, la que menos te apetece hacer, porque éstas suelen ser largas, complejas y aburridas.

Si empiezas con lo pequeñito, lo ligerito y lo fácil te sientes bien, pero luego el día se empieza a complicar, es cuando llegan los imprevistos y las urgencias. Y cada vez tenemos menos tiempo para lo importante y acabamos con el “hoy no me ha dado tiempo, pero mañana seguro que la hago”.

Empieza el día por lo más complicado, por lo que más resultados te va a dar y podrás beneficiarte de las ventajas de esta práctica:

- Vas a conseguir resultados desde el primer minuto del día
- Vas a hacerlo mejor, ya que al principio del día estas más fresco y menos cansado.
- Vas a evitar los imprevistos y las urgencias. Y cuando lleguen, tú estarás más tranquilo para enfrentarlas puesto que ya habrás hecho lo más importante.

Invirtiendo el orden de las tareas, evitaremos que el día a día se coma nuestro tiempo.





### 3.4 Visualizar

*En torno al 90% de la información transmitida internamente en el cerebro humano es visual.*

El ser humano es un animal visual. Los humanos descubrimos, organizamos y recreamos la realidad, adquiriendo conciencia de ella por medio de la percepción. Se dice que el 80% de la información que recibimos del entorno entra a través de los ojos.

Una investigación realizada por *3M Corporation* concluyó que la información visual es procesada por el cerebro humano 60.000 veces más rápido que el formato de texto. Las imágenes son las cosas más fáciles de recordar por nuestro cerebro y son fundamentales para nuestro aprendizaje. De hecho, dice la sabiduría popular que “una imagen vale más que mil palabras”. Para los seres humanos, lo que vemos tiene un efecto profundo en lo que hacemos, en lo que sentimos y en lo que somos.

Vistos estos datos parece absurdo no hacer uso de elementos visuales para organizar nuestro trabajo.

La visualización es una gran herramienta para lidiar con la complejidad de nuestro entorno. Los tableros Kanban son una herramienta que resulta de mucha utilidad para visualizar las cargas de trabajo,

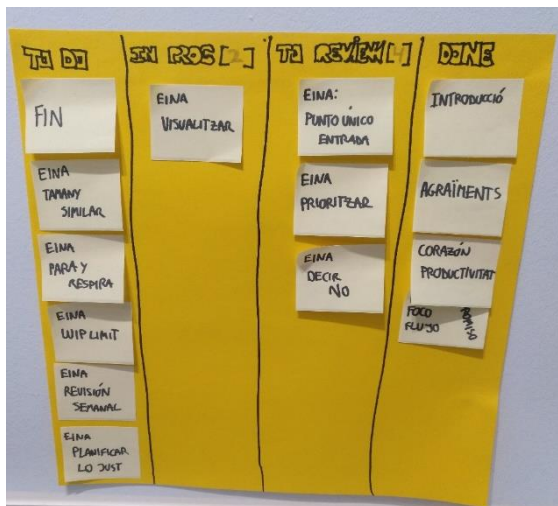


cometidos o tareas pendientes o en los distintos estados que se encuentra una tarea.

Además, nos permiten mapear y visualizar el flujo de trabajo.

Se puede implementar sobre una pizarra blanca o un tablero de corcho o pared o cualquier superficie que nos permita gestionar visualmente los elementos de trabajo.

El tablero se divide en columnas y filas. Cada columna representa un paso del proceso y las filas pueden representar diferentes tipos de actividades específicas. Las más comunes son "To Do (para hacer), Doing (haciendo/en curso) y Done (Hecho).



tablero Kanban usado mientras escribía este ebook

Hay mucha gente que utiliza las libretas para visualizar el trabajo pendiente, pero para que este método sea efectivo requiere de más tiempo y de volver hacer trabajos ya hechos. Permittedme un ejemplo:

Estamos muy estresados porque tenemos un montón de cosas en la cabeza que tenemos o queremos, o sencillamente nos apetece hacer. Cogemos una libreta y vaciamos nuestra cabeza y nos sentimos relajados. Conforme vamos completando tareas las tachamos, seguramente el orden de realización de éstas no es el mismo que en el papel. De hecho, podría ser que se nos ocurran nuevas tareas que añadimos al final de la lista. Así vamos trabajando, completando tareas y apuntando nuevas que nos van surgiendo. El reto llega cuando alcanzamos el final de la página. ¿qué hacemos? Seguimos escribiendo en la siguiente, ¿y con las tareas no tachadas? Tenemos dos opciones, las dejamos en la primera página, con lo que será necesario ir pasando páginas adelante y atrás para revisar las tareas a hacer, o bien copiamos en la segunda página las tareas pendientes de la primera.

En el primer caso, estamos perdiendo la capacidad de ver todas las tareas que tenemos que realizar de un solo vistazo. En el segundo caso, el retrabajo de volver a escribirlas no aporta ningún valor y es una pérdida de tiempo.

Es por estos motivos por los cuales desaconsejo el uso de libretas para la gestión de tareas a realizar.



### 3.4.1 Y de regalo... dopamina

La dopamina es el neurotransmisor encargado de propagar las señales nerviosas entre las neuronas conectadas entre sí. Sus principales funciones son el placer (en especial si este es anticipatorio), la motivación (el «querer hacer»), la coordinación de movimientos, la toma de decisiones y el aprendizaje, entre otros.

El hecho de visualizar nuestro trabajo nos permite aumentar nuestros niveles de dopamina. Al finalizar una tarea, podemos tachar o romper el elemento que la representa, y esto nos generará de manera natural, un aumento en nuestro nivel de dopamina.

Si visualizamos las tareas nos ayudará a concienciarnos de ellas y también de su finalización. Y finalizar tareas nos produce placer.

## 3.5 Elementos de tamaño similar y más bien pequeños

*El tamaño SI importa.*

El tamaño de las tareas que realizamos influye directamente sobre nuestra productividad de diversas maneras. Si los elementos son más pequeños, seremos más productivos.

- Primero, porque haremos más cosas. Aunque este motivo es discutible, pero afecta directamente al segundo motivo.



- El segundo motivo es que al realizar más cosas, tendremos más sensación de finalización de tareas, lo cual mejorará nuestros niveles de dopamina y esto nos motivará a seguir realizando nuevas tareas.

A nivel de equipo, el hecho de trabajar con elementos pequeños y de tamaños similares mejorará la predictibilidad. Dedicar tiempo a estimar el trabajo a realizar puede ser una tarea tediosa y larga cuando hay muchos elementos a realizar. Pero si no los estimamos, nos resultará muy difícil saber qué porcentaje del trabajo total tenemos hecho.

Si tenemos establecido un tamaño máximo, en el caso de llevar realizado el 90% de las tareas, seguramente también estemos cerca del 90% de completar el proyecto.

Esta práctica ayuda a reforzar la fuerza de voluntad, ese músculo que muchas veces nos resulta tan difícil de entrenar. Tareas muy grandes o tediosas se pueden romper en tareas más pequeñas o simples de manera que el rechazo que nos generan no sea tan grande. Así acabaremos completando esa tarea larga a base de completar pequeños pasos y con sensación de menos esfuerzo.

Un ejemplo que ilustra esta situación sería la tarea de escribir un ebook. Si nos decimos “quiero escribir un ebook”, las probabilidades de ponernos a hacerlo serán bajas pues es una tarea larga que, aunque sea



de nuestro agrado, puede causarnos rechazo porque justo en ese momento no nos vemos con energía suficiente como para ponernos a escribir un ebook entero. Esta misma situación se repetirá día a día, pues una tarea de tal magnitud que difícilmente nos vemos con la energía de realizarla toda.

¿Qué se puede hacer? ¡Trocearla! Si dividimos, por ejemplo, el ebook en los capítulos a escribir y luego los capítulos en apartados, seguramente acabaremos el trabajo antes, pues enfrentarnos a escribir un capítulo nos requiere un nivel de energía menor que el de escribir el ebook.

Hay tareas tan grandes que nos cuesta encontrar el momento para hacerlas, o bien las tardes son muy cortas o entre reunión y reunión no nos da tiempo, y para empezar y dejarla a medias, pues mejor no empezamos. Si dividimos las tareas en elementos más pequeños en momentos entre reuniones podremos empezar y acabar tareas y nos permitirán aportar valor en esos momentos que sino quizás nos los pasaríamos divagando por el correo o YouTube.

Organizar nuestro trabajo con elementos más pequeños nos ayudará a trabajar en ventanas de tiempo menores y poder utilizar Pomodoro más a menudo (ver apartado Foco), por ejemplo.

Otra ventaja de este método es que nos permite gestionar mejor las interrupciones. Las probabilidades que nos interrumpan durante la





realización de una tarea disminuyen con el decrecimiento del tamaño de ésta. Esto aumenta lo que se conoce como el *focus factor*. Ésto es la capacidad de estar concentrado para finalizar tareas sin interrupciones. A menor tamaño, menor será el tiempo de realización y mayor la capacidad de focalización y finalización.

### 3.6 Limitar el número de elementos en que se trabaja

*“Nuestra capacidad de empezar cosas es ilimitada, pero nuestra capacidad de acabarlas es limitada.”*

Uno de mis fundamentos de la productividad es el flujo, queremos que desde que empezamos alguna tarea hasta que ésta se completa transcurra el menor tiempo posible y que las esperas o retrasos sean los mínimos. Una herramienta muy valiosa, en este sentido, es la de limitar el número de elementos en que se trabaja concurrentemente (limitar el trabajo en curso), también conocido con WIP (Work In Progress). Por ejemplo, si acordamos, con el equipo o con nosotros mismos, que nuestro WIP limit es 3, significa que como máximo habrá 3 elementos en los que estamos trabajando a la vez. El WIP limit indica el número máximo que no se debe sobrepasar.





Aunque parezca justo lo contrario, limitando la cantidad de tareas en paralelo se es más productivo. Limitando el número de elementos en los cuales trabajamos ayuda a mantener nuestro foco. Como centramos nuestra atención en unas pocas tareas nuestra eficiencia tiende a ser mayor.

El WIP limit, fuerza el sistema a tomar decisiones de manera rápida y responsable. Esta herramienta nos ayuda a atacar a uno de los grandes males ocultos de las organizaciones: las colas o “esperas”.

Si utilizamos la visualización y construimos un panel kanban, el WIP limit aplicaría normalmente al número máximo de elementos por estado (columna). Cada columna puede tener un número distinto de la anterior. Si se te acumulan tareas en una columna del proceso, debes parar y replantearte ¿“por qué se te acumulan las tareas en este estado?”

Trabajando en equipo, limitar el trabajo en curso fomenta también la colaboración de sus miembros. Con unos límites WIP bien escogidos, los miembros del equipo se verán animados a ayudar a acabar tareas en curso antes de poder empezar otras nuevas, pues empezar nuevas tareas haría que el número de elementos en curso superase el WIP limit.



No existe una fórmula maestra para calcular el número máximo de elementos en curso, este número depende de cada contexto, persona o equipo. El WIP limit es un valor empírico, mediante la prueba y análisis, llegaremos a descubrir cuál es el de nuestro sistema o de los distintos estados dentro de nuestro proceso.

El límite debe ser el óptimo balance entre un tiempo de finalización bajo y una carga de trabajo adecuada.

### 3.7 Revisión semanal

La herramienta de la revisión semanal también se conoce como “afilarse el hacha”. La idea de afilar el hacha es que vamos a tener momentos en los que no estaremos produciendo, sino que nos estaremos enfocando en mejorar nuestras herramientas de trabajo y analizar cómo hemos estado trabajando, para posteriormente producir más y/o mejor.

A veces estamos tan ocupados haciendo cosas, que no nos planteamos parar unos instantes para reflexionar. Al parar para pensar, podríamos descubrir ineficiencias y hacer pequeños cambios en nuestras herramientas de trabajo que harán que nuestro rendimiento mejore notablemente.

El origen de “parar a afilar el hacha”, hace referencia a la idea de que, si estas talando árboles cada vez te costará más talarlos dado que el hacha



pierde su filo y será necesario que pares de trabajar para afilar el hacha para poder seguir trabajando, pero ahora mejor que antes.

Es de suma importancia indagar sobre nuestra manera de trabajar, si nos está funcionando como esperábamos. Hemos de ser capaces de parar e identificar que retos nos estamos encontrando, y poder diseñar y ejecutar experimentos para superarlos. Hacer balance de cómo trabajamos nos ayudará en la toma de decisiones futuras.

Bernard Shaw dijo *“Si se enseña algo a un hombre, jamás lo aprenderá”*. Y tiene razón. El aprendizaje es un proceso activo. Se aprende haciendo, con lo que si quieres dominar estas herramientas aplícalas en todas las oportunidades que te surjan. Si no, con el tiempo las olvidarás. Solo el conocimiento que se practica permanece vivo en nuestra mente.

No solo es importante aplicar las herramientas, sino que además hemos de aprender a utilizarlas de la manera óptima. Y esto sólo se consigue inspeccionando la manera que tenemos de usarlas, y adaptando su uso al propósito que buscamos al utilizarlas. Puede que los recursos de ayer no sirvan mañana, con lo que no debemos acomodarnos en las glorias pasadas e iterar en busca de mejoras.

Tal y como dice uno de los principios del manifiesto Agile: es muy recomendable, que a intervalos regulares el equipo reflexione sobre



como ser más efectivo para, a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento.

### 3.8 Para y respira

Como comentaba en la introducción, mi objetivo sobre la mejora de la productividad no es inducir al lector a aprovechar cada uno de los segundos disponibles que tiene para hacer, hacer y hacer.

Lo que perseguimos es disponer de más tiempo. Más tiempo para hacer otras cosas o hacer más cosas en la misma cantidad de tiempo.

Es importante que entendamos lo beneficioso que resulta tener momentos para parar y desconectar. Hemos de ser conscientes que no podemos estar siempre al 100%. Debemos disponer de tiempo para descansar, o para poder responder a las emergencias.

En este sentido, me gusta mucho el símil de los bomberos. El cuerpo de bomberos durante una gran parte de su tiempo está en la central: revisando material, descansando, entrenando, etc. No están el 100% de su tiempo atendiendo emergencias. La gran ventaja de esto es que disponen de capacidad de respuesta para cuando surge una emergencia, y así, poder atenderla en el menor tiempo posible. Personalmente, no me gustaría vivir en una ciudad donde el cuerpo de bomberos estuviera trabajando en emergencias todo el tiempo.



Obviamente nosotros no somos bomberos, o al menos la mayoría, y no se trata de estar descansando, esperando que llegue la emergencia. Sino que debemos tener espacios para poder descansar y respirar, para recargar energías o disponer de margen para responder a urgencias que nos surjan.

Otra ventaja de parar y respirar es que nos permitirá tomar consciencia de la inercia que llevamos y que nos focalicemos en el momento actual.

Un ejercicio que me ayuda a focalizarme en el momento presente consiste en inspirar por la nariz durante 4 segundos y expirar por la nariz también durante 4 segundos. Repitiendo esta respiración 4 veces, centrando la atención en la respiración, permite llevar tu mente al momento presente y poner todo tu foco en el ahora. Es un ejercicio que puedes practicar en cualquier lugar y momento.

Parar y respirar conscientemente, nos aporta muchos beneficios físicos. A parte, esto nos ayudará a controlar el cortisol producido por el estrés o la sobrecarga.



### 3.9 Planificar, pero planificar lo justo

*“Me encanta que los planes salgan bien”* – John Hannibal Smith

A todos nos gusta la predictibilidad y que suceda lo que preveíamos, y mucho más cuando el resultado obtenido es positivo. Sin embargo, que nos guste no garantiza que nos suceda. Nosotros nos hemos de crear las condiciones para mejorar la predictibilidad de los resultados.

Algo habitual tanto a nivel de equipo como individual, es que tratamos de prever todo lo que sucederá en un horizonte temporal demasiado amplio. Sucede que minimizamos las opciones de que haya cambios en el contexto o en las prioridades o simplemente en los resultados. Tratamos de controlar el “caos” dedicando mucho esfuerzo a planificar la incertidumbre.



Es aconsejable no planificar a tan largo plazo, aunque sí que es conveniente tener clara una dirección, pero difícilmente podemos tener todo el camino perfectamente definido. Hemos de encontrar el balance entre la incertidumbre que nos rodea y los riesgos de no tener previsto los siguientes pasos.

A menudo se hace una planificación exhaustiva, y nos tranquiliza el resultado obtenido. Sin embargo, esto suele ser una falsa sensación de control sobre un futuro cambiante, ya que conforme avanza el tiempo vemos que aquel plan tan detallado a tan largo plazo cada vez está más lejos de cumplirse.

Una manera de mejorar nuestra productividad consiste en balancear el tiempo que dedicamos a planificar y la necesidad de predictibilidad (real) que tenemos. Es muy importante planificar los siguientes pasos, y también tener claro que no podemos controlarlo todo. Por ello es aconsejable, cada cierto tiempo, hacer balance de lo conseguido y aprendido, y utilizar esta información para revisar si la dirección que estamos siguiendo es la que queremos y entonces planificar los siguientes pasos.





## 4. Conclusiones

Una vez llegados a este punto, primero de todo agradecer el tiempo dedicado a leer esta breve guía de inspiraciones de productividad. Del mismo modo que si crees que este ebook puede ser de interés para otras personas no dudes en compartirlo.

En él se han presentado una serie de herramientas para la mejora de la productividad individual o de equipo. Éstas son solo algunas de las herramientas que, a mí, a los equipos y personas que he ayudado nos han servido para mejorar nuestra productividad. No tienen por qué ser las mejores herramientas ni tampoco las únicas, lo importante es que a uno le sirvan para su propósito.

Sobre todo, me gustaría recordar que mucho más importante que las herramientas concretas, son los valores a los cuales responden:



- Valor
- Flujo
- Foco
- Compromiso

## Sharing is caring!

Si te ha gustado o crees que este libro tiene algún valor económico, te animo a hagas una donación a gente que trata de hacer de nuestro mundo, un mundo un poco mejor. ¡Muchas gracias!



<https://www.teaming.net/associacioprotectoraanimals-l-anxovapeluda>