

MULTITASKING

Guillermo S. Edelberg D.B.A.

Profesor Graduate School of Business, Universidad de Palermo

Profesor Emérito INCAE Business School

A mediados de noviembre de 2004 tuvo lugar en Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina, el III Congreso Internacional de la Lengua Española con la presencia de los reyes de España y otros distinguidos visitantes. Su lema fue "Identidad Lingüística y Globalización".

No sé si el Congreso ejercerá alguna influencia en la vida de las empresas; pero no parece que vaya a cambiar el hábito de publicar avisos en inglés para pedidos de personal en los que se busque desalentar respuestas de quienes no dominen el idioma de Shakespeare.

Una compañía multinacional publicó uno de éstos en el país sede poco antes de la inauguración del Congreso anunciando la búsqueda de coordinadores para su oficina de manejo de datos técnicos. El aviso decía que, para ser tenidos en cuenta, los interesados debían poseer, entre otras "competencias", *the ability to multitask* -la habilidad de *multitask*. Quiso la casualidad que en esos días me llegara un mensaje en el correo electrónico en el cual se comentaba que una empleada estaba a punto de ser despedida porque, entre otros problemas, era incapaz de *multitask*.

Estos términos, si bien no son nuevos, aparecen cada vez con mayor frecuencia y ameritan ser aclarados. ¿En qué consiste "la habilidad de *multitask*"? ¿Qué es "*multitasking*"?

Sus significados son similares. Dicho en forma sencilla, ambos expresan tanto la habilidad de hacer dos o más trabajos simultáneamente como la de pasar de un trabajo a otro y volver enseguida al primero todas las veces que fuese necesario.

La expresión *multitasking* -task significa trabajo o tarea- se originó en el área de computación en la década de los 60. Se denominó con esta palabra la capacidad de las computadoras de hacer correr más de un programa al mismo tiempo.

El concepto detrás de los términos resultó aplicable más allá del mundo de la informática y se comenzó a utilizar en las organizaciones para describir las tareas de sus integrantes cuando llevaban a cabo dos (o más) actividades en forma simultánea y con el mismo grado de concentración. Como dicen algunos autores, la aplicación posibilitaba que los hombres se parecieran a las máquinas.

El atender dos actividades al mismo tiempo no representaba nada nuevo. Un ejemplo podría ser conducir un carro y escuchar la radio. Sin embargo, en este caso, como en otros, una de las dos actividades -escuchar la radio- requiere menos concentración. (Por el contrario, manejar el carro y estar en contacto continuo con la oficina por medio de un teléfono celular no es tan fácil porque ambas actividades requieren un nivel similar de concentración. "En la actualidad, un 25 a 52 por ciento de los accidentes ocurre porque quienes manejan están atentos a los sistemas de comunicación, información y entretenimiento existentes en sus vehículos" -R. Zemke. *Training*. Minneapolis: diciembre de 2001)

El sentido "moderno" de *multitasking* -actividades simultáneas y con el mismo grado de concentración- se popularizó y pasó a exigirse con mayor frecuencia con el advenimiento de la tecnología de la información, las innovaciones en las comunicaciones y el ambiente de reingeniería y *downsizing*, *resizing* y *rightsizing*. Quienes sobrevivían los cambios debían ocuparse de las

tareas propias y las de quienes habían dejado de pertenecer a la organización. En la actualidad es posible que muchos gerentes deban, por ejemplo, leer informes, recibir y contestar unos 100 mensajes diarios en el correo electrónico, redactar memoranda, atender llamadas telefónicas recibidas por cualquier medio, responder cada fax que ingrese y tolerar interrupciones. Todo ello al mismo tiempo o pasando rápidamente de una a otra actividad. Algo similar puede decirse con respecto a los empleados.

El concepto es atractivo. ¿A quién no le gustaría ser el “campeón” o la “campeona” de *multitasking*? ¿A qué empresa no le gustaría que sus empleados tuviesen la habilidad de *multitask*?

La cosa no es tan sencilla.

T. Simons lo expresa así (*Presentations*, Minneapolis: octubre de 2003):

Un estudio llevado a cabo por investigadores de la Universidad de Michigan demostró que *multitasking*, además de ser ineficiente y contraproducente, puede causar pérdida transitoria de la memoria, hipertensión, reflejos más lentos, insomnio, fatiga mental y desmejoras en la capacidad de formular juicios -especialmente cuando se está detrás del volante.

Las investigaciones realizadas en los últimos años arribaron a las siguientes conclusiones: a) el practicar *multitasking* hace menos eficientes a quienes lo llevan a cabo, en comparación con aquéllos que se concentran en una tarea por vez; b) el regresar de inmediato a una tarea que se acaba de realizar lleva más tiempo que hacerlo luego de algún tiempo más; y c) el ocupar la mente en dos tareas simultáneas disminuye la capacidad mental disponible para ambas. La caída en la productividad a causa de estas consecuencias ha hecho que se comenzase a hablar del *time cost*, el “costo en tiempo” de la ineficiencia resultante. Este costo aumenta a medida que las tareas involucradas en *multitasking* sean más complejas.

Según H. Bruch y S. Ghoshal (*Beware the Busy Manager. Harvard Business Review*, febrero de 2002) sólo un 10 por ciento de los gerentes hacen avanzar las empresas. Son los que se concentran en un objetivo hasta conseguirlo. El resto se diluye dedicando su tiempo a una cantidad variada de actividades poco efectivas.

No obstante, se estima que los entusiastas de *multitasking* se han impuesto. ¿Quién se anima a decirle a su jefe que sólo es capaz de hacer una cosa a la vez? En la actualidad, el trabajar en varias actividades en forma simultánea expresa una gran dedicación a la empresa.

En resumen: da la impresión de que las organizaciones tienden en la actualidad a contratar a quienes sean algo así como émulos de Cyrano de Bergerac. Éste se describe así antes de morir en la obra de Edmond Rostand (1868-1918) que lleva su nombre:

*Philosophe, physicien,
Rimeur, bretteur, musicien,
Et voyageur aerien*

(Filósofo, físico,
Poeta, espadachín, músico
Y viajero aéreo)

¿Usted, lector o lectora, qué opina?

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinadores de investigación:

Finanzas:

Conrado Martinez
cmarti1@palermo.edu

Marketing:

Eugenia Cannata
ecanna@palermo.edu

Management:

Juan Lucas Dapena
jdapen@palermo.edu

Recursos Humanos:

Emilia Montero
emonte@palermo.edu

Economía:

Marcelo Quiñones
mquino@palermo.edu

Operaciones:

Diego Regueiro
dregue@palermo.edu