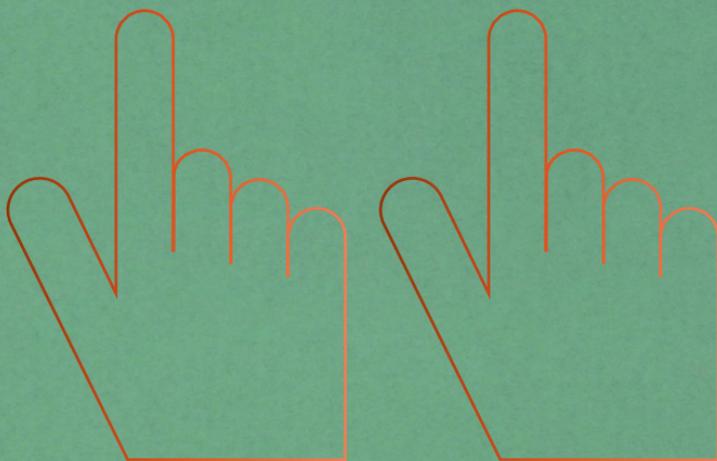


# MANAGEMENT TIPS 2



LOS MEJORES CONSEJOS  
INSPIRADOS POR LAS  
MENTES MÁS BRILLANTES

## SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

*Cómo crear un plan de negocio*

*Cómo gestionar tu tiempo*

*Cómo dirigir reuniones  
de trabajo*

*Finanzas básicas*

*Cómo ser más productivo*

*Cómo mantener una  
conversación difícil*

*Cómo gestionar la relación  
con tu superior*

*Cómo realizar presentaciones*

*Cómo colaborar virtualmente*

*Management Tips*

*Cómo dirigir equipos virtuales*

*Cómo liderar reuniones virtuales*

*Los 9 secretos de la gente exitosa*

*Management Tips 2*

*Equipos innovadores*

*Cómo delegar*

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

# Management Tips 2

Los mejores consejos  
inspirados por las mentes  
más brillantes

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

*Barcelona · México*

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

*Boston, Massachusetts*

## **Management Tips 2**

Copyright 2021 Harvard Business School Publishing Corporation  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2023**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-74-3

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9740-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9741-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Jesús Miguel Silvestre García

Revisión de textos: M<sup>a</sup> del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

# Introducción

Management Tips 2 es una recopilación del «Management Tip of the Day» de la *Harvard Business Review*. Estos consejos, adaptados a partir de artículos digitales y otros contenidos, son recomendaciones sencillas y prácticas sobre la autogestión y la gestión de un equipo humano. Consulta la lista de fuentes al final del libro para obtener más información sobre los artículos a partir de los cuales se han adaptado estos *tips*, y visita [hbr.org](http://hbr.org) para conocer otras recomendaciones y contenidos.



# Contenido

<i>Introducción</i>	<i>v</i>
<b>La autogestión</b>	<b>1</b>
<b>La gestión de tu equipo</b>	<b>95</b>
<i>Fuentes</i>	<i>197</i>
<i>Índice</i>	<i>205</i>



# **Management Tips 2**



# **La autogestión**



## Conoce tu filosofía personal y vive de acuerdo con ella

---

**P**reocuparse por lo que los demás piensan de ti puede paralizarte. Esto, a su vez, te llevará a dejar de arriesgarte y actuar siempre con cautela. Y tu carrera profesional acabará resintiéndose. Para combatir este tipo de «ansiedades», lo mejor es construirte una filosofía personal que articule el sentido de quién eres. Plantéate lo siguiente: ¿qué valores te motivan? ¿Quién tiene cualidades afines a las tuyas, y cuáles son? ¿Qué hace que sientas que rindes al máximo? ¿Cómo quieres vivir la vida? Anota las respuestas, busca lo que tienen en común e identifica los conceptos más significativos para elaborar tu filosofía personal. Luego comprométete a vivir según ese ideario. A partir de ahí, cuando algo en el trabajo empiece a mermar tu confianza, deja que tu ideario te recuerde por qué haces lo que haces. Deja a un lado las opiniones ajenas y céntrate en las cosas que de verdad importan.

## Lidera con confianza cuando no tengas la suficiente seguridad

---

**S**iempre que te enfrentas a un reto difícil puedes sentir cierta inseguridad e incluso miedo. Pero es complicado motivar a tu equipo si perciben en ti ese temor. La mejor manera de proyectar confianza consiste en hacer las siguientes cuatro cosas: en primer lugar, muestra empatía con los miembros de tu equipo; quieren saber que no te desconectas de sus sentimientos. En segundo lugar, comunica tu visión sobre el reto; la gente necesita tener una idea clara de hacia dónde se dirige. En tercer lugar, marca un rumbo; muéstrale al equipo cómo cumplir ese objetivo. Por último, aporta argumentos de tu liderazgo y optimismo. Actúa de manera clara y personal, y haz referencia a todo aquello que el equipo ya ha conseguido para reforzar su confianza... y la tuya.

## Mejora tu pensamiento crítico

---

**P**ara tomar buenas decisiones hay que actuar con sentido crítico. Todavía son muchos los líderes que aceptan la primera solución que se les propone, o que no evalúan un tema desde todos los puntos de vista posibles. Para evitar estos errores, perfecciona tus habilidades de pensamiento crítico. En primer lugar, cuestiona tus suposiciones, sobre todo cuando haya mucho en juego. Por ejemplo, si estás en pleno proceso de diseño de una nueva estrategia empresarial, pregúntate: «¿Por qué es este el mejor camino a seguir? ¿Qué dice la investigación reciente acerca de nuestras expectativas para el futuro del mercado?». En segundo lugar, revisa tu propia argumentación: al hacerlo, considera si los datos demuestran que tus conclusiones son sólidas. ¿Se sustenta cada punto de tu argumentación en los datos?

## Management Tips 2

En tercer lugar, busca nuevas perspectivas. Confiar en tu círculo más próximo para que te ayude a reflexionar sobre estas cuestiones no será productivo si todas sus opiniones son parecidas. Por tanto, es mejor que pidas a otras personas que cuestionen y desafíen tu lógica.

## Céntrate en los «microhábitos»

---

**L**as personas triunfadoras suelen tener grandes aspiraciones de superación personal. Pero esos ambiciosos objetivos, como «meditar una hora al día» o «leer más» suelen ser poco sostenibles a largo plazo. Lo mejor es empezar poco a poco, centrándote en «microhábitos», es decir, pequeñas rutinas más asequibles que vayas asentando con el tiempo. Estos hábitos deben ser minúsculos, del tipo «meditar 30 segundos» o «leer un párrafo cada noche». Haz una sola tarea de este tipo al día. E inicia tu nuevo hábito al mismo tiempo que (o justo antes de) algo que ya haces todos los días. Por ejemplo, lee el párrafo mientras te cepillas los dientes; o medita mientras esperas a que se haga el café. Después, haz seguimiento de tus progresos, pero de forma sencilla: prueba a utilizar una «lista de síes» en la que escribas la acción deseada y, debajo de cada fecha, una S

## Management Tips 2

o una N para indicar si la has completado. Cuando hayas acumulado varias semanas de S puedes aumentar tu microhábito de forma leve, digamos un 10 %. Continúa con estos ajustes graduales hasta que el nuevo hábito se integre en tu rutina. Empezando así, poco a poco, puedes lograr grandes resultados.

## No te dejes llevar por el perfeccionismo

---

**E**l perfeccionismo puede conducirte a la excelencia, pero también incrementar tu ansiedad y reducir tu productividad. Aprende a decidir cuándo debes ignorar esa tendencia y seguir adelante. Prepara una lista de verificación con los elementos esenciales de una tarea. Por ejemplo, si estás trabajando en la presentación para un cliente, asegúrate de incluir las principales preocupaciones del cliente y detalla por qué este debería contratar a tu empresa. Puede que la persona perfeccionista que llevas dentro se preocupe por cuestiones como el tipo de letra o cada signo de puntuación del texto, en cualquier caso la idea es que una vez que taches todos los puntos de tu lista dejes de darle vueltas al documento. ¿Sueles necesitar que otros te digan cuándo un borrador ha alcanzado la calidad suficiente para dejar de poner objeciones? Ser muy exigente es estupendo, pero no debe impedirte dar por terminado tu trabajo.

## No te sientas culpable por ir con retraso

---

**C**uando se tiene una lista interminable de tareas pendientes es fácil sentirse culpable. Pero esa culpa solo es útil si te motiva a hacer más, no si te avergüenza. Para aliviar este tipo de emociones lo mejor es ejercitar la autocompasión. Imagina qué le dirías a un amigo que se sintiera mal por ir con retraso en algunos proyectos: lo más probable, que no se preocupara tanto. Bien, pues haz lo mismo contigo. También te sentirás mejor si te centras en lo que ya has logrado. Lleva una «lista de cosas terminadas» además de la de tareas pendientes; así tendrás siempre presentes los objetivos cumplidos. Y recuerda que todas las tareas pendientes seguirán ahí mañana, tanto si te sientes culpable como si no. Así que relájate, respira y hazlo lo mejor que puedas.

## Ordena tu mesa

---

**S**i tu espacio de trabajo está desordenado, puede que tú también lo estés. La investigación al respecto ha demostrado que el desorden incrementa los niveles de estrés y ansiedad, reduce la capacidad de concentración y nos hace menos conscientes y amables. Acostúmbrate, pues, a ordenar tu espacio de trabajo. Reserva unos minutos cada semana para poner en orden los papeles y, para hacer lo mismo en el ámbito digital, pide a los informáticos de tu empresa herramientas para organizar los documentos online y consejos sobre qué tipo de elementos puedes eliminar. Si trabajas en casa, destina una zona a tu labor profesional, separada de la doméstica. (La investigación sobre este tema también ha revelado que los entornos desordenados pueden fomentar la creatividad; pero seguro que no quieres demasiado caos en tu mesa de trabajo).

## Es normal sentir cierta incomodidad cuando estás aprendiendo

---

**S**entirte «principiante» puede resultar hasta cierto punto incómodo y agobiante, sobre todo si lo habitual es que te consideren una persona experta en tu ámbito. Pero estos sentimientos son consustanciales al proceso de crecimiento, desarrollo y mejora. Para habituarte a esa incomodidad, ten en cuenta que volver a ser novato es una muestra de valentía. En otras palabras, enseñar tus debilidades y afrontar cosas nuevas requiere valor. Haz el reto un poco más fácil planteándote situaciones de aprendizaje de bajo riesgo, tal vez una formación en un ámbito en el que no se espere mucho de ti o en un entorno en el que no conozcas a nadie. Si te sirve de ayuda, di al resto de participantes que te permites meter la pata con lo que te dispongas a