

THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE • WWW.SEMINARIUM.COM



EL LENTO RITMO DEL QUE HACE MUCHAS COSAS A LA VEZ

Basado en investigaciones de Decio Coviello, Andrea Ichino y Nicola Persico

Por Jessica Love

Siete ventanas abiertas en el navegador, el teléfono inteligente sonando y una llamada en marcha por Skype: es el cuadro típico del moderno empleado multitarea. “Las organizaciones son cada vez más complejas y la tecnología de la información se propaga cada vez más”, dice Nicola Persico, profesor de economía gerencial y ciencias de las decisiones en la Kellogg School. Por consiguiente, a los trabajadores se les pide que hagan más en la misma cantidad de tiempo, una exigencia que les obliga a hacer más cosas a la vez.

Pero ¿es así como debe ser? Esta estrategia entraña costos, por supuesto. “La idea de que trabajar en muchas cosas a la vez conduce a que uno tarde más en hacerlas no es nueva,” dice Persico. Sobre todo en los últimos años, las desventajas del *multitasking* se han proclamado por todas partes. “No lo haga todo a la vez: su cerebro le quedará agradecido”, advierte un artículo publicado en *Time*. “Termine con el hábito de la multitarea” nos recomienda encarecidamente *USA Today*. La mayoría de las advertencias se ha enfocado en nuestros limitados recursos cognitivos: solo podemos hacer un determinado número de cosas a la vez antes de que todo empiece a deteriorarse, y saltar continuamente de un proyecto a otro entraña una pérdida de rendimiento intelectual.

Pero Persico, junto con Decio Coviello de HEC Montréal y Andrea Ichino de la Universidad de Bolonia, ha construido recientemente un modelo matemático que señala otra de las causas de la pérdida de productividad relacionada con la práctica de la multitarea. Aparte de la pérdida de rendimiento intelectual, ir y volver constantemente de un proyecto a otro es básicamente ineficiente. “Si es importante terminar un proyecto” —en lugar de simplemente avanzar— “entonces lo mejor que se puede hacer es terminarlo antes de comenzar el próximo”, dice Persico.

La ineficiencia, cada vez mayor

Examinemos una situación en la que hay dos proyectos, cada uno de los cuales exige cinco días enteros de trabajo. Si uno va y viene por igual del uno al otro, y los acaba el mismo día, cada proyecto habrá tomado un promedio de dos semanas de cinco días laborables. Pero si uno le dedica a un proyecto todo su tiempo antes de pasar al otro, cada uno le llevará, en promedio, solo una semana y media (una semana el primero y dos el segundo). En otras palabras, acometer los proyectos uno detrás del otro permite terminar uno de ellos mucho antes que de otro modo, y no toma más tiempo terminar el segundo. A medida que aumenta el número de proyectos, aumenta también la eficiencia que se logra si se abordan uno tras otro.

La falta de eficiencia, según el modelo de Persico, además tiene el efecto de desalentar a los trabajadores. “Si uno emprende muchos proyectos a la vez”, dice Persico, “no hace sino postergar más y más las recompensas por sus esfuerzos”. Después de todo, un cheque o una gratificación por haber terminado un proyecto — incluso una simple palmadita en la espalda—, no significan tanto cuando se sabe que estas van a tardar un mes como cuando solo faltan unos días para recibirlas.

Añádanse múltiples supervisores a la ecuación y una situación ya de por sí problemática se pone todavía peor. “El empleado”, dice Persico, “no elige en qué va a trabajar de manera aislada. Lo hace bajo la presión de otros —tal vez sus compañeros de trabajo o sus superiores— y a consecuencia de ese conjunto de presiones no coordinadas es natural que se vea obligado a realizar múltiples tareas a la vez”. Si cada uno de sus supervisores insiste en que trabaje primero en su tarea, se verá obligado a trabajar simultáneamente en más proyectos de los que emprendería si la decisión fuera suya. Pero las presiones se convierten en una especie de círculo vicioso: a medida que el número de proyectos aumenta, el tiempo necesario para terminarlos se alarga, lo que a su vez aumenta aún más la importancia de ejercer presión en el futuro.

Un aviso para los gerentes

La investigación de Persico, amén de proporcionar a los empleados una razón más para evitar la multitarea, señala las posibles desventajas de las estructuras organizativas en que un solo empleado o un grupo trabaja para múltiples supervisores. Hay numerosas razones para estructurar una organización de esta manera, por supuesto (por ejemplo, que las distintas divisiones no necesiten su propio departamento jurídico o de recursos humanos), pero dice Persico: “Creo que hay que sopesar cuidadosamente las ventajas y desventajas”. El empleado queda “entre la espada y la pared” si un gerente no averigua (o si le tiene sin cuidado) la cantidad de trabajo que tiene que hacer para otro gerente.

La investigación de Persico se basa en la premisa de que el valor de un proyecto solo se materializa cuando se termina. Pero él reconoce que hay veces que no es así. “Si soy un contratista de obras y solo me pagan cuando termino de renovar una casa, entonces lo mejor que puedo hacer es no trabajar en varias casas a la vez: es preferible terminar la primera rápidamente para que me paguen.” Continúa: “Pero en cambio, si soy plomero y me pagan por hora, entonces me da igual tener o no varios trabajos en marcha a la vez”. Aun así, puede que saltar de una obra a otra tenga costos: incluso un plomero al que le pagan por hora pierde tiempo y dinero trajinando de un trabajo a otro. Y para muchos trabajadores del conocimiento, el único proyecto que tiene valor es el que está terminado, aunque solo sea porque el cliente o el supervisor no pueden evaluarlo hasta que esté finalizado.

Persico cuantificó en su investigación lo que la mayoría de la gente ya entiende en relación con el *multitasking*: que el flujo de trabajo se hace más lento a medida que aumenta el número de proyectos. Pero ahora somos capaces de captar este fenómeno intuitivo a nivel matemático. “Si se me permite hacer una comparación que probablemente es demasiado ambiciosa”, dice Persico riéndose, “todo el mundo entiende intuitivamente que la gravedad hace caer las cosas. Pero aún así, es sumamente útil conocer con precisión la ley matemática que rige... la fuerza con que los cuerpos se atraen entre sí”. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Jessica Love es la editora y escritora de temas científicos de la publicación Kellogg Insight de la Kellogg School of Management.



SEMINARIUM®
INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2015

	 <p>CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management New Haven, Connecticut, EE.UU. / 20 al 24 de abril, 2015</p>
	 <p>THE LATIN AMERICA GENERAL MANAGEMENT PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois, EE.UU. / 11 al 22 de mayo, 2015</p>
	 <p>THE SENIOR STRATEGIC LEADERS PROGRAM at Kellogg School of Management Evanston, Illinois, EE.UU. / 25 al 29 de mayo, 2015</p>
	 <p>TOMORROW'S WINNING STRATEGIES at Columbia Business School New York City, New York / 8 al 12 de junio, 2015</p>
	 <p>MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management New Haven, Connecticut, EE.UU. / 14 al 19 de junio, 2015</p>



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Signanos en:  /intrasRD  /intrasRD  /company/intras  /intrasRD