

¿Cómo invierten su tiempo los Gerentes?

Por Raúl Bernasconi

Todos hemos leído (o, por lo menos, sabemos que existe) una gran cantidad de artículos y libros en relación a cómo administrar mejor el tiempo personal, en particular el de los responsables de puestos ejecutivos en todo tipo de organizaciones.

Sin embargo, no hay muchos estudios empíricos que determinen **cómo se distribuye realmente** (en la práctica) el tiempo gerencial. En Estados Unidos, un análisis en profundidad del período 1983-1991, utilizando la base de datos del Institute for Scientific Information Social Sciences (muy completa), permitió encontrar solamente 64 trabajos al respecto. En nuestro país, no conocemos estudios de este tipo con la profundidad y representatividad suficientes.

Conocer cómo los gerentes distribuyen realmente su tiempo, tanto "en promedio" como en particular (es decir, para una organización / puesto dados), puede tener varias utilidades:

- En primer lugar, el tiempo gerencial es un bien costoso y escaso, de modo que analizar su asignación a lo largo del tiempo permite obtener **indicadores** y **conclusiones** interesantes, que habitualmente no se conocen.
- También sirve para determinar la **importancia relativa** que los gerentes asignan a las distintas tareas que llevan a cabo (más allá que esta priorización sea la más conveniente o no).
- Finalmente, y en una medida más limitada, este tipo de estudios ha sido utilizado para **determinar la naturaleza** (o "misión" o "razón de ser") **de los roles gerenciales**.

Algunas estadísticas

Las tablas siguientes muestran la distribución del tiempo gerencial, según los principales estudios realizados en USA e Inglaterra al respecto en los últimos años. Incluyen gerentes de organizaciones públicas y privadas, comerciales y sin fines de lucro, y de distintos entornos culturales. Se observará que, en general, la asignación del tiempo gerencial es analizada desde los "ejes" o "perspectivas" siguientes:

- **Tipo** de actividad desplegada.
- **Lugar** donde la actividad se desarrolla.
- Tiempo invertido en forma **individual** y **acompañado**.
- **Cantidad** de tiempo trabajado.

Tabla 1 - Distribución del Tiempo por Tipo de Actividad

Autor - Año - Segmento	Escritorio	Reuniones	Llamados
Copeman & Otros [1963] CEO	40	41	5
Brewer & Tomlinson [1963-1964] Gerentes medios	30	51	6
Hinrichs [1964] Gerentes medios	26	50	6
Horne & Lupton [1965] Gerentes medios	24	54	9
Thomason [1966] Gerentes medios y bajos	25	48	ND
Mintzberg [1973] CEO	22	69	6
Pitner [1978] Gerentes Fábrica	15	55	8
Kaplan [1979] CEO	23	63	9
Kurke & Aldrich [1979] CEO	26	62	8
Duignan [1980] Gerentes Fábrica	20	49	11
Willis [1980] Directores de Escuela	23	61	7
Snyder & Gluek [1980] CEO	23	58	6
Kmetz & Willower [1981] Directores de Escuela	19	49	8
Sproull [1981] CEO	ND	67	11
Martin & Willower [1981] Directores de Escuela	16	54	6
Bussom & Otros [1981] Jefes de Policía	24	50	8
Morris & Otros [1981] Directores de Escuela	7	73	7
Oshagbemi (a) [1988] Decanos de Facultades (Nigeria)	44	49	1
Oshagbemi (b) [1988] Decanos de Facultades (UK)	43	32	1

Stewart [1988] <i>Directores y Gerentes Senior</i>	36	44	6
Martinko & Gardner [1990] <i>Directores de Escuela</i>	21	43	6

- Notas:
- Las cifras reflejan el porcentaje del total de horas dedicado a cada actividad.
 - No suman 100 debido al "resto de actividades".
 - Como se observa, los estudios incluyen distintos tipos de organizaciones y niveles jerárquicos.

Tabla II - Asignación del Tiempo por Localización

Autor - Año - Segmento	En la oficina propia	En otras unidades	En el hogar	En otras empresas
Luijk [1963] <i>CEO</i>	85	ND	ND	ND
Horne & Lupton [1965] <i>Gerentes Medios</i>	52	33	4	11
Mintzberg [1973] <i>CEO</i>	52	17	ND	ND
Cohen & March [1974] <i>Directores de Escuela Secundaria</i>	35	12	16	36
Kurke & Aldrich [1979] <i>CEO</i>	57	28	ND	ND
Oshagbemi (a) [1988] <i>Decanos de Facultades (Nigeria)</i>	50	30	10	11
Oshagbemi (b) [1988] <i>Decanos de Facultades (UK)</i>	45	36	11	8
Stewart [1988] <i>Directores y Gerentes Senior</i>	51	24	2	9

- Notas:
- Las cifras reflejan el porcentaje del total de horas asignado a cada localización.
 - No suman necesariamente 100, debido a redondeos.

Tabla III.a - Asignación del Tiempo a Trabajo Individual / Acompañado

Autor - Año - Segmento	Solo	Con subordinados	Con colegas	Con superiores
Mintzberg [1973] <i>CEO</i>	ND	37	ND	5
Cohen & March [1974] <i>Directores de Escuela Secundaria</i>	25	29	ND	6
Kurke & Aldrich [1979] <i>CEO</i>	ND	37	ND	13
Oshagbemi (a) [1988] <i>Decanos de Facultades (Nigeria)</i>	41	7	26	ND
Oshagbemi (b) [1988] <i>Decanos de Facultades (UK)</i>	39	16	22	ND
Stewart [1988] <i>Directores y Gerentes Senior</i>	34	26	20	8

- Notas:
- Las cifras reflejan el porcentaje del total de horas pasado con cada "tipo" de acompañamiento.
 - No suman necesariamente 100, debido probablemente al tiempo asignado a contactos externos, no reportado específicamente en este análisis.

Tabla III.b - Asignación del Tiempo a Trabajo Individual / Acompañado

Autor - Año - Segmento	Solo	Con una persona	Con 2 o más personas
Perkins & Otros [1967] <i>Directores de Escuela Secundaria</i>	28	25	48
Cohen & March [1974] <i>Directores de Escuela Secundaria</i>	25	35	40
Oshagbemi (a) [1988] <i>Decanos de Facultades (Nigeria)</i>	41	22	37
Oshagbemi (b) [1988] <i>Decanos de Facultades (UK)</i>	39	20	41
Stewart [1988] <i>Directores y Gerentes Senior</i>	34	32	34

- Notas:
- Las cifras reflejan el porcentaje del total de horas con cada "tipo" de acompañamiento.
 - No suman necesariamente 100, debido a redondeos.

Tabla IV - Cantidad de Horas Semanales Trabajadas

Autor - Año - Segmento	Promedio de horas semanales
Copeman & Otros [1963] <i>CEO</i>	44
Luijk [1963] <i>CEO</i>	60
Horne & Lupton [1965] <i>Gerentes Medios</i>	44
Mintzberg [1973] <i>CEO</i>	40
Cohen & March [1974] <i>Directores de Escuela Secundaria</i>	55
Kurke & Aldrich [1979] <i>CEO</i>	44
Oshagbemi [1988] <i>Decanos de Facultades (Nigeria)</i>	43
Stewart [1988] <i>Directores y Gerentes Senior</i>	42

- Notas:
- Las cifras reflejan el promedio de horas trabajadas por semana.

Comentarios

Algunas reflexiones que nos surgen luego de la revisión de los cuadros anteriores:

En relación a la Tabla I

- Una actividad muy importante de los niveles de conducción medios y altos es **visitar sistemáticamente los lugares donde "se produce la acción"**: los talleres de fabricación, los clientes / usuarios externos e internos, las instalaciones y oficinas de los distintos proveedores, etc. ("Gemba" es el nombre dado por el management japonés a este concepto). No sabemos si en las estadísticas anteriores este tipo de tareas ha sido contemplado bajo el rubro "Reuniones", pero sí estamos convencidos que, en la mayoría de nuestras organizaciones, esta es una falencia bastante generalizada.
- En cuanto a la **eficiencia de las reuniones de trabajo** propiamente dichas, nuestra experiencia muestra que el aprovechamiento del tiempo en las mismas es generalmente mejorable, a través del uso efectivo de herramientas muy elementales, que todos conocemos pero que no siempre aplicamos con rigor.
- Por otra parte, la aparición del **e-mail** como uno de los medios de comunicación más utilizados en la actualidad, probablemente haga que los porcentajes de "atención de llamados" reflejados en esta tabla (aproximadamente el 7%-8%) sea aún mayor en el presente. Aquí también hay algunas reglas sencillas que, si se aplicaran con mayor persistencia / sistematicidad, posibilitarían importantes ahorros en el tiempo gerencial.

En relación a la Tabla II

- Vinculado con el primero de los puntos mencionados en el párrafo anterior, llama un poco la atención (por lo alto: más del 50% en promedio) el tiempo pasado en la propia oficina, y también (en este caso, por lo bajo: el 10% en general) el invertido en "otras empresas" (asumimos que este rubro incluye visitas a clientes y proveedores, benchmarking, participación en asociaciones y cámaras, etc.).

En relación a la Tabla III.a

- Solo tenemos un análisis, del "tipo de acompañamiento" al realizar las tareas, para el segmento empresario (el reportado por Stewart, en 1988). Los resultados del mismo no parecen muy diferentes a lo que puede esperarse en las empresas de nuestro medio en el presente.

En relación a la Tabla III.b

- Idem anterior.

En relación a la Tabla IV

- Llama la atención, naturalmente, la relativamente "escasa" cantidad de horas semanales trabajadas (alrededor de 44, en promedio), comparada con la cantidad a la que nos tiene acostumbrado nuestro contexto (donde, salvo casos muy particulares, semanas de 50 o más horas de trabajo son la "normalidad").

Conclusiones

- Así como es habitual estudiar los distintos procesos operativos y de gestión de nuestras organizaciones en busca de mayor eficacia, eficiencia, calidad, oportunidad, etc., también nos parece fundamental aplicar un enfoque similar al tiempo invertido por los distintos niveles de conducción en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Los estudios muestran que los principales factores para un eficiente uso del tiempo personal son:
 - La mejora de las habilidades o técnicas empleadas para el abordaje del trabajo realizado en forma **individual** (en "el escritorio").
 - La mejora de la administración de las **reuniones** en las que uno participa (cantidad, previsibilidad, duración y desarrollo de las mismas).

- Una mayor **delegación** y mejor **supervisión**, a **personal más calificado**.
 - El **control de las interrupciones** (personas / llamados).
- El primer paso a dar, como es habitual, es **medir**. Herramientas simples permiten a cualquier gerente obtener rápidamente estadísticas sobre su propia actividad - por ejemplo, completando un "Time Report" (tabla con los tiempos dedicados a cada tarea), durante un mes seguido.
 - El segundo paso es **diagnosticar**: nuestra **asignación** de horas a los distintos temas y actividades, y el tiempo que luego **insumimos** en los mismos, ¿son los adecuados? ¿por qué? ¿cuál sería una mejor distribución?
 - El tercer paso es **corregir / mejorar**. Esto puede incluir distintos tipo de medidas y, en general, es algo más complejo de resolver, dado que implica no solo una mejora de "procedimientos" sino también el cambio de hábitos personales y/o de circunstancias preexistentes, que suelen tener muchos años de vigencia. No obstante, sin duda vale la pena intentarlo.