GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Céntrate en el Trabajo Importante

Concéntrate
Logra más
Administra tu energía

Harvard Business Review Press

Guías HBR

Céntrate en el Trabajo Importante

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: Liderando Equipos

Guías HBR

Céntrate en el Trabajo Importante

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante
HBR Guide to Getting The Right Work Done

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2012
All rights reserved.

© Editorial Reverté, S. A., 2016, 2019
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-3-8

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9365-7 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9403-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Núria Molines Galarza
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.

3

Qué aprenderás

¿Te paraliza la pila de proyectos que se amontona sobre tu mesa? ¿El miedo a delegar te ha sepultado bajo una montaña de trabajo administrativo insustancial? ¿Pierdes la concentración por la constante entrada de correos o notificaciones de Twitter? ¿Te vas del trabajo agotado pero sin tener mucho de lo que estar orgulloso? ¿Siempre acaban ascendiendo a compañeros más productivos que tú?

Es imposible que saques adelante todas las tareas que tienes pendientes, pero he aquí una buena noticia: puedes aprender a realizar el trabajo importante concentrando tu tiempo y tu energía allí donde pueden obtener mayores resultados, tanto para ti como para tu empresa. Esta guía te ayudará a conseguirlo: te ofrece un abanico de herramientas accesibles para que las tomes como modelo y experimentes con ellas; para que veas por ti mismo qué es lo que realmente te funciona.

Aprenderás a:

- Priorizar.
- Estar centrado.
- Trabajar menos pero rendir más.

- Dejar los malos hábitos y desarrollar buenas costumbres.
- Hacer listas de tareas pendientes que funcionen.
- Dividir proyectos abrumadores en partes manejables.
- Acabar con la sobrecarga de los correos electrónicos.
- Recargar energía.

Contenidos

Sección 1: ¡EMPECEMOS!

1. **No puedes hacerlo *todo*** 3

   ... ¿qué deberías hacer entonces?

   PETER BREGMAN

2. **Nueve cosas que las personas de éxito hacen de manera diferente** 9

   No es quién eres, sino lo que haces.

   HEIDI GRANT HALVORSON

3. **¿Cómo ser productivo? Una entrevista con David Allen y Tony Schwartz** 25

   ¿Necesitas el sistema adecuado o el marco mental correcto?

   DANIEL MCGINN

Sección 2: PRIORIZA TU TRABAJO

4. **Un aumento de sueldo por realizar el trabajo realmente importante** 37

   Céntrate en aquello que, tanto a ti como a tu empresa, os dará resultados más importantes.

   PETER BREGMAN

5. El cuestionario «¿Merece tu tiempo?» 43
Deja de perder tiempo con el trabajo equivocado.
PETER BREGMAN

6. Di «sí» a decir «no» 47
Facilítate la tarea de declinar proyectos e invitaciones.
ALEXANDRA SAMUEL

Sección 3: ORGANIZA TU TIEMPO

7. Plan práctico para cuando estés agobiado 53
Cómo empezar si no sabes por dónde.
PETER BREGMAN

8. ¡Deja ya de procrastinar! 57
Cinco consejos para dejar este mal hábito.
AMY GALLO

9. No permitas que los proyectos a largo plazo se conviertan, a última hora, en pánico 61
Qué hacer si tienes «todo el tiempo del mundo» para hacer algo.
PETER BREGMAN

10. Deja de hacer varias cosas a la vez 67
Haz sólo una cosa para terminar muchas.
PETER BREGMAN

11. Cómo centrarte en lo realmente importante 73
Deja de apagar fuegos.
GINA TRAPANI

12. Listas de tareas que funcionan 77
El secreto está en ser específico.
GINA TRAPANI

13. Cómo gestionar tu lista de tareas 81

Usa tu calendario.

PETER BREGMAN

14. Recompénsate si realizas las tareas incómodas 85

Cuando tachar elementos de tu lista no es suficiente.

ALEXANDRA SAMUEL

Sección 4: DELEGA EFICAZMENTE

15. Gestión del tiempo. ¿Quién carga con el mono? 93

Delega, delega, delega.

WILLIAM ONCKEN, JR., Y DONALD L. WASS, CON UN COMENTARIO DE STEPHEN R. COVEY

16. Niveles de delegación 117

Enséñales a pescar.

LINDA A. HILL Y KENT LINEBACK

Sección 5: CREA RITUALES

17. Rituales. Cómo sacar adelante el trabajo realmente importante 121

Automatiza los buenos hábitos.

TONY SCHWARTZ

18. Organiza tu jornada en ciclos de 90 minutos 125

Trabaja con los ritmos naturales de tu cuerpo.

TONY SCHWARTZ

19. Un plan de 18 minutos para gestionar tu día 129

Pasar revista a menudo contigo mismo te ayudará a seguir por el buen camino.

PETER BREGMAN

20. Un diario de 10 minutos para dirigir tu camino 133

La mejor manera de invertir los últimos minutos del día.

TERESA AMABILE Y STEVEN KRAMER

Sección 6: RENUEVA TU ENERGÍA

21. Cómo conseguir más haciendo menos 143

Tómate descansos con frecuencia para conseguir terminar más cosas.

TONY SCHWARTZ

22. Gestiona tu energía, no tu tiempo 147

El tiempo es limitado, pero tu energía no.

TONY SCHWARTZ Y CATHERINE MCCARTHY

23. Por qué rinden mejor los que duermen más 155

... y cómo tú puedes hacerlo también.

TONY SCHWARTZ

Sección 7: TOMA LAS RIENDAS DE TU CORREO ELECTRÓNICO

24. Simplifica tu correo 161

Con sólo tres carpetas.

GINA TRAPANI

25. Ocho experimentos contra las sobrecargas de correo electrónico 167

No tengas miedo de ser radical.

ALEXANDRA SAMUEL

Sección 8: MANTÉN TU NUEVO enfoque

26. Mantén tu sistema de productividad 177

¡Ya eres productivo! Ahora, sigue por ese camino.

ALEXANDRA SAMUEL

Sección 9: SIGUE EXPLORANDO

27. Más libros de productividad, para explorar 185

Resúmenes de tres libros populares de Covey, Morgenstern y Allen.

ILAN MOCHARI

28. Aplicaciones y herramientas para mejorar tu productividad 189

Herramientas tecnológicas que te ayudan a no perder el rumbo.

Índice 197

Sección 1
¡Empecemos!

Capítulo 1
No puedes hacerlo *todo*

Peter Bregman

Brad es la persona más trabajadora que conozco.[1] No sólo es un hombre ocupado, sino que está decididamente centrado en hacer las cosas que son importantes, y obtiene sus frutos: es el que genera más ingresos en una conocida empresa de servicios profesionales. Unos días antes de Acción de Gracias, Brad y su familia tomaron un vuelo de Boston a Los Ángeles. Durante las cinco horas que duraba el trayecto en avión, decidió no conectarse a internet y optó por jugar con sus hijos: cinco horas de vacaciones del mundo digital.

Cuando aterrizó, encendió su móvil y descubrió que, mientras estaba en el aire, en su empresa había surgido un contratiempo. Tenía casi quinientos correos. ¡Demasiados para unas vacaciones digitales!

1 Se han modificado los nombres y algunos detalles.

La verdad es que no siempre podemos evadirnos. No hay manera de escapar del inagotable manantial de correos, mensajes de texto, de voz, Twitter, Facebook, LinkedIn; y eso sólo teniendo en cuenta lo que nos llega a través de las nuevas tecnologías. ¿Cómo ponernos al día?

No podemos.

La idea de que podemos hacerlo todo es el mayor mito de la gestión del tiempo. No hay manera de que Brad pueda revisar de manera efectiva todos sus correos, y no hay manera de que consigamos hacer todo lo que queremos hacer.

Afróntalo: eres un recurso limitado.

Por una parte, es deprimente; por otra, hay que reconocer que es algo que nos da un tremendo poder. Una vez que admitimos que no podemos hacerlo *todo*, estamos en una posición mucho más aventajada para tomar decisiones claras sobre lo que *vamos* a hacer. En lugar de dejar que las cosas pasen desapercibidas de manera arbitraria, podemos dejar a un lado, de manera intencionada, las cosas que no son prioritarias y centrar nuestra energía en lo más importante.

Justamente de eso trata esta guía.

Hay dos retos principales a la hora de emprender las tareas importantes: primero, identificar cuáles son y, después, hacerlas.

Para determinar qué es lo «importante» necesitamos adoptar decisiones que nos lleven hacia los resultados que deseamos; lo que, por descontado, significa saber cuáles son nuestras prioridades.

En cuanto al segundo reto, pasar a la «acción» de principio a fin, necesitamos tener las herramientas adecuadas: por ejemplo, unos rituales, la lista de las tareas pendientes o saber delegar.

Pero ¿qué herramientas te funcionarán mejor? ¿Qué rituales te ayudarán a terminar lo que empezaste? Quizá seas una de esas personas que se leen un libro como éste de la primera a la última página e, inmediatamente, lo ponen en práctica. Yo no. Yo pertenezco a esa clase personas que enseguida se agobian y al final no cambian nada.

Por eso, aquí tienes una manera de usar esta guía:

1. **Identifica tus retos relacionados con la gestión del tiempo.** ¿Sueles salir de la oficina con la sensación de que has trabajado todo el día pero no has sacado adelante lo más importante que tenías por hacer? ¿Te distraes con asuntos insignificantes? ¿Evitas los grandes proyectos, los proyectos complicados? Para descubrir qué es lo que más te distrae, en tres minutos, marca las respuesta del siguiente cuestionario (véase «¿Hasta qué punto gestionas bien las distracciones?»).

2. **Busca un consejo, el que creas que te será más útil en tu trabajo.** Una vez que hayas identificado tus mayores retos, lee hasta el final esta guía y encuentra un consejo que creas que va dirigido a ti. Quizá no tengas claro qué es lo «importante» para ti. Quizá los rituales que sigues no te estén funcionando. Quizá vas aplazando tus compromisos. Elige el método más adecuado. Una vez lo tengas, ponlo en práctica.

3. **Repite el proceso.** Cuando ya trabajes siguiendo el método elegido, vuelve a empezar: escoge otro consejo de esta guía y llévalo a cabo.

CUESTIONARIO 1-1

¿Hasta qué punto gestionas bien las distracciones?

1. Aunque no paro de trabajar en todo el día, no consigo sacar adelante lo más importante.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
2. Independientemente de en qué quiero concentrarme al inicio de la jornada, en cuanto empiezo a trabajar (revisar el correo…) me disperso y pierdo la concentración.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
3. Cuando quiero conseguir algo complejo, pierdo mucho tiempo haciendo cosas insignificantes y aplazo la tarea de mayor envergadura.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
4. Cuando mi trabajo se pone difícil, de alguna manera u otra acabo navegando por internet, mirando el correo o distrayéndome con cualquier otra cosa.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
5. Cuando estoy en medio de una videoconferencia suelo aburrirme y empiezo a hacer otras cosas al mismo tiempo, hasta que me pierdo algo realmente importante y trato de reengancharme en la conversación intentando que no se note mi falta de atención.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
6. Suelo llegar tarde a las reuniones y las citas porque trato de ultimar algún asunto en lugar de darme el tiempo suficiente para preparar la cita o para el trayecto.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
7. Me agobio y me estreso por la cantidad de cosas que tengo que hacer.				
8. Mi jornada laboral acaba generándome frustración cuando al final del día me pongo a pensar en todas las cosas que querría haber hecho y que no he hecho.	Nunca Nunca	Ocasionalmente Ocasionalmente	A menudo A menudo	Siempre Siempre
9. Cuando intento concentrarme en mi propio trabajo, me suelen interrumpir y me cuesta que respeten mi distribución del tiempo.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
10. En mi trabajo, no paso suficiente tiempo realizando mi «tarea agradable» —haciendo trabajo que realmente se me da bien y del que más disfruto—.	Nunca	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

©PeterBregman.com. Todos los derechos reservados. Reimpreso con autorización.

Puntúate:
Número de veces que has marcado:
Nunca_____
Ocasionalmente_____
A menudo_____
Siempre_____

Leyenda de puntuaciones

Si has elegido más «Nunca»: ¡Enhorabuena! Estás haciendo un buen trabajo centrándote en aquello que da mejores resultados —tanto a ti como a tu empresa—. Ya dispones de tácticas y rituales que hacen de ti una persona productiva. Consulta esta guía para encontrar nuevos consejos e ideas y así aumentar tu colección de herramientas de productividad.

Si has elegido más «Ocasionalmente»: Lo estás haciendo bastante bien. Quizá la fuerza de voluntad o tu capacidad para delegar te están ayudando a centrarte en sacar adelante lo realmente importante. Pero aún puedes hacer más para aumentar tu productividad. A lo mejor, no has probado todavía a poner en práctica algunos rituales. Quizá tu obsesión con revisar continuamente el correo te está descentrando. Lee esta guía para descubrir nuevas ideas acerca de cómo puedes seguir mejorando y cómo centrarte en lo que es realmente importante.

Si has elegido más «A menudo»: Podrías emplear un método que te ayude a mantenerte concentrado en el trabajo importante. Resístete al encanto de los proyectos «urgentes» para centrarte en el trabajo que vaya a conllevar mayor recompensa a largo plazo. Aprende a elaborar listas de tareas más útiles para sacar el máximo rendimiento de ellas y finalizar tu jornada sabiendo que ha sido productiva.

Si has elegido más «Siempre»: Necesitas ayuda. Pero que no te sorprenda, pues tú mismo has comprado esta guía, por lo que ya estás en el buen camino hacia la productividad. Piensa en qué aspecto te está pasando factura y empieza a partir de ahí; luego, vuelve a esta leyenda de puntuaciones tantas veces como necesites.

Este cuestionario está extraído del libro de Peter Bregman *18': Encuentre su foco, controle las distracciones y consiga hacer lo realmente importante*, Conecta, 2012. Para consultar herramientas y recursos gratuitos de *18 minutos* (entre ellos, una versión en línea de este cuestionario con resultados más detallados y *feedback*), visita www.peterbregman.com.

Brad es muy eficaz, así que decidió dejar a un lado su móvil y hasta que no llegó a la habitación del hotel no respondió a los mensajes. Entonces, a través de su portátil, atajó la crisis: llamó a su cliente para calmar sus preocupaciones, delegó tareas en su equipo y envió un correo tanto a su equipo como al cliente detallando el plan. En una hora había terminado; apagó el portátil, dejó el móvil en la habitación y disfrutó de una cena divertida e informal con su familia: en aquel momento, lo más importante.

Peter Bergman es consejero estratégico de CEOs y de sus equipos de liderazgo. Su último libro es *18' Encuentre su foco, controle las distracciones y consiga hacer lo realmente importante*, Conecta, 2012.

Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y **Dan Gilbert**, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

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

Guías Harvard Business Review

En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías

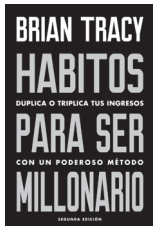
Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido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

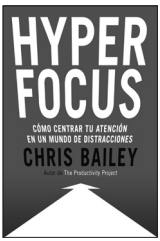
Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios

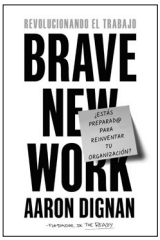


Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

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

¿La carga de trabajo que tienes es un obstáculo en tu vida y en tu carrera?

Tu bandeja de entrada está hasta arriba de mensajes. Estás paralizado porque tienes mucho que hacer pero no sabes por dónde empezar. Tu lista de tareas pendientes parece no tener fin jamás. Te vas del trabajo exhausto, pero con poco trabajo terminado del que estar orgulloso.

Es hora de que aprendas cómo centrarte en el trabajo realmente importante.

En la Guía HBR
Céntrate en el Trabajo Importante
descubrirás cómo centrar tu tiempo y energía en aquello que te dará los mejores resultados. Con esta guía no sólo lograrás acabar la jornada con la sensación de haber avanzado, sino que, además, al mejorar tu productividad destacarás entre el resto.

Tanto si eres un joven profesional o uno con experiencia, esta guía te ayudará a:

- Establecer prioridades y a mantener la concentración.
- Trabajar menos pero lograr más metas.
- Dejar atrás los malos hábitos y desarrollar actitudes positivas.
- Dividir proyectos abrumadores en partes manejales.
- Dominar la sobrecarga de correos electrónicos.
- Escribir listas de tareas pendientes que realmente funcionan.

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit www.hbr.org/books
Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+