



SDTL: el síndrome de demasiado tiempo libre

Raúl Lagomarsino

Hay una nueva enfermedad organizacional que está causando estragos. Quienes están especialmente expuestos a contraerla son directivos de organizaciones que gozan de monopolios, subsidios o protecciones de algún tipo, o que cuentan con unidades altamente rentables, que les permiten mantener sistemas de transferencia de costos internos. Aunque puede aparecer en todo tipo de empresas, la población de mayor riesgo la componen grandes organizaciones, con pesadas estructuras y varios niveles jerárquicos.

A esta *enfermedad* se la ha catalogado como "Síndrome de Demasiado Tiempo Libre", o SDTL¹ y se origina cuando hay un desajuste importante entre la estructura de alta dirección de la organización y la realidad del negocio que la sustenta, ya sea porque la actividad de negocio se reduce de forma importante, o porque la estructura de alta dirección crece por encima de las necesidades reales del negocio. En ambos casos, la lógica organizacional indica que debe hacerse un *ajuste*, ya sea reduciendo la estructura a las necesidades reales del negocio, o buscando rápidamente otros *negocios* para ocupar la capacidad de la estructura.

Si dicho ajuste no se realiza, lo que sucede es que gente que ocupa cargos "importantes", "estratégicos", con mucho poder, y salarios elevados, se queda sin decisiones importantes que tomar. Los directivos comienzan a tener "demasiado tiempo libre", pero igualmente necesitan hacer *algo* para justificar su status de altos directivos. No tienen nada útil que hacer, pero necesitan encontrar *algo* en qué ocupar su tiempo.

Es necesario considerar que la mayoría de las veces, los directivos que se encuentran expuestos al SDTL, en algún momento fueron útiles para la organización y competentes en su tarea, y por lo tanto, su normal reacción será intentar hacer algo *útil*. De esta forma, el primer paso para los directivos que comienzan a desarrollar SDTL es solicitar información sobre temas más o menos relacionados con el negocio, con la esperanza que de su análisis, puedan descubrir algo útil que hacer. Al principio dicha información suele ser sobre temas *externos* a la empresa, por ejemplo

¹ TMST (too much spare time) por sus siglas en ingles.

tendencias de mercados, preferencias de clientes, estudio de potenciales alianzas o *benchmarking* de la competencia. A medida que avanza la enfermedad, sin embargo, pasan a solicitar información sobre temas *internos* a la empresa como ser costos de determinados productos o servicios, precios de proveedores o estacionalidad de ventas.

Si de toda esa información los afectados no logran sacar nada útil, la enfermedad continúa avanzando, y los directivos comienzan a alejarse cada vez más del negocio. A medida que el directivo cae más profundamente en el SDTL, deja de preocuparse por los aspectos externos de la compañía, y su interés se centra en los *procesos internos*. Se redactan manuales de procedimiento nuevos, y se revisan las políticas de recursos humanos. La motivación y el compromiso de los trabajadores pasan a ser minuciosamente monitoreados, todo esto preferentemente de forma colegiada, en comités o *task-forces*.

Vale la pena notar que esta es una enfermedad terriblemente contagiosa. Al directivo con SDTL le interesa incorporar a dichos comités a la mayor cantidad de altos directivos posibles. El argumento esgrimido son las bondades del *gobierno participativo*, pero la verdadera razón suele ser que quienes están dentro del comité tienen menos incentivos para analizar la relación *costo-beneficio* de tal comité, y además porque habrá más gente viendo que "yo estoy haciendo algo".

Si la enfermedad continúa agravándose, el directivo comienza a centrar las fuerzas en temas como reescribir la *misión* de la empresa, o redefinir la *visión* que se tiene de la organización en el futuro. Otros ejemplos de actividades estratégicas emprendidas por estos altos comités son realizar minuciosos estudios acerca de la oportunidad de cambiar la ubicación del logo de la organización en los documentos corporativos, o rediseñar el uniforme de las recepcionistas.

Como mencionamos, el SDTL es una enfermedad que ataca principalmente a altos directivos. Los niveles más bajos de la organización normalmente no corren ese riesgo, entre otros motivos porque suelen estar muy ajustados a las necesidades reales del negocio, ya que ahí los recortes de estructura "duelen menos" y suelen hacerse más rápidamente (además, si hubiera redundancias, seguramente a algún directivo con SDTL se le habría ocurrido hacer *downsizing*). Es de esperar entonces que estos trabajadores sí estén centrados en temas de negocio: produciendo, vendiendo, atendiendo clientes, y cuenten con una estructura bastante ajustada, y por lo tanto no tengan "demasiado tiempo libre".

La tragedia de estos trabajadores es que ahora se encuentran atrapados entre dos fuegos, y ven duplicada su carga de trabajo. Por un lado, deben continuar gestionando los requerimientos normales del negocio, y por otro, deben responder a

los requerimientos de sus jefes afectados por el SDTL, que les hacen perder tiempo en actividades que nada tienen que ver con las necesidades competitivas de la organización.

Lo peor del caso, sin embargo, es que si los jefes ejercen suficiente *presión*, los subordinados terminarán por prestarles *demasiada atención*, en vez de dedicarse al negocio, con lo que la organización no tardará en colapsar.

Afortunadamente existen medidas preventivas que las organizaciones pueden poner en práctica para reducir el riesgo de que sus directivos contraigan SDTL. En primer lugar, es saludable asegurarse que la estructura directiva está ajustada a las necesidades reales del negocio. Una señal de alarma a este respecto es que en la organización existan demasiadas áreas *estratégicas*, pero con margen de contribución negativo, o gerencias que tendrían sentido sólo si la organización tuviera otro tamaño o ámbito de influencia.

Desde otro punto de vista, es también conveniente tener un equipo directivo pensando *en grande*. El conformismo, al igual que el pesimismo, son factores que aumentan de forma exponencial el riesgo de contraer SDTL, ya que en vez de centrar sus talentos en problemas *grandes*, los directivos se dedican a perder el tiempo en detalles *ridículos*, que además distraen al resto de la organización.

Lo que está claro es que el SDTL no logra arraigarse en quienes permanentemente están forzándose al límite de sus capacidades por ser *líderes*. Independientemente de los medios con que cuente la organización, la altura a la que se pongan las metas para el equipo directivo es un factor que admite gran discrecionalidad. En cualquier condición competitiva en que la empresa se encuentre, es en gran medida una *opción* de su equipo directivo el luchar por *sobrevivir*, o por ser *líderes*. Quienes no se conforman con el entorno en que se encuentran porque consideran que *sí se puede*, y para ello deben generar recursos *genuinos* de un determinado *negocio*, tienen suficientes problemas importantes en qué ocupar su tiempo como para ser víctimas del SDTL.