

Artículo publicado en **InfoBAE** – Diciembre de 2004
Buenos Aires. Argentina.

Gestión Eficaz

Los factores invisibles que hacen perder dinero a las empresas

La mayoría son imperceptibles en el día a día pero representan costos indirectos muy relevantes a la hora del balance.

Cuáles son y qué pérdidas ocasionan a las organizaciones



La improductividad es generadora de **costos indirectos** y es casi siempre la consecuencia de una ausencia de planificación. La mala **gestión del tiempo** y de los **recursos tecnológicos** pesan también en la productividad pero su "invisibilidad" hace más difícil su medición a la hora de evaluar las pérdidas.

I – Tiempo improductivo

Los principales puntos de fuga de tiempo (y productividad) detectados en las empresas en niveles gerenciales giran en torno a la falta de **planificación**, las **interrupciones** personales y las telefónicas, la realización de encuentros innecesarios, reuniones improvisadas y con extraños.

La falta de planificación

“Hoy en día hay una **invasión de requerimientos**, razón por la que hay que jerarquizar los asuntos a resolver. Es preciso armar una agenda, ponerse objetivos diarios, un método y mucha constancia”, explica Luis Etchenique director de RR.HH. de Baxter para la Argentina y Chile.

Lo ideal, según la experiencia, es **planificar sólo el 60% del tiempo y el restante 40%** medirlo mitad **en actividades inesperadas**, y la otra mitad **en espontáneas** (ir a tomar un café, distraerse). Un encuesta realizada por un equipo de *Research de la Universidad* de Harvard determinó que los ejecutivos que logran un buen **planeamiento** de sus tareas son un 40 por ciento más productivos que quienes no lo hacen.

Las interrupciones personales y las telefónicas

Según un estudio realizado por la consultora de investigación *Whirtilin Worldwide*, el tiempo que un empleado desperdicia por las **visitas no planeadas disminuye el 8%** de su jornada, y entre las principales causas que promueven las interrupciones enumera: dejar la puerta abierta de la oficina o tener cristales hacia el pasillo.

La realización de reuniones innecesarias

Según las estimaciones **ocupan más de la mitad de la jornada laboral, y más del 45 por ciento del tiempo ocupado en ellas es improductivo**. Según la consultora Do It de México, cada ejecutivo gasta entre 10 y 12 horas semanales en reuniones informales, lo que al año representa una pérdida cercana a las 500 horas.

Para Charles Barbum, autor del artículo "*How to run an effective meeting*", en el **97% de los casos no funcionan por falta de planificación**. Para evitar este tipo de situaciones, la consultora Baxter en Argentina implementó la figura del "facilitador". "No es un moderador, es la persona responsable de hacer que se cumplan los objetivos de la reunión y evitar que se desvíen los temas", aclara Etchenique.

"Hoy existe en las empresas la necesidad de realizar reuniones como **una forma de demostrar** que son abiertas y que todos participan de todo pero no siempre es así y muchas veces se convierten en campos de batallas", explica Cecilia Bastide, directora de AO Consulting especializada en gestión de RR HH. La realidad es que durante esos encuentros se pone en juego mucho más que cuestiones organizacionales.

II – La tecnología: un aliado que traiciona

Según un estudio internacional sobre las causas de la improductividad realizado en 1400 empresas por la consultora *Proudfoot Consulting* (www.proudfootconsulting.com), las **causas más comunes en la pérdida del tiempo ligada a la tecnología son:**

- Los intercambios de mails con colaboradores cercanos,

- El exceso de información la pérdida de tiempo en la búsqueda de datos mal guardados o mal administrados
- Las fallas y caídas en el sistema
- Los archivos corruptos por virus
- La mala comunicación entre sistemas
- La mala integración de herramientas informáticas.

Excesivo uso del e-mail

El correo electrónico tiene muchas ventajas y es fácil de mandar, razón por la que su uso se multiplica. La consultora estadounidense *ePolicy Institute* dice **que un 48% de los trabajadores** de oficina pasa de una a **dos horas revisando e-mails** y un 10% declaró emplear más de la mitad del día en ello. Un relevamiento realizado este año por *Ferris Research*, consultora de investigación en correo electrónico y conectividad demostró que la gestión del correo electrónico es prioridad en la mayoría de las empresas.

Fallas en los sistemas

En cuanto al **origen de los problemas**, se detectó que:

- El **27%** de ellos se **originan por el disco**
- El 24% por el procesador
- El 22% por el software
- El 11 por ciento por el procesador de comunicación
- El 10% por las redes de comunicación
- El 6% por error humano.

La distribución innecesaria de datos (duplicación de los documentos)

Las empresas creían que Internet y las tecnologías de comunicaciones iban a llevarlos a la oficina sin papeles, un modelo de eficiencia, bien organizada y efectiva desde el punto de vista de los costos.

Sin embargo, actualmente **las organizaciones crean más documentos** tanto digitales como físicos. *IDC* revela que algunas **compañías gastan cerca del 10% de sus ingresos** en la producción, mantenimiento y distribución de documentos. La duplicación de información impresa implica dos costos: el de la impresión y el tiempo del empleado.

“Se duplican datos y se duplican esfuerzos porque no hay un buen conocimiento del parque tecnológico de la organización ni para que se utiliza. Esto **se evita con una planificación centralizada del trabajo**”, agrega Marcelo Estayno, Decano del Departamento de Ingeniería de la Universidad Nacional de la Matanza.

Las soluciones en la metodología de trabajo

En cuanto al mal uso de la tecnología, el consultor especializado en RR HH, Pedro Matheu plantea una solución relacionada con la metodología de trabajo y destaca la necesidad de establecer “objetivos”. “La presión hacia el cumplimiento de los mismos obligará a un uso discrecional del tiempo” justifica. El ingeniero Marcelo Estayno, Decano del Departamento de Ingeniería de la Universidad Nacional de la Matanza agrega: “la tecnificación de los empleados debe ir acompañada de una capacitación sobre el uso racional de la tecnología”, aunque aclara que “el acceso a las herramientas debe estar relacionada con la función del colaborador. No todo el mundo tiene que tener MSN o acceso a internet” afirma **Manuel Tessi, Profesor de la Maestría de Gestión de Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Austral** tiene una visión totalmente diferente del tema. Según el académico, la política de “restringir la tecnología” sólo pone parches al problema. “Es un tema más cultural que tecnológico. Cortar el uso de la tecnología es un paliativo pero no una solución. Es necesario entender que necesita la organización e interpretar las necesidades de quienes trabajan en ella. Hoy la vida es tecnológica y digital, los chicos nacen con la computadora. En este sentido destaco la política que implementan empresas como Roche e IBM donde los empleados tienen horario flexible permitiéndole a una mamá por ejemplo entrar a trabajar a las seis de la mañana para que pueda salir a las tres de la tarde”.

Con respecto a la administración del tiempo, remarquemos que uno de los principales problemas de las empresas es que muchos proyectos no llegan a concretarse por falta de tiempo. Insertos en el día a día, muchos ejecutivos no logran manejarlo en forma eficaz. Van aquí algunos consejos del **Lic. Norberto Eisemberg, Director de capacitación y desarrollo de la Consultora Hugo Grana**.

1 - Prevenir no sólo es mejor que curar, sino que también es ganar tiempo

Si prevé las crisis y toma ciertas medidas para evitarlas o enfrentarse a ellas, estará invirtiendo sabiamente su tiempo. Las cosas muy rara vez evolucionan hasta el nivel de una crisis sin alguna advertencia previa. Un poco de previsión y de mantenimiento preventivo le asegurará que pasará su tiempo dedicado al logro de sus metas, en vez de pasarlo reaccionando a las crisis.

2 - No confunda buena administración del tiempo con apuro

El apuro, aunque parezca lo contrario, no es muy práctico. “Voy despacio, pero así nunca desando lo andado”, decía Abraham Lincoln, quien justamente no se caracterizaba por llevar una vida ociosa.

Aún así, este es el aspecto menos importante de “vivir apurado”. La consecuencia más dramática es el daño a la salud. Los cardiólogos californianos Meyer Friedman y Ray Rosenman observaron que los pacientes aquejados de enfermedades cardíacas eran víctimas de la “enfermedad del apuro”. Su problema, según el doctor Friedman, “se origina en un deseo insaciable de lograr demasiado o de participar en demasiadas cosas en el tiempo disponible”.

3 - Divide y vencerás.

Al concentrarnos en una sola tarea por vez, no sólo administramos bien el tiempo, sino que ganamos en eficiencia. Mis diversas tareas nunca se superponen y no me producen confusión ni fatiga”. La regla más esencial para trabajar eficazmente es, pues, hacer cada cosa a su tiempo, a fondo, sin prisa y sin agitación.

Carla Quiroga