

PROHIBIDA
SU REPRODUCCIÓN



Harvard Business Review

América Latina

El abuso crónico del tiempo

por Steven Berglas

Junio 2004

Reimpresión R0406F-E

Las técnicas comunes de gestión del tiempo simplemente no ayudan a ciertas personas. Pero si usted entiende las cuatro diferentes variedades de abusadores del tiempo, y los conflictos internos que los afligen, puede hallar maneras de trabajar más productivamente con ellos.

El abuso crónico del tiempo

por Steven Berglas

Los ejecutivos categorizan a sus empleados de varias maneras. A algunos les gusta distinguir entre extrovertidos e introvertidos. Otros prefieren considerar cuán dispuestos o no están a asumir riesgos. Sólo rara vez los altos ejecutivos agrupan a sus empleados de acuerdo con su uso o abuso del tiempo, lo que es sorprendente dado el impacto que esto tiene sobre la productividad y rentabilidad de una organización. Cualquiera que alguna vez haya dirigido a personas que abusan del tiempo –ya sean postergadores crónicos o individuos obsesionados con adelantarse en varias semanas a los plazos– sabe cuán perjudiciales pueden ser estos abusadores del tiempo para la moral y las operaciones de una empresa.

El abuso del tiempo es muy diferente del común y bien documentado problema de la gestión del tiempo. Mientras que la gran mayoría de las personas puede beneficiarse de ideas prácticas sobre cómo organizar mejor su vida, las lecciones de gestión del tiempo tienen poco impacto sobre los abusadores del tiempo. Esto se debe a que el verdadero abuso del tiempo es resultado de conflictos psicológicos que ni un taller ni la labia de un jefe pueden curar fácilmente. De hecho, la lucha del abusador del tiempo ni siquiera es con el tiempo en sí, sino más bien con una frágil autoestima y con un temor inconsciente de ser evaluado y hallado deficiente. Por eso los ejecutivos deben enfocarse en aquello que genera la ansiedad en estas personas, y no en enseñarles cómo organizar su día.

Considere el caso de Scott Gartner, director creativo de un importante fabricante de ropa y ganador de un premio

Clío (todos los nombres en este artículo han sido cambiados para proteger la identidad de las personas). En los inicios de su carrera profesional, el perfeccionismo de Scott era tolerable para los miembros de su equipo; aunque con frecuencia esto lo hacía retrasarse, el trabajo que entregaba era siempre estupendo. Por desgracia, al avanzar en su carrera, su perfeccionismo se volvió contraproducente, una distracción que le impedía completar cualquier trabajo real. Finalmente, después de recibir un Clío, su incapacidad para cumplir plazos alcanzó proporciones épicas.

La excusa de Scott era siempre la misma. Al acercarse un plazo, se veía “obligado” a despedir a un miembro clave de su equipo creativo por presentar un trabajo de calidad inferior. Esto lo “obligaba” a pasarse las noches en vela para generar un producto creativo. Inevitablemente, el agotamiento lo “obligaba” a faltar a reuniones de marketing que no podían proseguir sin él. Un año, su perfeccionismo causó excesos en los costos de publicidad de casi 15% y la pérdida de dos miembros de su equipo creativo.

Después que su jefe me llamó para trabajar con Scott, descubrí que su incapacidad crónica para cumplir plazos tenía profundas raíces en su pasado. Scott era hijo de un militar, un sargento que le daba sermones sobre alcanzar todo su potencial. El problema era que nada que hiciera Scott satisfacía jamás a su padre. Por ejemplo, si Scott obtenía una buena nota en un examen, su padre gruñía: “¿Y cómo le fue al mejor alumno?”. Los años de estar sometido a esa presión hicieron a Scott adquirir un miedo casi físico de recibir feedback. Resolvió el dilema aprendiendo a mani-

pular los plazos para aumentar la probabilidad de obtener una evaluación positiva o, como mínimo, cerciorarse de no recibir una negativa. Para Scott, era mejor ser obsesivo y retrasarse que no cumplir con las exigencias de su padre. De hecho, descubrió que si tomaba más tiempo para entregar el producto esperado, a menudo se le perdonaría cualquier caos que hubiera causado en el proceso.

Scott Gartner no es el único que abusa del tiempo. Como psicólogo clínico y *coach* de ejecutivos, he observado a cientos de abusadores de tiempo como él y he trabajado con más de una docena de ellos en su lucha contra el reloj. Desde luego, los perfeccionistas como Scott no son el único tipo de abusadores del tiempo. A lo largo de los años he conocido también otros tres tipos: los preventivos, que en su esfuerzo por controlar sus vidas entregan los trabajos mucho antes de lo debido, haciéndose de paso impopulares y nunca disponibles para el resto; los complacientes, que se comprometen a hacer demasiadas cosas a la vez, porque son incapaces de decir que no; y los postergadores, que constantemente ofrecen excusas (las que muchas veces suenan razonables) para disfrazar su temor a ser encontrados incompetentes en su trabajo.

Manejar estos cuatro tipos de personas puede ser un desafío, porque los abusadores del tiempo responden de manera distinta que la mayoría de las personas a las críticas y a la aprobación. Por ejemplo, elogiar a un postergador cuando entregó a tiempo sólo exacerbará su problema, pues temerá que las expectativas que se tienen de él sean aun más altas que antes. En las páginas siguientes, describiré los distintos tipos de abusadores del tiempo en el lugar de trabajo, y sugeriré algunas intervenciones apropiadas para ayudarles a manejar mejor sus problemas.

El preventivo

Al margen de las distintas maneras en que podrían perturbar a sus colegas, todos los abusadores del tiempo comparten el hecho de ser individuos sumamente inflexibles que creen firmemente que están haciendo el mejor trabajo posible. Esto es particularmente cierto en el caso de los preventivos, el tipo más inusual de abusadores del tiempo. Los preventivos son aquellas personas que compulsivamente derrotan al reloj. Terminan el trabajo semanas antes de lo programado y siempre parecen estar en control.

Entonces, ¿cuál es el problema? En general, ninguno. Los preventivos pueden prosperar durante largos períodos en las organizaciones sin atraer nunca una atención negativa hacia sí mismos, precisamente porque a los ejecutivos les encanta tener lo que parecen ser trabajadores de bajo mantenimiento. Pero con el tiempo los preventivos pueden

Steven Berglas (Drb@Berglas.com) es psicólogo clínico, coach de ejecutivos e investigador asociado del Harold Price Center for Entrepreneurial Studies de Anderson School en UCLA. Además es autor de Reclaiming the Fire: How Successful People Overcome Burnout (Random House, 2001).

causar problemas de moral, porque no se dan cuenta de cómo su conducta afecta a los demás. De hecho, los preventivos rara vez tienen espíritu de equipo. Aunque su trabajo con frecuencia es de primera calidad, normalmente son individuos poco sociables que, si bien no son abiertamente hostiles, no toman en cuenta las necesidades de su grupo. Su obsesión con adelantarse a los plazos los hace pasar a otras tareas justo cuando deben estar disponibles para sus colegas en relación con la anterior. Si sus intentos por mantener el control son vistos como maniobras para ganar el favor del jefe o eclipsar los esfuerzos de otros, pueden surgir serias discrepancias.

¿Por qué algunas personas se obsesionan por derrotar al reloj? Si bien un pequeño porcentaje de trabajadores se vuelve preventivo como resultado de experiencias traumáticas en su edad adulta –digamos, una enfermedad grave o la pérdida súbita de un empleo–, en gran medida esto se debe a haber sido criado en un ambiente sumamente inestable. Lejos de demandar puntualidad –lo que daría un sentido de predictibilidad y orden que, aunque se resiente, no causa temor– los padres de los futuros preventivos siempre están cambiando las reglas. Una joven preventiva podría estar limpiando su habitación (como se le ha ordenado) y súbitamente ser castigada por no haber hecho sus tareas escolares. Como resultado de esta arbitrariedad, los preventivos creen que si no cumplen de inmediato con una orden, ésta puede cambiar en cualquier momento y quedarán expuestos a las críticas. Al minimizar el grado en que cualquier otra cosa aparte de su propia conducta determine su destino, estos madrugadores buscan dar un golpe preventivo contra esa sensación.

Considere el caso de Jennifer Goddard. Tras graduarse de ciencias de la computación en Stanford University, entró a trabajar en una importante empresa de software en Silicon Valley. Durante sus seis años con la empresa, Jennifer ascendió rápidamente al puesto de ingeniera de control de calidad. Minuciosa y confiable, Jennifer completaba su análisis de cualquier código que se le pidiera probar mucho antes del plazo establecido. Debido a que siempre quería adelantarse al próximo proyecto, empezaba de inmediato una nueva tarea al terminar la anterior.

En las etapas iniciales de su carrera, el estilo de Jennifer de pasar rápidamente a otros proyectos molestaba a otros ingenieros, pero lo toleraban. Sin embargo, cuando su grupo entró en la fase beta (o final) de desarrollo de un importante proyecto de software, esa tolerancia se agotó; esperaban que Jennifer estuviese disponible las 24 horas del día, siete días a la semana, para corregir y reescribir códigos. En lugar de eso, y para consternación del equipo, una vez terminado su trabajo Jennifer se marchaba a su casa. Aunque se conectaba desde allí, eso no apaciguó al equipo. La primera vez que Jennifer terminó su parte de un gran proyecto y trató de pasar al siguiente, recibió un bombardeo de airados mensajes por e-mail. La segunda vez, se armó un infierno. Finalmente, algunos de sus colegas exigieron su despido. Cuando su jefe defendió la calidad

de su trabajo, sus argumentos llegaron a oídos sordos. Sus compañeros no veían en Jennifer a una jugadora de equipo, y la querían fuera.

Jennifer no fue despedida, pero la situación causó mucho daño. Después de eso, cada vez que ella terminaba un análisis antes de tiempo, sus compañeros la inundaban con pedidos injustificados de ayuda. Debido a este hostigamiento, Jennifer comenzó a ser incapaz de adelantarse a nuevas tareas; su necesidad de mantener el control se frustró y se volvió ansiosa y deprimida. Aunque su jefe hizo varios intentos por lograr que ella discutiera y resolviera sus problemas con los otros miembros del equipo de control de calidad, sus esfuerzos resultaron insuficientes y tardíos. Menos de un año después de la debacle de la prueba beta, Jennifer renunció y se fue a trabajar a otra empresa.

¿Cómo manejar a las Jennifer de este mundo? En mi experiencia, la única manera de hacerles enfrentar su miedo al desorden es ponerlas en una posición donde piensen que están obteniendo más control cuando, en realidad, están siendo forzadas a interactuar.

Una forma de hacerlo es promover al empleado preventivo a un puesto como el de jefe de unidad o director de un subdepartamento. Por medio de la socialización y de aceptar responsabilidad por un equipo, el preventivo gradualmente aprenderá a aceptar exigencias impredecibles y se volverá más flexible en el proceso. Otra forma es hacer que esta persona sea mentora de otros. Dado que los preventivos tienen una marcada necesidad de elogio por parte de sus superiores, servir como mentores es una buena forma de recibir los aplausos que anhelan. Prácticamente se puede garantizar al preventivo que su trabajo será apreciado ya sea por su superior o por su pupilo. Por último, conforme este papel se vuelve una parte confiable de su repertorio, el preventivo será capaz de desarrollar mayor conciencia social y habilidades interpersonales.

El complaciente

Otro tipo de empleado en constante lucha contra el tiempo, que puede parecer un sueño hecho realidad, es el complaciente. Si bien la gran mayoría de las personas quiere ser útil –y, seamos francos, a aquellos que siempre están diciendo “no” rápidamente se les muestra la salida– esto no altera el hecho de que decir “sí” todo el tiempo es extremadamente disfuncional. Cuando una persona crónicamente asume más y más responsabilidades por temor a confrontar a la autoridad, inevitablemente compromete demasiado de su tiempo en proyectos improductivos; por ejemplo, acaparando tareas que debería haber delegado mucho antes a otra persona.

Al igual que los preventivos, los complacientes desarrollan problemas con el tiempo debido a interacciones difíciles con figuras de autoridad. La característica distintiva del pasado de un complaciente es el hecho de que, en su infancia, sus sentimientos no fueron suficientemente valorados. Así como Cenicienta era obligada a limpiar la casa para que

sus hermanastras pudieran asistir al baile, a los complacientes se les enseña a subordinar sus deseos al bienestar de otros, sobre todo sus padres. El mensaje encubierto de subordinación de las propias necesidades no sólo engendra resentimiento por ser controlado, sino que también puede evocar sentimientos de ira.

En el lugar de trabajo, el complaciente muchas veces recurre al abuso del tiempo para descargar su ira. Por ejemplo, accede a encargarse de una tarea que no desea y luego dedica una atención obsesiva a sus más mínimos detalles. Aunque esta forma de obediencia excesiva permite ganar la aprobación de los demás, si se la deja sin control puede llevar a conflictos con las mismas figuras de autoridad que el complaciente está procurando agradar.

Considere la historia de Brooke Miller, directora de recursos humanos de una empresa de software en rápido crecimiento. Como Brooke tenía talento para escribir, el CEO a menudo la ponía a redactar sus discursos e informes, además de cumplir con todas sus funciones de recursos humanos. Ella siempre parecía obedecer de buena gana, aunque por lo general entregaba todo a último minuto y los retrasos fueron empeorando. Tres veces el jefe de Brooke tuvo que enviar los informes por FedEx a otros lugares, porque ella se había demorado en prepararlos. La situación se tornó crítica para ambos cuando el CEO le pidió un discurso de apertura para una importante exposición de TI. Como de costumbre, Brooke trabajó asiduamente en la preparación del discurso, ignorando por completo el plazo de tres semanas. Cuando el CEO le exigió airadamente un primer borrador del discurso, Brooke se dio media vuelta, limpió su escritorio mecánicamente y se marchó de la oficina, para no volver. Cuando su jefe regresó de la exposición, se encontró con una carta de renuncia en la que Brooke criticaba, entre otras cosas, la explotación de la que había sido objeto.

El jefe de Brooke debió haber sospechado que algo pasaba mucho antes de recibir el golpe de la renuncia. Cuando una persona hace un esfuerzo extra, es normal que pida una recompensa o reconocimiento. Brooke no pidió ni lo uno ni lo otro, pero se fue atrasando cada vez más. Aunque los complacientes parezcan humildes y discretos, la verdad es que necesitan del reconocimiento público tanto como todo el mundo, y posiblemente más. Si esa gratitud no se manifiesta, sus problemas no sólo empeorarán, sino que pueden llevarles incluso a intentar derribar las figuras de autoridad que sienten han estado controlándolos.

Como muestra esta historia, los complacientes a menudo guardan dentro una profunda ira. Por tanto, si uno de sus subalternos directos es un complaciente acérrimo, considere entregarle algún tipo de entrenamiento en asertividad. Esa persona necesita aprender mejor cómo fijarse límites y, en última instancia, cómo manejar su ira. Sin embargo, manejar su tardanza es más complicado. El mensaje que usted debe dejar en claro es: “Si no es una orden directa mía, no lo haga”. Aparte de eso, usted debe instaurar reuniones regulares para monitorear qué está haciendo el complaciente y para quién. Estas personas continuamente aceptan tareas

que escapan a los límites de sus funciones. Así que si usted se entera de que una de ellas está preparando materiales para otro departamento, calmadamente quítele algunas tareas y reasígnelas a otro empleado. Un simple “Te necesito aquí conmigo” responde a la necesidad crónica de aprecio del complaciente, que es la verdadera razón por la que siempre está haciendo más. Al discutir las cargas de trabajo en esta forma realista, los ejecutivos pueden hacer mucho por ayudar a los complacientes a cumplir sus plazos.

Finalmente, los ejecutivos deberían realizar reuniones de evaluación frecuentes con sus empleados complacientes. Éstas no deben ser del tipo de reuniones en que se evalúa el desempeño, sino más bien del tipo que permita determinar si el complaciente se siente apreciado o no. La razón por la que los complacientes asumen tantas tareas extras es que obtienen más reconocimiento por hacer el trabajo de otros que por hacer el propio. Si usted no quiere que sus complacientes lleguen a extremos irracionales en busca de elogios, asegúrese de decirles que son demasiado valiosos para su equipo como para ser *freelancers* para el resto de la empresa.

El perfeccionista

Al igual que los complacientes, los perfeccionistas son abusadores del tiempo que pueden mantener a otras personas como rehenes por períodos indefinidos, pero lo hacen movidos por la angustia y no por la ira. Se toman más tiempo del asignado porque buscan satisfacer estándares de excelencia sumamente irreales, pero profundamente internalizados. Y se salen con la suya porque realizan trabajo de primera calidad.

Para un perfeccionista, el desempeño es todo o nada; lo suficientemente bueno nunca será suficiente. Para alcanzar esos ideales tan altos, el perfeccionista instala señales psicológicas de “No molestar” a todo su alrededor mientras trabaja. Aislado emocionalmente de esta forma, muchas veces aparece como arrogante y despectivo. Sea o no verdad, lo cierto es que el perfeccionista requiere un control absoluto sobre la calidad del producto que genera.

Quienes poseen una noción general de psiquiatría muchas veces suponen –y con razón– que los perfeccionistas sufren de un trastorno de personalidad obsesivo-compulsivo (TOC). Tanto los perfeccionistas como las personas que sufren de TOC tienden a preocuparse incesantemente, a ser excesivamente escrupulosos y a preocuparse en extremo por ejercer control sobre personas, lugares y cosas. Pero un sello distintivo del TOC es una obsesión con rituales y reglas que ayudan a calmar la ansiedad. Los perfeccionistas no permiten que las reglas se interpongan en su camino: en su búsqueda de excelencia, ignoran todas las regulaciones, a menudo para la desesperación de sus colegas que casi nunca ven un valor agregado en la determinación del perfeccionista de entregar un producto impecable.

Entonces, ¿qué impulsa a un perfeccionista? Aunque no existe una teoría única, generalmente se asume que si un

Recomendaciones para manejar a los abusadores del tiempo

Administrar a quienes abusan del tiempo no significa administrar su tiempo; se trata más bien de ayudarles a encarar sus demonios internos. Aunque usted esté limitado en cuanto a lo que puede y no puede hacer a este respecto –algunos abusadores del tiempo realmente necesitan tratamiento profesional–, los siguientes consejos pueden ser útiles:

Promueva.

Haga que los *preventivos* se sientan en control, poniéndolos a cargo de otras personas. Esto forzará la socialización, lo que debería hacerlos sentir más cómodos con la incertidumbre.

Elogie y proteja.

Vigile de cerca las cargas de trabajo de sus *complacientes* para cerciorarse de que su tiempo no sea consumido por pedidos de otros. Asimismo, elógielos por sus tareas habituales, para que no deban aceptar trabajo de otros para obtener ese reconocimiento.

Inunde.

Exponga a los *perfeccionistas* a dosis pequeñas y frecuentes de evaluación: informes de progreso, actualizaciones y otros. Esto reduce su temor a la aprobación final (sin embargo, muchas veces requerirán terapia para aliviar sus síntomas).

Ataque el miedo al fracaso.

Obligüe a los *postergadores* a enfrentar sus temores, y ayúdelos a disociar un resultado específico de su evaluación general de desempeño. Así será menos probable que se saboteen a sí mismos.

niño es censurado por no alcanzar estándares imposibles mientras su autoimagen se está formando, posteriormente su personalidad desarrollará un agudo sentido de la humillación. Un ejecutivo con el que trabajé descubrió que el origen de su perfeccionismo estaba en la táctica usada por su padre para que él aprendiera a tocar el piano. Todos los viernes, lo obligaba a tocar hasta que aprendiera una pieza en forma perfecta. Demandas tan severas sobre un niño pueden ser traumáticas. Según el psicoanalista Erik Erikson, hay un momento crítico en la infancia temprana de cada persona en que ésta, o bien aprende a sentirse autónoma, o comienza a desconfiar de sí misma. Si los padres no ayudan al niño a desarrollar una confianza interna en esta etapa, se verá asediado por un sentido crónico de inferioridad que intentará compensar continuamente a través de la búsqueda de perfección. Un perfeccionista es, entonces, alguien tan vulnerable a sentir vergüenza de su trabajo que es incapaz de entregar a nadie algo que no sea lo mejor. Incluso la tarea más rudimentaria amerita un esfuerzo total.

Una teoría sobre los orígenes del perfeccionismo se cen-

tra en el desarrollo de la autoestima. Una ley cardinal de la psiquiatría es que los padres deben responder al niño con respeto y empatía para que adquiera un saludable sentido de valor propio. De lo contrario, el niño desarrollará las llamadas vulnerabilidades narcisistas que impulsan a la persona a buscar escape a través de fantasías grandiosas y de un sentido de potestad. Bajo este enfoque, el perfeccionismo es un subproducto inevitable de un trastorno narcisista. El perfeccionista lidia con su vulnerabilidad haciendo todo lo posible para evitar las críticas: “Si mi trabajo es irreprochable, nadie puede considerarme deficiente”.

Cualquiera sea su causa precisa, es indudable que el perfeccionismo puede ser motivo de estrés para los colegas y empleadores del perfeccionista. Tome el caso de Alex Whitman, CEO de una cadena estadounidense de restaurantes, quien contrató a su cuñado Mel Davis como jefe de compras, sólo para descubrir que Mel era un perfeccionista. Cuando llegó el momento de renovar el contrato de un proveedor, Alex le pidió averiguar si era posible reemplazarlo en otro esfuerzo por reducir costos. Mel preparó un informe tan detallado que parecía una investigación de la autoridad sanitaria. Ante las protestas de Alex, sólo respondió: “No estamos en condiciones de pasar nada por alto. Los descuidos son costosos”. Puesto que Alex quería evitar el conflicto familiar que provocaría despedir al hermano de su esposa, empezó a asignar el trabajo de Mel a otras personas. Pero eso sólo le dio a Mel aún más incentivo para perfeccionar su trabajo. En una ocasión, Alex le pidió obtener cotizaciones de nuevos hornos para los restaurantes. Mel reunió más de una docena, pero como algunos hornos usaban gas natural, también procedió a obtener cotizaciones para nuevos sistemas de ventilación. Luego contactó a los departamentos de obras para saber qué permisos se necesitarían para cumplir con las normas de las diversas instalaciones. Cuando un arquitecto amigo de Alex lo llamó para felicitarlo por sus planes de expansión, éste enfrentó furioso a Mel, quien simplemente lo miró con desdén y le dijo: “Yo nunca hago las cosas a medias”.

A diferencia de preventivos y complacientes, los perfeccionistas sienten que deben demostrar una enorme capacidad para triunfar o ser aceptados en una organización. Por desgracia, su perfeccionismo también los hace muy intransigentes con sus colegas. Curiosamente, la estrategia del perfeccionista para ganar aceptación es justamente lo que le dificulta obtenerla.

Manejar a los perfeccionistas es casi imposible. Al contrario de los preventivos y de los complacientes, que buscan los elogios del jefe y por ende están abiertos a sugerencias, el perfeccionista sólo busca la aprobación que le fue negada en su infancia. Dado que su niñez estuvo plagada de exigencias imposibles, el perfeccionista realmente debería ser visto como una persona traumatizada, alguien que no encontrará verdadero alivio para sus síntomas sin ayuda profesional.

En mi experiencia sólo hay una técnica –llamada “inundación” por los psicólogos conductistas– que tiene alguna posibilidad de éxito con los perfeccionistas. La inundación

se usa generalmente para tratar a las personas que sufren de misofobia, un temor morboso de contraer enfermedades contagiosas en la actividad diaria normal. A los misóforos se les ayuda forzándolos a lidiar con situaciones potencialmente contaminantes –como estrechar la mano de alguien y después, sin lavarse, comer un sándwich– para que aprendan que son capaces de sobrevivir. Mediante la técnica de inundación, usted puede alentar a un perfeccionista a recabar opiniones sobre su trabajo de tantos colegas como sea posible, antes de presentar la versión perfecta para su aprobación final. Esta táctica tiene un doble beneficio: primero, inculca al perfeccionista contra el miedo a ser evaluado, exponiéndolo a pequeñas dosis de lo que él más teme: la crítica. Segundo, cambia la imagen pública del perfeccionista, de ermitaño social a jugador de equipo.

El postergador

El postergador es el Miguel Ángel de los abusadores del tiempo. Es aquel niño en la escuela que solía quejarse de que el perro se había comido su tarea. Y es el tipo más común de abusador del tiempo; deja todo para última hora y luego entra en pánico, arrastrando consigo al resto y trabajando noches enteras en un vano intento por cumplir los plazos. Si su jefe le pregunta: “¿Y dónde está el trabajo prometido?”, el postergador responde sinceramente: “Se lo mostraré en cuanto me quite este escollo de encima”. El problema es que el escollo nunca desaparece.

Los postergadores se asemejan a los perfeccionistas en que ambos se atrasan desvergonzadamente. Pero mientras el perfeccionista se afana por obtener un 10, porque es la única calificación aceptable para él, el postergador pospone cualquier trabajo, porque secretamente teme no ser capaz de lograr un 10. Es sabido que un historial de desarrollo que origina esta inseguridad crónica está dado por padres que elogian al niño demasiado pronto y con demasiada frecuencia, en la errada creencia de que sólo el feedback positivo es bueno para su autoestima. Por lo general, los padres de los futuros postergadores no responden a un desempeño regular con palabras correctivas o con decepción. Más bien dicen: “Sin duda no eras tú cuando hiciste eso, porque en realidad tú eres perfecto”. Lamentablemente, cuando los padres crían a un niño así, éste desarrolla una exaltada opinión de sí mismo, que después teme perder. Y a menos que el niño sepa que el elogio es genuino, se desilusiona doblemente. Por un lado, resiente verse atrapado por expectativas de desempeño irreales. Por el otro, una vez que sospecha que la admiración de sus padres es falsa, inconscientemente desconfía también de los elogios que recibe de otros.

Una característica común de los perfeccionistas y los postergadores es que sus síntomas a menudo empeoran tras recibir reconocimiento público. Pero la situación es particularmente seria en el caso del postergador, cuyo desempeño puede deteriorarse si siente que su elevado estatus se ha incrementado aún más. Mientras que los trabajadores nor-

males reaccionan a una promoción pensando “bueno, han reconocido que he hecho un buen trabajo”, el postergador reacciona a las recompensas asumiendo que sus superiores sólo quieren que trabaje más y mejor. Básicamente, el postergador teme que un ascenso aumente su probabilidad de fracaso. Incluso una felicitación bien merecida sólo sirve para exacerbar su necesidad de eludir el próximo plazo.

Desde luego, no es que el postergador simplemente rehusé trabajar; lo interrumpen otras obligaciones o lo distrae alguna crisis inesperada: enfermedades, problemas familiares o el viejo caso del automóvil averiado. Estas excusas no sólo sirven de justificación para producir un trabajo de inferior calidad, sino que, paradójicamente, por un tiempo pueden servir para mejorar la percepción que los demás tienen de las capacidades del postergador. Si el resultado final de su trabajo es malo, siempre existió un impedimento. Pero si pese a ello el trabajo es decente, el postergador tiene derecho de alardear: “¡Imagine el resultado si yo hubiese trabajado a plena capacidad!”

En casos extremos, el postergador inconscientemente saboteará su propio trabajo, sobre la base de que “si no disparo al arco, no corro el riesgo de fallar el tiro”. Dave Caldwell, hijo de dos profesores de Columbia, es un ejemplo típico. Dave se sentía obligado a tener un desempeño estelar, porque sus padres, ambos altamente exitosos, le decían constantemente que era una estrella. En efecto, siempre estaba a un paso de la gloria; aunque, para su desgracia, parecía destinado a nunca alcanzarla. Por ejemplo, en la universidad, no se graduó magna cum laude debido a accidentes de esquí que lo enviaron al hospital –en lugar de a la biblioteca– unas semanas antes de los exámenes finales. Pero aun con este y otros reveses, Dave se las arregló para obtener un MBA de una universidad de elite, donde finalmente pareció obtener la oportunidad que merecía.

Tras graduarse, Dave fue invitado por un amigo de la escuela de negocios a unirse a una empresa de juegos de computadora. Aunque no tenía experiencia real en ventas, su amigo le aseguró que todo lo que debía hacer era trabajar en coordinación con el director de marketing para representar a la empresa en diversas ferias comerciales del sector. De hecho, la única condición era que empezara a trabajar inmediatamente después de su graduación, a fin de estar listo para la feria Comdex de ese año. Dave aceptó, lleno de esperanzas de que, con su participación en el capital de la nueva empresa, se haría millonario.

En los meses previos a su primera feria, Dave pareció seguir todos los pasos correctos: familiarizarse con el producto, hacer importantes contactos y devorar tantos libros sobre técnicas de ventas como pudo. Hasta que comenzó la mala suerte. Dave siempre tuvo miedo de volar, pero sabía que con un Valium podía tolerar bastante bien los viajes aéreos. Pero “accidentalmente” olvidó sus píldoras y se vio obligado a reprogramar su vuelo. Como resultado, llegó a la feria Comdex con medio día de retraso.


Ésa no fue la única vez que Dave dejó escapar algo. Des-
cuidos similares plagaron toda su permanencia en la em-

presa. En su segunda feria, olvidó incluir formularios de pedido en los materiales que envió por FedEx al lugar de la convención, y tuvo que tomar pedidos a mano por dos días, atrasando las ventas de la empresa. En otra ocasión omitió llevar el cable de alimentación de su PC a una feria y perdió valiosas horas del evento buscando un cable. Aunque ninguna de estas perturbaciones precipitó una gran crisis, cada una de ellas le impidió representar a la empresa con el profesionalismo que su amigo esperaba. Tras observar a Dave dar tumbos por más de un año y medio, su amigo decidió a regañadientes despedirlo.

La única forma de rescatar a un postergador es atacar aquello que más teme: su fracaso. Una técnica útil para hacerlo es lo que yo llamo “catástrofe empática”, que implica ayudar al postergador a sentirse más cómodo imaginando todo lo malo que podría ocurrir si entregara su trabajo a tiempo, pero éste no fuera de la mejor calidad. Ayudándole a ventilar sus ansiedades, usted puede acercarlo a comprender que sí puede hacer un trabajo excelente, aunque no siempre sea el superhéroe que sus padres querían que fuera. Este proceso también le ayudará a darse cuenta de que sí puede sobrevivir al feedback de sus jefes, aunque no siempre sea tan positivo como el que le dieron sus padres. Otra técnica que ha resultado muy exitosa es postergar el ajuste de cuentas. Si usted puede convencer al postergador de que su evaluación sólo llegará en un futuro distante –mucho después de la fecha de presentación– entonces la amenaza relacionada con no tener éxito en las tareas inmediatas disminuye fuertemente.

Por último, usted puede contribuir a que el postergador reduzca sus expectativas absurdamente altas, diciéndole que un proyecto que usted quiere que él ejecute es como un juego de pretemporada o una prueba beta, es decir, su objetivo es buscar fallas que se puedan eliminar con el tiempo. Al decirle al postergador que usted espera que ocurran fallas, le está entregando licencia para que le informe sobre los problemas y, de paso, está reduciendo su ansiedad sobre un desempeño menor que el ideal.

•••

El abuso del tiempo es el síntoma de un problema, no el problema en sí. Por tanto, es imposible curar a un abusador del tiempo gestionando su tiempo. Más bien, usted debe entender la necesidad de control y el temor a ser evaluado de los abusadores del tiempo. Ayudarles a cambiar sus hábitos necesariamente será un proceso lento; las motivaciones de ese abuso son inconscientes y muchas veces la persona vive en un estado de profunda negación que sólo una terapia de largo plazo curará por completo. Pero invertir de esa forma en su gente puede reportar recompensas realmente grandes. Las motivaciones que causan el abuso del tiempo son a menudo las mismas que impulsan a la gente a desempeñarse bien, así que es muy probable que los peores abusadores del tiempo de su empresa puedan llegar a ser también sus campeones del desempeño. 

Reimpresión RO406F-E