



Productividad extrema

Aumente los resultados, reduzca las horas

Robert C. Pozen

RESUMEN EJECUTIVO

Los empleados de cuello blanco están trabajando más que nunca. Muchos llegan temprano a la oficina, se van tarde, trabajan durante el almuerzo y permanecen en sus escritorios los fines de semanas. Sin embargo, estos trabajadores son mínimamente productivos.

Pozen, ex profesor de gerencia en Harvard Business School, ofrece soluciones para resolver este dilema en este manual sobre gerencia y productividad.

Este es un libro de lectura obligada para los profesionales abrumados. Ofrece consejos e instrumentos para lograr más cada día y para tomar mejores decisiones profesionales.

Cómo organizarse

Para poner su vida en orden y ser más productivo, explique y de prioridad a sus metas. Dedique su tiempo. Recuerde los resultados que desea y no deje que tareas de menor importancia lo desvíen. Evite que la trampa de ocupar su tiempo al máximo con problemas menores lo distraiga de lograr sus objetivos principales.

Sistematizar sus metas

Utilice este plan de seis pasos para organizarse:

- 1. Anote todo:** Escriba una nota de cada una de las tareas que lo llevan hacia su meta.
- 2. Organice por horizonte temporal:** Clasifique las tareas de acuerdo al tiempo que ellas demanden:
 - Comience por sus objetivos de carrera o lo que desea obtener en cinco o más años. Ej. convertirse en socio de su firma.
 - Luego haga una lista de sus objetivos a mediano plazo, las metas que desea lograr en los próximos seis meses a dos años. Ej. duplicar las ventas de su nuevo producto.
 - Finalmente, catalogue las tareas que debe hacer todas las semanas. Ej. la presentación de informes de avance.

Con cada objetivo enumere los pasos asociados.

- 3. Clasifique sus objetivos:** Catalóguelos en tres áreas:

1) Determine lo que desea hacer. Ej. desarrollar un nuevo

producto

2) Determine lo que hace bien, sus habilidades especiales.

3) Pregunte qué necesita el mundo de usted y cuales son las metas que espera de usted su compañía.

Asígneles una prioridad en una escala del 1 al 10.

4. Clasifique sus blancos: Estas son las actividades que lo acercan más a sus objetivos, sus metas facilitadoras. El trabajo que debe hacer y que no le ayuda a alcanzar sus objetivos son metas asignadas. Haga una lista de estas metas y utilice una clasificación de uno a diez.

5. Considere cómo emplea el tiempo actualmente: Determine cuanto tiempo dedica a actividades productivas y cuanto a trabajo pesado. ¿Cuánto tiempo pasa trabajando comparado a otras actividades que realiza? ¿Cuáles son las tres actividades que le quitan más tiempo? ¿Sus actividades semanales cambian radicalmente durante el año?

6. Encuentre la falta de correspondencia entre sus prioridades y el tiempo dedicado: Haga una lista de tareas donde las principales estén en la parte superior. Establezca fechas límites para cada tarea. Haga una lista de sus tareas menos importantes con rangos de conclusión, sin fechas específicas. Como rutina, ponga al día su lista de tareas pero que no sea muy larga.

Investigue con el foco en los resultados

Los que trabajan con conocimiento manejan por rutina una cantidad de información masiva. Los que no tienen un plan sólido para manejar datos pierden mucho tiempo en detalles poco importantes. Para evitar este problema muy común es preferible mantener el foco en los resultados finales o metas. Al principio desarrolle conclusiones tentativas para que lo guíen a través de los montones de datos, mientras separa la información vital de los detalles triviales y factores secundarios, los cuales suelen ser atractivos pero pueden llevarlo por caminos improductivos.

A medida que comienza su investigación, piense con cuidado sobre su tema y lógicamente de prioridad a las áreas más sobresalientes y sus probables soluciones. De esta manera, puede enfocar su informe hacia el análisis y menos hacia el contenido. Formule sus conclusiones como una hipótesis que usted aprueba o desaprueba, en vez de decidir antes de tiempo que todos sus datos apoyan una idea preconcebida. Enmiende su

hipótesis en el camino. Si permanece con la mente abierta y deja que la data lo lleve, podrá reconocer los signos que emergerán de su investigación y que lo llevan hacia la dirección correcta.

Esté listo para revisar su hipótesis tentativa. Evalúe constantemente a medida que avanza y aprende más sobre el tema. No debe procrastinar en su proyecto de investigación. Establezca fechas tope para cada etapa y dese un premio cada vez que llega a la meta a tiempo. Si su proyecto es muy grande divídalos en subproyectos. Trate cada elemento por vez y establezca una fecha tope para cada uno, para que calce en el tiempo final de todo el proyecto. Evite las distracciones y mantenga el foco. Si le cuesta trabajo mantenerse en la línea, convide a algún compañero de trabajo o supervisor para que le exija el logro de los hitos del proyecto.

Evalúe su progreso según los resultados logrados, no por el tiempo que ha trabajado. Esto puede ir en contra de la cultura y tradición de su compañía, sobre todo en las firmas de profesionales que cobran por horas.

Adicionalmente, algunas compañías se preocupan por el tiempo en el lugar, o sea cuantas horas pasa en la oficina, en vez de la productividad. A pesar de lo arraigadas que están, este modo de actuar va en contra de la productividad. Juzgue a las personas que supervisa por sus resultados y no por el tiempo que pasan en la oficina.

No le quite el ojo a la pelota

Cualquier trabajo cerebral conlleva el riesgo de dispersarse y perder tiempo en detalles externos y sin importancia, en vez de los temas claves que tenemos a mano. No pierda tiempo tratando de ser perfecto desde el inicio. Acepte un B+ en la primera etapa y en la media. Una vez que termine todo el proyecto, edite, pula y reescriba para transformar el B+ inicial en una A+ final.

Este es su recurso más importante. Use la regla “sólo manipule una vez” para el papeleo. Consulte su email en momentos específicos, no lea cada uno a medida que llegan. Haga multitarea cuando sea adecuado. Por ejemplo, nunca lea el email mientras está en una reunión con los clientes.

La manera inteligente de utilizar la multitarea es a través de actividades menores, tales como escuchar una llamada en conferencia o consultar los email mientras que se realiza algo que no demanda pensar. Por ejemplo, revisar los email mientras se almuerza en el escritorio de la oficina.

Si usted es un supervisor no microgerencie, esto irritará a su equipo y usualmente significa que se es ineficiente. Si establece una política en la compañía limite la burocracia lo más posible. Deseche reglas que hacen lento el trabajo.

Establezca una buena rutina

Utilice un calendario planificador diario para organizarse. Los

calendarios vienen en todos los formatos y tamaños, pero para ser prácticos, deben cumplir con dos condiciones: la primera, debe mostrar todas sus tareas y compromisos de manera que usted pueda ver el propósito de cada cita y la importancia de cada actividad asignada y la segunda, debe ser transportable ya que usted necesita llevar siempre el calendario con usted, así sea en papel o electrónico. Sea flexible: no llene sus días con un evento tras el otro, mantenga dos períodos de 30 minutos abiertos para pensar y planificar. Deje tiempo para hacer ejercicio, siga una rutina diaria, levántese a la misma hora, haga sus comidas a la misma hora y vaya a dormir a la misma hora, todos los días.

No permita que los viajes de trabajo deterioren su rutina. Planifique todos los detalles del viaje con antelación, inclusive el transporte desde y hacia los aeropuertos. Prepare una lista de chequeo del viaje. Viaje en clase ejecutiva y en los Estados Unidos utilice el programa de prechequeo de seguridad para que pase menos tiempo en las diligencias de los aeropuertos. Basado en las metas hechas para su viaje, escriba un programa diario detallado de sus actividades. Viaje con poco equipaje, con ruedas y no acostumbre a registrarlo.

Reuniones

Las reuniones pueden aumentar la productividad si son manejadas correctamente por los participantes. Sin embargo, muchas son poco importantes y hacen perder tiempo. Aún peor, tienden a ser repetitivas.

Nunca se debe planificar una reunión para poner al día a los participantes con nueva información, es mejor enviarla por email. Si es posible, utilice la videoconferencia. Si es necesaria la reunión, limite los asistentes a los que realmente deben estar, mientras menos mejor.

Las reuniones deben durar 60 minutos o menos; nunca deben pasar de los 90 minutos. Hay que crear una agenda para cada sesión y limitarse a ella.

Para reducir la cantidad de reuniones, establezca al menos un día al mes en el que no hayan reuniones.

Leer, escribir y hablar en público

La mayoría de los trabajadores del conocimiento utilizan con material escrito a diario. Trate de determinar la estructura de los libros, artículos o informes que necesita leer. El índice le dará una buena idea de la sustancia del libro.

Lea la introducción y la conclusión para saber más sobre el libro, atienda a los títulos de los capítulos para obtener un sentido rápido del contenido del libro. Aprenda a saltar, lea la primera frase o dos de cada párrafo. El truco de convertirse en un gran lector no es leer todas las palabras rápido sino leer unas pocas.

Cuando tenga que escribir, haga un diagrama de sus pensamientos. Haga una tormenta de ideas sobre sus temas, clasi-

fique y organice sus ideas lógicamente. Cada ensayo incluye una introducción, un desarrollo y una conclusión.

La introducción debe plantear el tema, suministrar el contexto necesario y dar un mapa de ruta para lo que sigue. Divida el desarrollo de su texto con títulos y subtítulos para guiar al lector. Comience cada párrafo con oraciones que den una idea de qué se trata dicho párrafo. Utilice frases cortas en vez de largas. La conclusión no es un resumen sino sacar lecciones del texto, discutir las implicaciones más importantes o hacer recomendaciones significativas.

Antes de hablar a una audiencia aprenda sobre las personas a las que se dirige. Al igual que un texto escrito, un discurso debe tener introducción, desarrollo y conclusión. Diagrame su discurso, comience con un chiste o una sonrisa y anote los temas sobre los que va a hablar.

Para el desarrollo de la presentación considere una de estas dos estructuras:

- 1) Plantee el problema, haga un análisis y ofrezca una solución
- 2) Discuta un tema, explique su opinión y sugiera una nueva manera de pensar sobre dicho tema.

Recuerde que el punto principal es tratar de que las personas estén de acuerdo con su manera de pensar. Para ser persuasivo utilice anécdotas de la vida real y concluya su discurso con algo emotivo. Mientras más prepare su discurso menos nervioso estará. Llegue temprano al lugar donde va a hablar.

Gerencia con experiencia

Los mejores gerentes delegan. Unas metas del proyecto bien especificadas les dan a los miembros del equipo amplia discreción y les permiten actuar sobre lo que se les haya asignado. Si les da responsabilidades, tomarán el espacio que les corresponde.

Contrate personas de peso que puedan soportar la presión. Durante las entrevistas de reclutamiento pídale a los candidatos que describan sus historias personales y que expliquen sus mejores logros profesionales. Sugiera a los candidatos que hablen ampliamente sobre temas que les interesen para conocer la calidad de sus ideas. Emplear a las personas por su potencial no por su experiencia.

Trate a su jefe con el mismo cuidado y consideración que aplica a los miembros de su equipo. Investigue exactamente lo que su jefe aspira que usted logre y cómo puede llegar a esas metas. Siempre solicite retroalimentación. Comuníquese con los demás según lo prefiera su jefe: a través de reuniones personales, por email, por videoconferencias (use Skype o iChat) o por teléfono.

Adáptese al estilo gerencial de su jefe. Demuestre su lealtad profesional en todo momento y evite los desacuerdos. Si no está de acuerdo con algo que solicita su jefe, hágalo sin involucrar su punto de vista emocional, de énfasis a la solución del problema y las maneras de solucionarlo, sin opinar en lo personal. Respete la autoridad de su jefe.

Planificar una carrera

¿Está comenzando? Considere sus principales competencias y las tareas que le gusta realizar. Si ha trabajado por años en un determinado campo, piense si desea continuar por ahí o buscar algo diferente. Invierta en usted mismo, asista a la universidad para obtener nuevo entrenamiento o educación adicional.

Cualquier carrera que escoja le exigirá numerosos pasos. Cada paso involucrará algún cambio. No sólo acepte el cambio, abrácelo. Esté consciente de las nuevas tendencias y muévase para capitalizar dentro de estos tipos de desarrollos. Mantenga en su cerebro sus metas a largo plazo. Mueva su carrera dentro de la meta de obtener una posición en el futuro que le permita una vida plena y balanceada: feliz en el trabajo y feliz en casa.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Recursos Humanos y Empleo

Título original: Extreme Productivity

Editorial: HarperBusiness

Publicado en: Octubre de 2012

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/736>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcialmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.