

harvard



A Newsletter from Harvard Business School Publishing

managementupdate

ARTICLE REPRINT NO. U0309C

Sacar el mayor provecho de los períodos lentos

Por Lynda Cardwell.

harvard



A Newsletter from Harvard Business School Publishing

managementupdate

Harvard Management Update Subscriptions

Harvard Management Update

Subscription Service Center

P.O. Box 257

Shrub Oak, NY 10588-0257

Phone: U.S. and Canada, (800) 668-6705

Outside the U.S. and Canada, (617) 783-7474

Fax: (914) 962-1338

Web: <http://hmu.harvardbusinessonline.org>

American Express, MasterCard, Visa accepted.

Billing available.

Harvard Management Update Custom Reprints

Please inquire about our custom service and quantity discounts. We will print your company's logo on the cover of reprints or collections in black and white or two-color. The process is easy, cost-effective, and quick.

Phone: (617) 783-7626 or Fax: (617) 783-7658

Permissions

For permission to copy or republish, please write or call:

Permissions Department

Harvard Business School Publishing

60 Harvard Way

Boston, MA 02163

Phone: (617) 783-7587

For a print or electronic catalog of HBSP publications, please contact us:

Harvard Business School Publishing

Customer Service

60 Harvard Way

Boston, MA 02163

Phone: U.S. and Canada, (800) 668-6705

Outside the U.S. and Canada, (617) 783-7474

Fax: (617) 783-7555

Web: www.harvardbusinessonline.org

Sacar el mayor provecho de los períodos lentos

Por Lynda Cardwell.

Wayne Curtis, vicepresidente de inversiones de sociedad en Fannie Mae (Washington, D.C.), debió reconsiderar fundamentalmente su enfoque del trabajo cuando agregaron a su cartera las finanzas públicas de la compañía la primavera pasada. Antes, en un período de dos meses, era posible que se concretizara un acuerdo para ampliar una línea de crédito a una autoridad estatal o local para un proyecto de 50 viviendas. Pero ahora a esta responsabilidad se agregaba el trabajo acelerado de evaluar adquisiciones de bonos por miles de millones de dólares.

“Repentinamente, mi volumen de negocios ha aumentado en un factor de 10”, dice, “y el ritmo del trabajo nuevo era muy distinto al trabajo en el que me desempeñaba. En realidad, batallaba para mantenerme enfocado en las prioridades a largo plazo”.

Muchos profesionales, cuando se convierten en gerentes, se enfrentan a otro desafío adicional: las expectativas de que continuarán desempeñándose como expertos técnicos, incluso cuando ahora sus deberes básicos son administrativos y estratégicos. Esto crea la tendencia a aferrarse a tareas que los subordinados pueden manejar.

Dilemas como este destacan la forma en que el ritmo y la presión del trabajo inhiben lo que el autor Thomas Hylland Eriksen llama los “períodos lentos”. La capacidad de trabajar más rápido y aceptar más trabajo arriesga nuestro alto desempeño. De manera creciente, explica en *Tyranny of the Moment* (Pluto Press, 2001), nos encontramos con poco, o nada, del tiempo idealmente adecuado para realizar un trabajo intelectual e interpersonal detallado, enfocado y sin prisa del cual depende el alto desempeño.

¿Como aprovechar al máximo este precioso producto básico? Durante algún tiempo, los expertos en administración aconsejaban desarrollar la comprensión de la interacción entre la importancia y la urgencia de las tareas que se enfrentan. Sin embargo, el pensamiento más reciente destaca la importancia de reconocer el ritmo asociado a una tarea en cuestión.

Seleccionar las tareas a las que se enfrenta

Para maximizar sus períodos lentos es necesario que tenga claro su propósito, dice el entrenador de ejecutivos basado

en Washington, D.C., David Coleman. “Los objetivos clave que desea alcanzar deben ir primero en su programa, de manera que el resto quede alineado”.

Utilizando una técnica del libro clásico de administración *First Things First*, por Stephen A. Covey et al. (Simon & Schuster, 1994), Coleman pide a sus clientes que se imaginen que tiene rocas, gravilla y arena para llenar un recipiente. Las rocas representan las tareas más significativas desde el punto de vista estratégico; la gravilla representa el trabajo de segunda mayor prioridad y la arena

representa las actividades menos importantes. Si se empieza con la arena y la gravilla no queda lugar para las rocas. Pero trabajando a la inversa, comenzando por las rocas, siguiendo con la gravilla y agregando finalmente la arena, los clientes se dan cuenta de que existe espacio abundante para todo. Los clientes dedican su tiempo primero a las metas de alta prioridad y luego realizan las demás tareas en orden de mayor importancia.

Repentinamente, la lista de tareas que una vez parecía abrumadora ahora parece muy factible.

Muchos expertos en administración sugieren la utilización de una matriz simple de dos por dos para identificar las tareas de mayor prioridad. *First Things First* define los cuatro cuadrantes de dicha matriz como:

1. **Tareas urgentes e importantes** (Cuadrante I). Por ejemplo, manejar el retiro de un producto o completar las diligencias debidas antes de la aprobación de una adquisición.
2. **Tareas no urgentes pero importantes** (Cuadrante II). Estos ejemplos incluyen el desarrollo de relaciones comerciales clave y la elaboración de un plan sobre cómo su empresa responderá a los cambios que prevé en la industria en los próximos 18 meses.
3. **Tareas urgentes pero no importantes** (Cuadrante III). Ejemplos de estas tareas son atender llamadas telefónicas inesperadas de representantes de ventas o responder a la solicitud de un subordinado respecto de la organización de la fiesta de la unidad para la semana siguiente.

Repentinamente, la lista de tareas que una vez parecía abrumadora ahora parece muy factible.

4. **Tareas no urgentes ni importantes** (Cuadrante IV). Por ejemplo, navegar en Internet o conversar junto a la máquina de refrescos de la oficina.

El Cuadrante II es el más significativo para este análisis porque representa las actividades que exigen períodos de poca actividad.

La entrenadora de ejecutivos basada en Bethesda, Md., Catherine Fitzgerald, afirma que cuando sus clientes utilizan esta matriz dos por dos “es como cuando se apaga una lamparilla eléctrica”. Ven que tiempo valioso se desperdicia en tareas urgentes pero no importantes en lugar de realizar las tareas importantes. Fitzgerald aconseja a sus clientes que reserven tiempo cada día para el trabajo importante pero no urgente. Uno de los enfoques de este tiempo debe ser entrenar a los subordinados para que acepten tareas que no es fundamental que usted las realice, pero que a menudo las conserva debido a su sentido del deber.

“Fácilmente puede liberar por lo menos 5% de su tiempo más valioso asignando tareas”, afirma. “Y a menudo dichas tareas resultan interesantes para un subordinado directo o asistente”.

Identificar los ritmos

Mientras más tiempo dedique al trabajo importante pero no urgente, mayor control tendrá sobre su programa. En particular, es menos probable que consuma su tiempo apagando incendios. Esta no es una gran sorpresa; por lo tanto, ¿Por qué la gente tiene tanta dificultad para reducir el tiempo que pasa realizando tareas urgentes pero sin importancia? Stephan Rechtschaffen, autor de *Timeshifting* (Broadway Books, 1996), cree que la respuesta está relacionada con el proceso que se conoce como arrastre, en el cual una persona se convierte en casi adicta psicológicamente al ritmo de la tarea en particular que realiza.

“Cuando se enfrenta a tareas que no son urgentes ni importantes, algo realmente interesante sucede”, observa Rechtschaffen. “El ritmo del entorno de la vida moderna es tan rápido que incluso durante nuestras horas de ocio, en lugar de relajarnos, tendemos a realizar actividades que nos mantienen en este ritmo apresurado”. De esta manera, las actividades recreativas típicas del Cuadrante IV tienden a ser mirar televisión (con sus cortes rápidos y comerciales de gran energía) o juegos de video (en los cuales la acción es muy rápida).

“Una vez que se toma el ritmo, la tendencia es mantenerse en sincronía con él”, dice Rechtschaffen. El resultado es que “en la vida moderna, las actividades de los Cuadrantes I, III, y IV se realizan a frecuencias altas. Aunque la forma de reducir el número de crisis del Cuadrante I en la vida es dedicar más tiempo al Cuadrante II, la gente se resiste a ello debido a la gran diferencia de su ritmo”.

Para poder concentrarse en el trabajo importante pero no urgente, es necesario aprender a reducir la velocidad. Rechtschaffen recomienda programar horarios específicos para dichas tareas. “Reservo tiempo para escribir. La regla básica es que, aunque no tengo que estar escribiendo durante ese horario, no puedo hacer otra cosa. Lo que he descubierto mientras estoy sentado sin escribir son sentimientos de culpa o de incompetencia como escritor.

“Pienso que esto le sucede a demasiadas personas que tratan de realizar trabajo importante pero no urgente: Se sienten reticentes a enfrentar los sentimientos que surgen cuando disminuyen la marcha. Los sentimientos se apropian de nosotros y actúan como máquinas de movimiento perpetuo, impidiéndonos iniciar dicha actividad tranquilamente. Por lo tanto, en lugar de quedarnos con los sentimientos de culpa o incompetencia, huímos a tareas de alta frecuencia”.

La única forma de salir de esta trampa, dice Rechtschaffen, es reconocer los sentimientos que afloran cuando trata de disminuir la velocidad y dejarlos “subir y luego bajar, como una ola”. Detenerse después de finalizar una tarea de alta frecuencia y antes de comenzar el trabajo del Cuadrante II puede ayudarle a cambiar conscientemente de velocidad, señala, al igual que la música clásica y lenta o algunos minutos de ejercicios respiratorios diseñados para estimular la conciencia.

“La administración externa del tiempo no es tan importante como la administración interior”, dice Rechtschaffen. “El error fundamental se encuentra en dejarse arrastrar por un ritmo en particular y no ser capaz de iniciar la tarea inmediata, ya sea acelerada o lenta, de forma totalmente presente”. ♦

Lynda Cardwell, a marketing writer and publicist based in Birmingham, Ala., can be reached at MUOpinion@hbsp.harvard.edu.