

Guías HBR
**Mejora tu
Productividad**

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR

Mejora tu productividad

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Mejora tu Productividad
HBR Guide to Being More Productive

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2018**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

© Begoña Merino Gómez, 2018, por la traducción

Colección dirigida por: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

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

Impreso en España – *Printed in Spain*
ISBN: 978-84-945629-9-0
Depósito legal: B-22806-2018

Impresión: Liberdúplex, S.L.U.
Barcelona – España

Qué aprenderás

Cada día empieza con la misma dificultad: una larguísima lista de tareas por completar y falta de tiempo. A lo mejor, te dices que para terminarlas todas has de ponerte a trabajar duro de verdad; en otras palabras, saltarte las comidas, trabajar hasta más tarde... O, a lo mejor, te rindes, reconoces que no puedes terminarlo todo y te dedicas a apagar fuegos o a atender los problemas más visibles.

Y, sin embargo, sabes lo bien que te sientes los días en que logras progresar con tu trabajo: te ocupas de proyectos difíciles y estimulantes al mismo tiempo que terminas de resolver definitivamente aquellas cuestiones menores que tenías pendientes. Avanzas de verdad en tu trabajo. En esos días, si las cosas no funcionan, tú las haces funcionar. Para tener más días como esos, necesitas descubrir lo que funciona para ti: tus fortalezas, tus preferencias y tus objetivos.

Tanto si eres un ayudante como si eres un CEO, tanto si llevas cuarenta años trabajando como si acabas de empezar, esta guía te ayudará a ser más productivo.

Descubrirás distintas formas de:

Qué aprenderás

- Motivarte para trabajar cuando no te apetece lo más mínimo.
- Mejorar tu habilidad para concentrarte.
- Asumir menos responsabilidades para poder hacer más.
- Emplear más tiempo en el trabajo más importante.
- Poner límites a tus compañeros de trabajo sin enemistarte con ellos.
- Aprovechar el tiempo libre entre reuniones.
- Tomarte días libres sin que eso te cause demasiada preocupación.

Contenidos

SECCIÓN UNO

Haz un inventario

- 1. Reserva tiempo para el trabajo importante** **3**
Valora lo que tienes que hacer y luego descarta, delega o replantea.
JULIAN BIRKINSHAW Y JORDAN COHEN
- 2. ¿Estás demasiado estresado para ser productivo?**
¿O no estás estresado lo suficiente? **17**
Evaluación basada en la investigación.
FRANCESCA GINO
- 3. ¿Cuál es tu estilo de productividad?** **27**
¿Qué necesitas para hacer mejor tu trabajo?
CARSON TATE

SECCIÓN DOS

Planifica tu día

- 4. Tal vez odies planificar, pero es conveniente hacerlo** **37**
La molestia vale la pena.
ELIZABETH GRACE SAUNDERS

Contenidos

5. **Aprovecha al máximo el «tiempo sin prisas»** 43
Termina el trabajo importante, aunque no sea urgente.
LYNDA CARDWELL
6. **Armoniza tu gestión del tiempo con tus metas** 49
Una herramienta sencilla puede bastar.
7. **Una herramienta para ayudarte a alcanzar tus objetivos en cuatro pasos** 55
Desglósalos y haz un plan.
HEIDI GRANT
8. **Los sprints son el secreto para acabar más cosas** 59
No solo sirven para desarrollar programas informáticos.
JOHN ZERATSKY
9. **Consigue más comprometiéndote menos** 65
Qué hay que analizar antes de aceptar un nuevo proyecto.
ELIZABETH GRACE SAUNDERS
10. **Cómo negarse a aceptar más trabajo** 73
A la vez que mantienes tus relaciones.
REBECCA KNIGHT
11. **La gente más productiva sabe a quién ignorar** 81
No todo el mundo merece tu tiempo y tu atención.
ED BATISTA
12. **Evitar que un compañero te haga perder el tiempo** 89
Controlar el acceso de visitantes fortuitos.
DORIE CLARK

13. **Permítete trabajar menos horas** 95
Y no te sientas culpable por ello.
 ELIZABETH GRACE SAUNDERS
14. **Si regalas parte de tu tiempo, sentirás que ganas tiempo** 101
Los estudios prueban esta paradoja.
 CASSIE MOGILNER

SECCIÓN TRES

Encuentra tu centro de atención

15. **Cinco formas de reducir las distracciones en la oficina** 109
Trabaja tu músculo de la atención.
 JOSEPH GRENNY
16. **Entrena a tu cerebro para concentrarte** 115
Puedes aprender a ignorar las distracciones.
 Dr. PAUL HAMMERNESS Y MARGARET MOORE
17. **Dos cosas que anulan tu capacidad para concentrarte** 121
Dispositivos electrónicos y reuniones.
 WILLIAM TRESEDER
18. **Ante las distracciones, necesitamos fuerza de voluntad** 127
Desarrolla tu autocontrol.
 JOHN COLEMAN
19. **Cómo practicar mindfulness durante tu jornada laboral** 133
Desde que te despiertas hasta que vuelves a casa.
 RASMUS HOUGAARD Y JACQUELINE CARTER

Contenidos

20. Las pausas para el café no potencian la
productividad en absoluto 137
Haz micropausas útiles.
CHARLOTTE FRITZ
21. Contemplar la naturaleza te hace más productivo.
Entrevista a Kate Lee 145
Todo lo que necesitas son 40 segundos.
NICOLE TORRES
22. Cinco formas de trabajar más eficazmente
en casa 151
Conéctate y hazte cargo de tu día.
CAROLYN O'HARA
23. Cosas que comprar, descargar o hacer cuando
trabajas a distancia 159
Sé productivo estés donde estés.
ALEXANDRA SAMUEL

SECCIÓN CUATRO

Motívate

24. Encontrar sentido al trabajo, incluso cuando es
aburrido 169
*No necesitas encontrar la cura del cáncer para
que tu trabajo te haga sentir bien.*
MORTEN HANSEN Y DACHER KELTNER
25. Cómo ponerte a trabajar cuando no te apetece 175
*Quítate, definitivamente, ese proyecto que tienes
postergado.*
HEIDI GRANT

- 26. Cómo vencer la procrastinación** **181**
Domina la tendencia de tu cerebro a aplazar tus grandes objetivos.
 CAROLINE WEBB
- 27. Qué hacer cuando empiezas a sentirte agotado** **187**
Sentirse abrumado es un aviso, no un castigo para toda la vida.
 MONIQUE VALCOUR
- 28. Los pronombres cuentan cuando preparas tu mente para algo importante** **193**
Háblate más eficazmente.
 OZLEM AYDUK Y ETHAN KROSS
- 29. Mantente motivado cuando todos están de vacaciones** **199**
Aprovecha ahora que la oficina está vacía.
 DORIE CLARK

SECCIÓN CINCO

Sé más productivo durante tus viajes

- 30. Cómo emplear productivamente el tiempo de los viajes** **205**
Hacer cola no tiene por qué ser una pérdida de tiempo.
 DORIE CLARK
- 31. Como acabar el trabajo mientras viajas** **209**
La libreta de notas del hotel: el héroe ignorado de la productividad.
 JOSEPH GRENNEY

Tómate un tiempo libre

- 32. Ir de vacaciones no tiene que causar estrés en el trabajo** **217**

Facilita tu salida y tu regreso.

ELIZABETH GRACE SAUNDERS

- 33. No te obsesiones con acabar todo antes de marcharte de vacaciones** **223**

Formas más sanas de prepararte para ausentarte.

SCOTT EDINGER

- 34. Cómo aliviar las molestias de volver al trabajo después de un tiempo ausente** **229**

Vuelve a ponerte en marcha.

ALEXANDRA SAMUEL

- Índice* **235**

SECCIÓN UNO

Haz un inventario

¿Qué te impide sentirte y ser más eficaz en el trabajo? ¿Malgastas tu energía en tareas poco relevantes solo porque te encanta hacerlas? ¿Te sientes incapaz de lidiar con algunos proyectos que tienes en marcha?

Esta sección te ayudará a autoevaluarte, a fijar un punto de referencia para saber qué trabajo tienes que hacer, hasta qué punto estás estresado y de qué forma te gusta más trabajar. Puedes leer los tres artículos y hacer los tres ejercicios de autoevaluación de una vez. O escoger uno de los ejercicios, evaluarte en ese aspecto y aplicar lo que has aprendido a otras secciones de esta guía. No importa la metodología que escojas. Lo que aprendas hará que pienses de una forma distinta sobre tu trabajo y sobre el modo en que lo realizas.

CAPÍTULO 1

Reserva tiempo para el trabajo importante

Julian Birkinshaw y Jordan Cohen

Un día de más horas es algo que todos querríamos tener, pero es imposible de conseguir. ¿Pero qué sucedería si pudieras utilizar un tiempo considerable, digamos un 20% de tu jornada laboral, para dedicarte de lleno a las responsabilidades realmente importantes?

Hemos pasado los últimos tres años estudiando cómo aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento. La respuesta es simple: suprimir o delegar las tareas poco relevantes, y sustituirlas por otras de mayor valor añadido.

Reproducido de *Harvard Business Review*, septiembre de 2013 (producto #R1309K).

Haz un inventario

Nuestros estudios indican que los trabajadores del conocimiento pasan mucho tiempo (una media del 41%) dedicados a actividades accesorias, que les aportan muy poca satisfacción personal y que podrían realizar otras personas. Entonces, ¿por qué siguen haciéndolas? La razón es que no es tan fácil deshacerse de esas tareas. De forma instintiva, nos aferramos a las que nos hacen sentir importantes y ocupados, mientras nuestros jefes, que luchan por hacer más con menos, nos siguen encomendando tantas responsabilidades como estemos dispuestos a aceptar.

Aun así, estamos convencidos de que hay formas de mejorar las cosas. Los trabajadores del conocimiento pueden ser más productivos si piensan de forma consciente en cómo pasan su tiempo, si deciden qué tareas son más importantes —tanto para ellos como para las organizaciones en las que trabajan— y si reparten o delegan adecuadamente el resto. Hemos probado estos cambios con quince ejecutivos de distintas compañías, y el resultado ha sido que consiguieron reducir en gran medida su participación en tareas irrelevantes. Redujeron el papeleo una media de seis horas semanales, y además ahorraron una media de dos horas en reuniones en ese mismo período. Y los beneficios no dejan lugar a dudas. Por ejemplo, cuando Lotta Laitinen, directiva de If (compañía de seguros escandinava) se deshizo de las tareas administrativas y de las reuniones, pudo pasar más tiempo apoyando a su equipo. De ese modo consiguió un aumento del 5% en las ventas de su departamento en un período de solo tres semanas. Aunque no todos los participantes de nuestro estudio alcanzaron logros tan notables, los resultados fueron lo bastante buenos como para sorprendernos. Simplemente pidiendo a los

trabajadores del conocimiento que repensaran y cambiaran el equilibrio de su trabajo, fuimos capaces de ayudarles a liberar cerca de una quinta parte de su tiempo —una media de un día por semana—, y a centrarse en tareas más importantes en esas horas que habían ganado.

Por qué es tan difícil

Los trabajadores del conocimiento suponen un verdadero reto para sus directivos. Gran parte de su trabajo es mental —por tanto, difícil de observar—, y la calidad del mismo suele ser subjetiva. A un directivo que sospeche que uno de sus subordinados está malgastando su tiempo puede resultarle difícil diagnosticar el problema, y mucho más encontrar una solución.

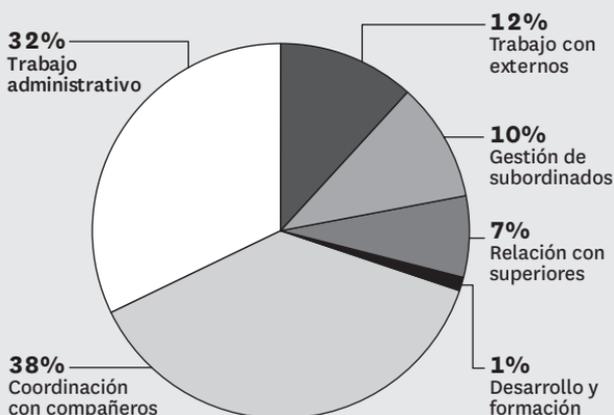
Con el objetivo de saber qué hacen los trabajadores del conocimiento durante su jornada laboral, mi equipo entrevistó a 45 de ellos, de 39 compañías diferentes de distintas industrias de Estados Unidos y Europa. Descubrimos que, incluso los trabajadores más entregados y con rendimientos más notables, dedicaban gran parte de su tiempo a actividades tediosas y poco provechosas, como al trabajo administrativo o a tareas que realizaban con otros compañeros —por ejemplo, reunirse con personas de otros departamentos—. Ellos mismos valoraban estas actividades como de escasa utilidad personal e irrelevantes para la compañía (véase más adelante «El trabajo que hacen los trabajadores del conocimiento»).

Las razones por las que esto ocurre son diversas. La mayoría de nosotros se siente atrapado en una red de compromisos de la que puede ser molesto librarse: nos preocupa decepcionar a nuestros colegas o a nuestros superiores si

EL TRABAJO QUE HACEN LOS TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO

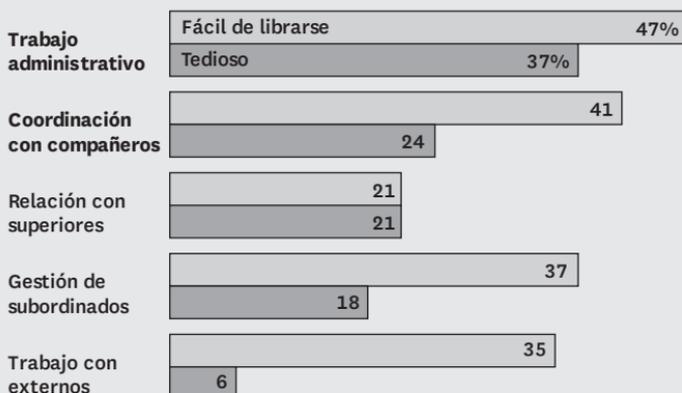
Nuestro estudio muestra que el trabajo administrativo y de coordinación ocupa como promedio dos tercios del tiempo de los trabajadores del conocimiento . . .

Tiempo distribuido por actividades



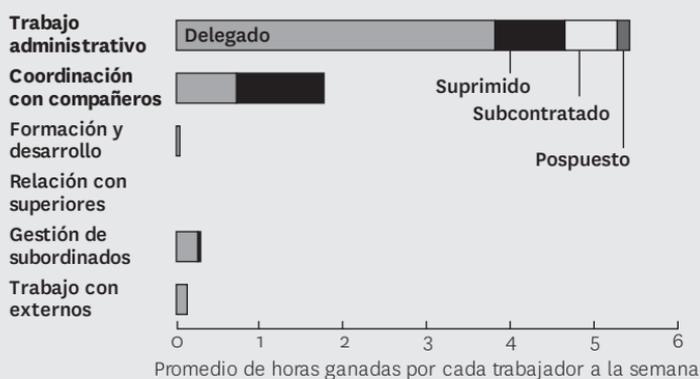
. . . y, aun así, esas tareas fueron calificadas como las más fáciles de librarse de ellas y las más tediosas.

¿Vale la pena dedicar tanto tiempo a esas tareas?



Una vez que tuvieron estos datos, los participantes en el estudio suprimieron, delegaron, subcontrataron o pospusieron las tareas menos relevantes con el objetivo de liberar tiempo para ejecutar los trabajos más importantes.

Tiempo ganado



dejamos de realizar algunas de ellas. «Quiero dar la impresión de estar ocupado y de ser alguien productivo, la compañía valora a quien sabe trabajar en equipo», nos dijo uno de los participantes en el estudio. Además, incluso los trabajos de menor importancia de nuestra lista de tareas pendientes ofrecen algún tipo de beneficio. Avanzar en alguna tarea, incluso en las que son innecesarias, aumenta nuestra satisfacción y nuestra sensación de participación, según demuestran las investigaciones. Y, aunque las reuniones suelen ridiculizarse considerándolas como una pérdida de tiempo, son una oportunidad de socializar y de conectar con otros compañeros de trabajo. «En realidad,

espero con ganas las reuniones presenciales», nos dijo un entrevistado. «Una llamada es más eficiente, pero es fría, poco estimulante».

Las organizaciones también son culpables cuando la productividad de sus empleados es inferior a la óptima. Durante la última década, la reducción de costes ha sido una medida frecuente en las empresas; y los trabajadores del conocimiento, como la mayoría de los empleados, han tenido que asumir tareas menos relevantes que les distraen de otros trabajos más importantes; por ejemplo, hacer los preparativos para sus viajes de trabajo. A pesar de que las empresas están recuperando poco a poco la confianza, muchas compañías aún dudan de si deben incorporar a nuevos empleados; en particular, administrativos. Además, las normativas cada vez más complicadas y los sistemas de control cada vez más estrictos han hecho que muchas industrias tengan una cultura corporativa aversa al riesgo, que no favorece que los empleados expertos cedan el trabajo a colegas menos experimentados. Las consecuencias son predecibles: «Mi equipo no cuenta con el personal suficiente y la capacitación necesaria; eso hace que mi calendario sea una pesadilla y que tenga que ir a muchas más reuniones de las que debería», decía uno de los sujetos del estudio. Otro nos contaba: «Tengo que lidiar con la capacidad de trabajo limitada de la gente en quien delego».

Algunas compañías intentan ayudar a sus trabajadores del conocimiento a que se concentren en las tareas primordiales. Por ejemplo, uno de nosotros (Jordan Cohen) ayudó a Pfizer a crear un servicio llamado *pfizerWorks*, que permite a los empleados subcontratar las tareas menos importantes. También hemos visto ini-

ciativas corporativas que prohíben correos electrónicos los viernes, limitan las reuniones y restringen las presentaciones internas en PowerPoint. Pero es muy difícil cambiar las normas institucionales; y, cuando los trabajadores del conocimiento no hacen suyas esas directivas implantadas desde la dirección, encuentran formas creativas de resistirse o de ganar al sistema, lo que solo hace que la situación empeore. Nosotros proponemos un punto medio sensato: intervenciones que adopta el propio trabajador, que le facilitan su propio trabajo y que son apoyadas por la dirección.

Qué pueden hacer los trabajadores

Nuestro procedimiento es una variación del clásico ejercicio «iniciar/detener/continuar», diseñado para ayudarte a incorporar pequeños cambios, pero importantes, en tu agenda de trabajo. Nuestra tarea consistió en facilitar este ejercicio a los quince ejecutivos antes mencionados, que alcanzaron algunos resultados notables.

Identifica las tareas irrelevantes

Utilizando este instrumento de autoevaluación (véase «Identificar las tareas irrelevantes»), repasa tus actividades diarias y decide cuáles son: a) no tan importantes para ti o para tu compañía y b) relativamente fáciles para dejarlas de lado, delegar o subcontratar. Nuestro estudio sugiere que al menos una cuarta parte de las actividades del trabajador del conocimiento corresponden a alguna de estas categorías; por tanto, tu objetivo debería ser recuperar unas diez horas semanales. Los participantes en nuestro estudio identificaron distintas tareas de las que

AUTOEVALUACIÓN: IDENTIFICAR TAREAS IRRELEVANTES

Haz una lista de todo lo que hiciste ayer y anteayer, agrupando las tareas en periodos de 30 o 60 minutos. Hazte las siguientes preguntas respecto a cada tarea:

¿Qué valor tiene esa actividad para la compañía?

Supón que estás informando sobre tu desempeño a tu jefe o a un alto ejecutivo. ¿Le mencionarías esta tarea? ¿Podrías justificar el tiempo que le has dedicado? PUNTAJACIÓN

- | | |
|---|---|
| Contribuye en gran medida a cumplir los objetivos generales de la compañía. | 4 |
| Contribuye un poco. | 3 |
| No tiene repercusiones, ni negativas ni positivas. | 2 |
| Tiene repercusiones negativas. | 1 |

¿Hasta qué punto puedo obviarla?

Imagínate que, a causa de una urgencia familiar, llegas dos horas tarde al trabajo y tienes que establecer un orden de prioridad en tus tareas diarias. ¿En qué categoría clasificarías esta actividad?

- | | |
|--|---|
| Esencial: Es de prioridad máxima. | 4 |
| Importante: Tengo que hacerla hoy. | 3 |
| Discrecional: La haré si tengo tiempo. | 2 |
| Poco importante/opcional: Puedo dejar de hacerla ya. | 1 |

¿En qué medida me aporta algo positivo esta tarea?

Imagínate que disfrutas de la independencia financiera necesaria para crear el trabajo de tus sueños. ¿Seguirías realizando esta tarea o la abandonarías?

- | | |
|---|---|
| Sin duda la mantendría: Es una de las mejores partes de mi trabajo. | 5 |
| Probablemente la mantendría: Disfruto haciéndola. | 4 |
| No estoy seguro: Tiene puntos positivos y negativos. | 3 |
| Probablemente dejaría de hacerla: Me resulta tediosa. | 2 |
| Sin duda la suprimiría: Me desagrada. | 1 |

¿Hasta qué punto podría otra persona hacer esta tarea en mi lugar?

Imagina que te han pedido que gestiones una propuesta muy importante y tienes que encargar parte de tu trabajo a tus colegas durante tres meses. ¿Abandonarías, delegarías o mantendrías esta tarea?

- | | |
|---|---|
| Solo yo —o alguien con mi experiencia— puede realizarla. | 5 |
| Es mejor que la haga yo por mis habilidades específicas y por las responsabilidades asociadas a ella. | 4 |
| Si se organiza de la forma adecuada, otra persona con menos experiencia que yo podría manejarla de forma satisfactoria. | 3 |
| La puede hacer un empleado con poca experiencia o podría subcontratarse. | 2 |
| Esta tarea se podría suprimir. | 1 |

Calcula tu puntuación.

Una puntuación total baja (de 10 puntos o menos) implica que es una tarea que se puede delegar o suprimir.

podían prescindir. Lotta Laitinen, gerente de If, reconoció rápidamente varias reuniones y tareas administrativas habituales de las que podía deshacerse. Shantanu Kumar, CEO de una pequeña compañía tecnológica en Londres, se dio cuenta de que estaba demasiado involucrado en detalles de la planificación, y Vincent Bryant, uno de los directivos de GDF SUEZ Energy Services, se sorprendió de la cantidad de tiempo que perdía archivando documentos.

Decide si prescindes de una tarea, la delegas o la replanteas

Clasifica las tareas irrelevantes en una de estas tres categorías: tareas *intrascendentes* (cosas que puedes dejar de hacer ahora mismo sin que eso tenga ningún efecto negativo), *oportunidades de descongestión* (tareas que puedes delegar con un mínimo esfuerzo) y *replantamientos a largo plazo* (trabajo que debe reestructurarse o ajustarse). Los participantes en nuestro estudio se dieron cuenta de que este paso les obligó a reflexionar con atención sobre cuáles eran sus verdaderas contribuciones a sus respectivas organizaciones. «Me paré un momento y me pregunté: “¿Debería estar haciendo esto en primer lugar ahora? ¿Puede hacerlo mi subordinado? ¿Lo va a hacer?”» recuerda Johann Barchechath, uno de los directivos de BNP Paribas. «Esto me ayudó a darme cuenta de lo que era valioso para el banco y de lo que era valioso para mí, de lo que sencillamente no debería hacer en absoluto». Otro participante comentó: «Me di cuenta de que el gran cambio que tenía que hacer era decir “no” a las tareas irrelevantes y no comprometerme desde el principio».

Tareas de descongestión

Muchos participantes comentaron que, al principio, delegar fue la parte más difícil; aunque, al final, la más gratificante. Uno de ellos dijo que no podía evitar preocuparse por las tareas que había reasignado; en cambio, otro nos dijo que tenía problemas para acordarse de hacer el seguimiento de las tareas que había delegado. Barcheath comentó: «Me di cuenta de lo importante que es elegir el momento oportuno para delegar algo, porque puede ocurrir que lo delegues demasiado pronto».

La mayoría de los participantes acabaron superando esos bloqueos, hasta el punto de que pasaron de delegar un 2% de su trabajo a un 20% del mismo, y eso sin que afectara a la productividad de sus equipos. «Al principio sobreestimé la capacidad de mi subordinado, pero después de un tiempo todo fue más sencillo, y tener parte del trabajo hecho me insufló energía», dijo Barcheath. Además, los empleados de menos experiencia se beneficiaron de esta mayor implicación. «[Ella] me dijo varias veces que lo agradecía mucho», añadió. Vincent Bryant decidió librarse de algunas tareas mediante un asistente personal virtual y, aunque le preocupaba ponerse al día con el sistema, nos dijo que todo «acabó resultando perfecto».

Distribuir el tiempo ganado

Por supuesto, el objetivo no solo es ser eficiente, sino ser eficaz. Por tanto, el siguiente paso es determinar cómo usar el tiempo ganado de la mejor forma posible. Escribe en un papel dos o tres cosas que no haces y que deberías hacer, y luego mantén un registro para evaluar

si estás empleando tu tiempo de la forma más eficiente. Algunos de los participantes en nuestro estudio pudieron irse a casa un poco antes y pasar más tiempo con sus familias —lo que probablemente les hacía más felices y más productivos al día siguiente—. Por desgracia, otros informaron de que el tiempo que habían ganado lo perdieron inmediatamente con imprevistos: «Me puse a vaciar la bandeja de entrada de mi correo electrónico y, de repente, me encontré apagando fuegos».

Pero más de la mitad de los ejecutivos de nuestro estudio emplearon las horas ganadas en hacer un mejor trabajo. «Para mí, la parte más útil fue identificar las cosas importantes para las que no suelo tener tiempo», dijo Kumar. «Dejé de utilizar mi programa de planificación de proyectos y, en su lugar, me centré en actividades estratégicas, como la hoja de ruta de cada producto». Laitinen utilizó su programa para ganar tiempo de este modo: lo dedicó a escuchar las llamadas de los clientes, a observar a sus mejores vendedores y a entrenar a sus empleados de forma individual. El resultado fue un sorprendente aumento de ventas (un 5% en tres semanas), y los mayores aumentos fueron los de los vendedores que antes tenían cifras de ventas inferiores al promedio. Un cuestionario mostró que las respuestas de los empleados al experimento fueron positivas, y Laitinen se dio cuenta de que no había perdido nada dejando de hacer parte de su trabajo. «La primera semana fue muy estresante, porque tuve que hacer mucha planificación, pero en el punto medio del período de prueba, estaba más relajada y me sentía satisfecha cada día cuando volvía a casa».

Comprométete con tu plan

Aunque este proceso es totalmente autodirigido, es crucial compartirlo con un jefe, compañero o mentor. Explícale qué actividades estás suprimiendo y cuáles asumiendo, y por qué. Y acuerda comentar tus logros dentro de unas semanas. Sin este paso, es fácil volver a los malos hábitos. Muchos de nuestros participantes se percataron de que sus gerentes eran útiles y les servían de ayuda. El jefe de Laitinen, Sven Kärnekull, le sugirió en qué personas podría delegar su trabajo. Otros participantes en el estudio descubrieron que el simple hecho de comunicar su compromiso a otra persona les ayudó a seguir adelante. Con poco esfuerzo y sin ninguna instrucción de dirección, la pequeña intervención que proponemos puede aumentar significativamente la productividad de los trabajadores del conocimiento. Por supuesto, estos cambios no siempre son fáciles de implementar. «Es difícil hacerlos sin la disciplina que impone un superior», comentó uno de los participantes en el estudio. Pero todos coincidieron en que el ejercicio era un «mecanismo para obligarte» y en que les había resultado útil para ayudarles a ser más eficientes o eficaces, y a ser empleados y gerentes más implicados. Para hacer esto, no tienes que rediseñar ninguna parte de tu organización ni cambiar procesos de trabajo o transformar un modelo de negocio. Todo lo que tienes que hacer es formularte las preguntas correctas y actuar a partir de las respuestas. Después de todo, si eres un trabajador del conocimiento, ¿no te contrataron para aplicar tu criterio?

Julian Birkinshaw es profesor de estrategia y emprendimiento en la London Business School. **Jordan Cohen** es jefe de eficacia organizacional, formación y desarrollo, y talento en Weight Watchers International. Es además experto en productividad del trabajador del conocimiento y colaborador habitual de HBR.

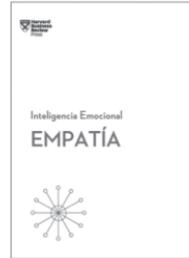
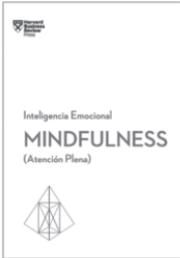
Con la garantía de la

Harvard Business Review

Serie Inteligencia Emocional

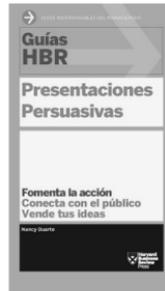
Participan investigadores de la talla de

Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert



Guías Harvard Business Review

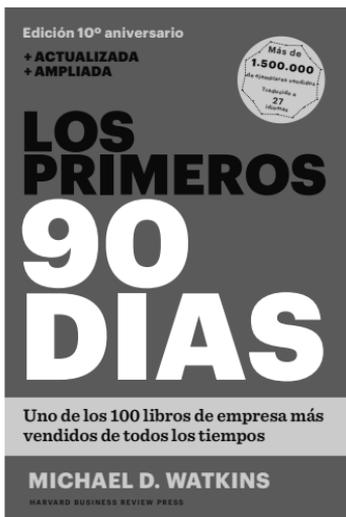
Consejos inteligentes de una fuente fiable



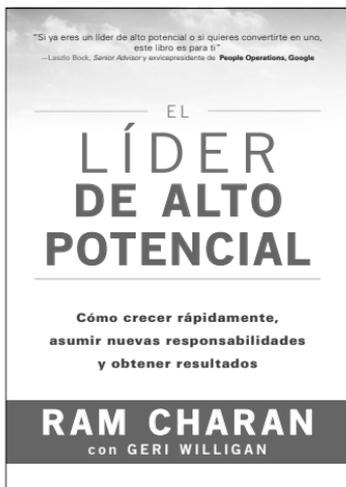
**ADQUIERE EJEMPLARES PARA TU EQUIPO,
TU EMPRESA O SUS EVENTOS**

revertemanagement@reverte.com

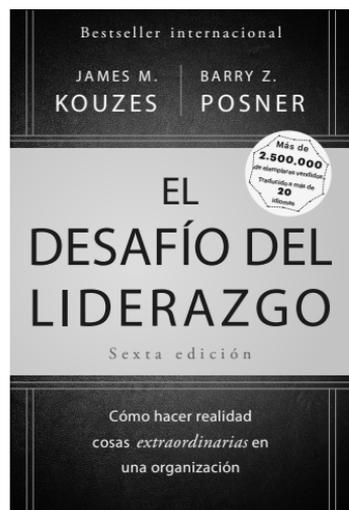
También disponibles en formato e-book



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante. Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo. Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.reverte.com

También disponibles en formato e-book