



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Mejora tu Productividad

Céntrate en lo importante
Deja de procrastinar
Consigue tus objetivos



Harvard
Business
Review
Press

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: Liderando Equipos

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, 2019, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-9-0

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9486-9 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9488-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez/Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traductor: Begoña Merino Gómez
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.

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 esprints 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 GRENNY

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**

CAPÍTULO 2

¿Estás demasiado estresado para ser productivo? ¿O no estás estresado lo suficiente?

Francesca Gino

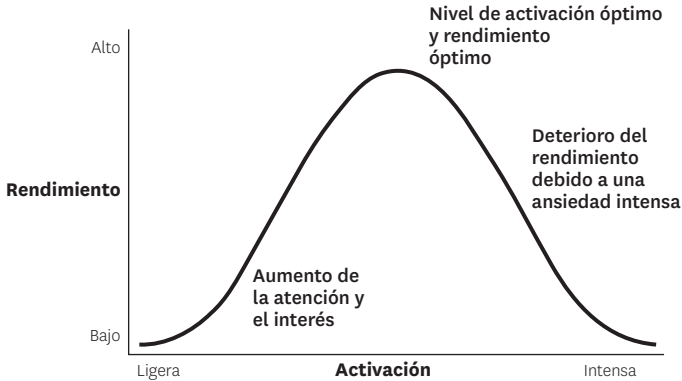
Si te pareces a mí, a menudo te preguntarás cómo puedes hacer más trabajo en un día. ¿Cómo puedes mejorar tu productividad? Siempre había pensado que, si reducía el estrés al que me enfrento cada día, mi productividad aumentaría. Pero este pensamiento era, de hecho, equivocado. Es cierto que el estrés puede representar un

Adaptado del contenido publicado en hbr.org el 14 de abril de 2016.

FIGURA 2-1

Ley de Yerkes-Dodson

Cómo afecta la ansiedad al rendimiento.



Fuente: Robert M. Yerkes y John D. Dodson

riesgo para la salud, y que a menudo se nos anima a evitarlo si queremos vivir una vida feliz, productiva y larga. Pero las investigaciones sugieren que un cierto grado de estrés resulta altamente beneficioso para mejorar nuestro rendimiento.

Veamos la figura 2-1. Según la ley de Yerkes-Dodson, el rendimiento aumenta a la vez que la activación fisiológica o mental (estrés), pero solo hasta cierto punto. Cuando el nivel de estrés es demasiado alto, el rendimiento disminuye.

Aún más: la forma de la curva varía según la complejidad y la familiaridad que tengamos con una tarea. Las distintas tareas exigen distintos grados de activación para alcanzar el rendimiento óptimo, según han mostrado distintos estudios. Por ejemplo, las tareas difíciles o desconocidas requieren niveles de activación más bajos para facilitar la

concentración. Por el contrario, realizarás mejor las tareas que exigen resistencia o persistencia con mayores niveles de activación, porque eso induce e incrementa la motivación.

Dada esta relación entre estrés y rendimiento, probablemente es bueno saber cuánto estrés experimentas actualmente en tu trabajo. Si tienes curiosidad, consulta más adelante «¿Cuál es tu nivel de estrés?» y realiza una autoevaluación. Esta prueba es una adaptación de la *escala de estrés percibido* que se utiliza habitualmente, creada por Sheldon Cohen, Tom Kamarck y Robin Mermelstein.

Las puntuaciones más elevadas, como puedes ver fácilmente, corresponden a niveles mayores de estrés. Utilizando esta prueba en las clases de formación ejecutiva y en estudios realizados con otros grupos, se ha llegado a la conclusión de que las puntuaciones de alrededor de 13 se corresponden con un nivel promedio. Por lo general, las puntuaciones en este nivel indican que tu atención y tu interés están en un nivel adecuado para ser productivo en el trabajo. En relación con la ley de Yerkes-Dodson, estas puntuaciones generalmente corresponden a un nivel óptimo de activación y, por tanto, de rendimiento.

Pero, si tu puntuación es mucho mayor o mucho menor, es probable que vivas el estrés de una forma que resulta perjudicial para tu productividad. Concretamente, suele considerarse que las puntuaciones de 20 o más indican un nivel de estrés que resulta improductivo. Pero incluso las puntuaciones que indican bajos niveles de estrés —por lo común, de 4 o menos— podrían ser problemáticas porque indican un nivel insuficiente de activación para mantenerte implicado en tu trabajo. Si este es tu caso, trata de encontrar formas sanas de aumentar su estrés asumiendo tareas

CUÁL ES TU NIVEL DE ESTRÉS

Cuando respondas a estas preguntas, concéntrate en tus pensamientos y sentimientos durante el último mes. Para acceder a una versión interactiva de esta evaluación y ver tu puntuación comparada con la de otros lectores de *hbr.org*, visita <https://hbr.org/2016/04> (en inglés).

	Muy a menudo (4 puntos)	Bastante a menudo (3 puntos)	A veces (2 puntos)	Casi nunca (1 punto)	Nunca (0 puntos)
1. En el último mes, ¿con qué frecuencia te has sentido alterado por un hecho inesperado?					
2. ¿Con qué frecuencia te has sentido incapaz de controlar cosas importantes de tu vida?					
3. ¿Con qué frecuencia te has sentido nervioso y estresado?					
4. ¿Con qué frecuencia has confiado en tu capacidad para manejar tus problemas personales?					
5. ¿Cuántas veces has sentido que las cosas pasaban como tú querías?					

¿Estás demasiado estresado para ser productivo?

	Muy a menudo (4 puntos)	Bastante a menudo (3 puntos)	A veces (2 puntos)	Casi nunca (1 punto)	Nunca (0 puntos)	
6. ¿Con qué frecuencia te has sentido incapaz de afrontar todo lo que tenías que hacer?						
7. ¿Con qué frecuencia has podido controlar tus enfados en la vida?						
8. ¿Con qué frecuencia has sentido que tenías el control de las cosas?						
9. ¿Con qué frecuencia te has enfadado porque habían cosas fuera de tu control?						
10. ¿Cuántas veces has sentido que las dificultades se iban acumulando hasta no poder superarlas?						
Total						Puntuación total

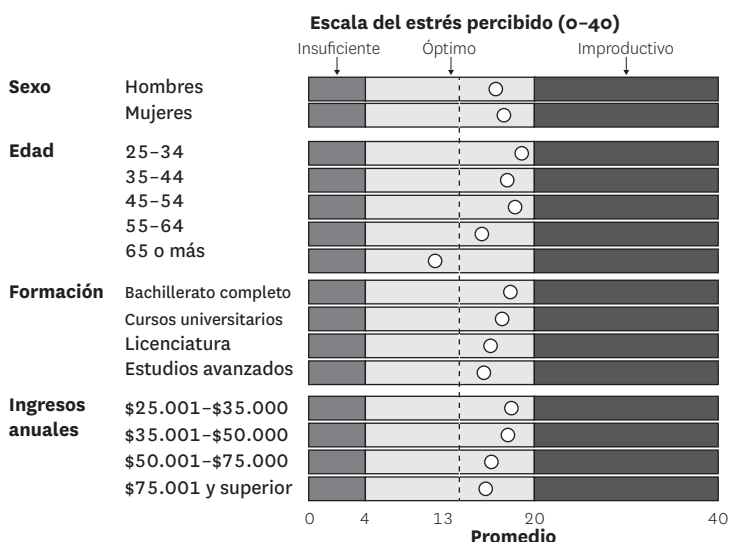
Añade tu puntuación total en cada columna y luego suma los números en la última fila para saber tu puntuación total.

Si tu puntuación total es . . .

- Alrededor de 13: es una puntuación promedio y un buen grado de estrés para ser productivo sin llegar a sentirte abrumado.
- Mucho más bajo que el promedio, alrededor de 4, quizás no estés sintiendo el estrés suficiente para poder implicarte.
- Mucho más alto que el promedio, 25 o más, probablemente tu nivel de estrés sea perjudicial para tu productividad y también para tu salud.

FIGURA 2-2

Nivel de estrés promedio por sexo, edad, formación e ingresos



Fuente: Sheldon Cohen y Denise Janicki-Deverts

o responsabilidades que te resulten difíciles. Incrementar el estrés puede parecer contraproducente pero, según el estudio de Sheldon Cohen y Denise Janicki-Deverts (publicado en el *Journal of Applied Social Psychology*), el aumento de la activación también corresponde a un mayor nivel de atención e interés, hasta cierto punto.

A modo de comparación, aquí tienes algunas puntuaciones promedio procedentes del estudio realizado usando la escala de la figura 2-2.

Si tu puntuación se aproxima a los 20 puntos o los supera, hay algunas estrategias que pueden ayudarte a reducir el estrés para que se acerque a un nivel más productivo:

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



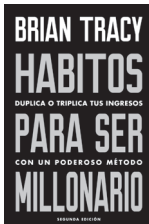
Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido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



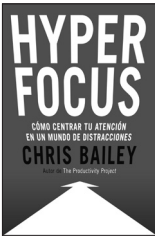
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.



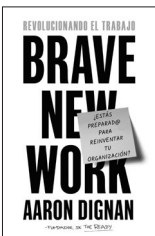
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

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
revertmanagement@reverte.com
www.revertmanagement.com



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 revertmanagement@reverte.com

www.revertmanagement.com

@revertmanagement



Afronta tu lista de tareas

A veces te parece que nunca podrás terminar todas las tareas que tienes pendientes, sin importar lo mucho o lo duro que trabajes. Con una agenda colapsada, constantes peticiones de consejos y consultas, viajes de negocios y muchas otras cosas que te distraen, no es de extrañar que te sientas cansado y agobiado.

Pero debes enfrentarte a tu trabajo. En la **Guía HBR Mejora tu Productividad** descubrirás cómo puedes recuperar el control de tus tareas –y tu atención–. Haciendo intencionadamente pequeños cambios podrás evitar los pensamientos dispersos y las interrupciones inútiles, y también conseguirás organizar tu día a día de forma que tendrás tiempo para trabajar y hacer los descansos necesarios para recuperar tu energía.

No importa si estás en la oficina o de viaje, en cualquier caso esta guía te ayudará a:

- Identificar las tareas que te darán el mayor rendimiento
- Ejercitar tu fuerza de voluntad y a mejorar tu concentración
- Darte un respiro en tu agenda de trabajo
- Avanzar en el trabajo importante
- Tomarte vacaciones sin interrupciones
- Recuperar tu energía con micropausas útiles
- Poner límites a tus compañeros sin enemistarte con ellos

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit www.hbr.org/books

Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+