

¿Qué vas a hacer ante el ocaso de la horanalgia?



Ágata Székely

Que tú (o tus empleados) pasen más tiempo en el trabajo no es necesariamente lo mejor para tu empresa. Toda la verdad sobre el ‘horanalgismo’, razones para rechazarlo y por qué el actual clima político y organizacional está dictando su muerte.

Apenas unos días después de las recientes elecciones presidenciales la discusión saltó a las primeras planas. La próxima administración anunció su intención de que ciertos funcionarios trabajen ‘como mínimo’ ocho horas al día e incluso los sábados.

Los especialistas advirtieron enseguida: es cierto que el país necesita grandes esfuerzos pero es muy probable que esta medida resulte contraproducente. Si tomamos el señalamiento no como un mensaje político abierto a múltiples interpretaciones, sino de manera literal –y asumimos que en verdad los responsables de la Cuarta Transformación quieren sobrecargar

los relojes checadores—, entonces estamos ante lo que bien podría ser el canto del cisne de la hora nalga. Ya se sabe: ningún monumento se desmorona sin ruido ni escándalo.

¿A qué nos referimos? Todos los estudios (y hemos leído muchos) al respecto concuerdan: más tiempo en la oficina no se traduce en mayor cantidad de pendientes bien hechos y objetivos alcanzados. Veamos como ejemplo uno de los revelamientos más importantes, el de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que observó que aunque un empleado mexicano trabaja más horas al año que los de los otros 35 países integrantes de la entidad, [la productividad laboral en el país](#) (que se define como el Producto Interno Bruto por hora trabajada) está estancada. En México se trabajan unas dos mil 246 horas al año (480 horas por encima del promedio registrado por la OCDE) y la puntuación en productividad es de 20 en una escala de 100. Luxemburgo, en cambio, tiene una calificación de 95 y en esta nación, la más productiva, se trabajan mil 512 horas al año. Otros países con muchas horas de trabajo y resultados cuestionables: Corea del Sur, Grecia. Con menos horas y eficiencia destacable: Alemania, Francia.

El consenso entre quienes observan el tema es claro: el modelo generalizado de ocho horas de trabajo continuo y presencial (conocido popularmente como ‘horas nalga’, llamémosle ‘horanalguismo’, no funciona). Es anticuado (es un sistema que nació en la Revolución Industrial cuando el mundo era otro), no acompaña la capacidad promedio de las personas para concentrarse (que es de periodos de unas dos horas) y confunde ‘ser productivo’ con ‘estar ocupado’ o, más bien, aparentarlo.

Además, [fomenta la desigualdad entre hombres y mujeres](#) (ellas pasan más tiempo en trabajo de cuidado no remunerado o ‘doble jornada’, por lo que les es más difícil competir en posiciones y salarios). Como si todo esto fuera poco, es insalubre: de acuerdo con investigadores de la Universidad Nacional de Australia, trabajar más de 39 horas a la semana significa un riesgo para la salud física y mental. Otros científicos del Centro Médico de la Universidad de Columbia, que monitorearon recientemente los periodos de inactividad física de ocho mil trabajadores mayores de 45 años, indicaron que ese sedentarismo de oficina era tan peligroso para la salud como ser fumador.

Profesionales de la Universidad de Londres, por su parte, estudiaron a 85 mil hombres y mujeres y hallaron una correlación entre trabajo excesivo y problemas cardiovasculares graves. Cifras de la Organización Mundial de la Salud han colocado a México en primer lugar en [estrés laboral o burnout](#) (con un 75 por ciento) por encima de China y Estados Unidos. En nuestro país, además, se suman al sedentarismo y sus consecuencias, además de las horas de vida que se consumen en los traslados de la casa al trabajo (227 horas al año en la Ciudad de México, según el Índice del Tráfico del año pasado).

Pero supongamos que eres un líder con corazón de hielo y el bienestar de tus colaboradores no te interesara mucho... De todas maneras deberías saber la verdad sobre el horanalguismo.

El arte del relleno y el desperdicio

En *Rest: Why You Get More Done When You Work Less*, el consultor de Silicon Valley y profesor de Stanford, Alex Soojung-Kim Pang, muestra que la mayoría de los empleados son productivos por unas cuatro horas al día, el resto es “relleno y preocupación”. Otro curioso estudio de la Universidad de Boston señaló que los jefes no pueden notar la diferencia entre los empleados que realmente trabajan 80 horas a la semana que aquéllos que solo fingen hacerlo. Y más evidencia todavía: la consultora FranklinCovey investigó a trabajadores de los cinco continentes por seis años y halló que durante el 40 por ciento del tiempo en la oficina la atención y la energía de las personas se desperdicia en asuntos irrelevantes.

Esta simulación es, además, particularmente cara. Haz esta cuenta como ejercicio: asume que cada miembro de tu equipo trabaja unas dos mil 80 horas al año, que se traducen en 40 horas por semana. Luego aplícale el 40 por ciento a estas horas de trabajo: esto significa 832 horas por año desperdiciadas en actividades irrelevantes. Imagina que tienes una organización de 500 personas. Sacas un promedio del monto que se les paga por hora y multiplícalo por las horas desperdiciadas. ¿Todo bien?

Muy paulatinamente, y gracias a la información que va difundiéndose, compañías aquí y allá intentan diversos experimentos, horarios flexibles, horarios de entrada escalonados, *home office*, jornadas y semanas comprimidas.

En Nueva Zelanda, hace pocas semanas, [la firma de asesoría legal Perpetual Guardian](#) completó una prueba de dos meses durante los cuales dieron a 200 empleados un día más de descanso por semana, con el mismo sueldo y condiciones de empleo. Los resultados mostraron que, pese al menor tiempo trabajado, se produjo un incremento de 20 por ciento en la productividad (además de empleados más felices). En la localidad de Goteborg, Suecia, la fábrica Toyota aplica jornada de seis horas desde hace más de 15 años, y se ha reportado un 25 por ciento de incremento en los beneficios de la empresa (además de menos bajas laborales y una mayor satisfacción del personal).

Los precursores de la iniciativa han comentado que la maquinaria se utiliza de manera más eficiente, por lo que han descendido los costos por capital. En nuestro país también se procura: Unilever utiliza el sistema Agile Working, que permite a la totalidad de sus empleados administrativos que así lo decidan (este programa es opcional) trabajar de manera remota en cualquier lugar y horario, siempre y cuando se cumplan las necesidades del negocio. En este esquema, por el que las oficinas de la compañía en México fueron reconocidas hace cuatro años como mejor sitio de trabajo flexible a nivel mundial, se utilizan tecnologías para la colaboración virtual, como salas de telepresencia, comunicaciones unificadas y aplicaciones compartidas. La medida ya ha generado un incremento de entre 30 y 40 por ciento en la eficiencia laboral, y durante la última encuesta interna de clima organizacional entre los colaboradores se observó un más que saludable compromiso del 84 por ciento.

Pero los pioneros son aún pocos. ¿Por qué es tan difícil dar un salto a otro modelo?

Seamos todos miserables, ¿por qué no?

Emociones y conductas humanas condimentan y fortalecen la resistencia al cambio. En un artículo reciente del *Harvard Business Review*, Sarah Green Carmichael, la editora, enumeraba algunas razones por las que trabajamos o queremos aparentar que trabajamos más: ambición, machismo, ansiedad, culpa, orgullo, placer, la consecución de recompensas en el corto plazo, el deseo de probar que somos importantes, un exceso de sentido del deber (y la realidad de que, para algunos, el empleo es menos estresante que la vida doméstica).

En *Remote, Office Not Required* (un *best seller* manifiesto en pro del trabajo en horarios flexibles y el *home office*), los autores Jason Fried y David Heinemeier hacen hincapié en la envidia entre compañeros como reacción clásica si a uno de los empleados se le da la posibilidad de trabajo remoto: “¿No es justo, necesitamos ser equitativamente miserables e improductivos en la oficina y sufrir en unidad!”. Primero –responden los autores a la queja común–, si trabajar de forma remota es un obvio privilegio, ¿por qué no armar un sistema para que todos puedan acceder a él? ¿Tu negocio se trata de que la gente esté sentada una determinada cantidad de horas? ¿O se trata de gente que hace un trabajo? Y si es lo segundo: ¿por qué no dejar que la gente haga el trabajo de la manera que prefiera y juzgar a cada uno por los resultados?

“La obligatoriedad de las ocho horas presenciales es un reflejo de culturas organizacionales basadas en costumbres y no en datos reales que justifiquen su existencia”, opina Angélica de la Vega, experta en cultura laboral y recursos humanos. “Que se haya repetido por mucho tiempo no significa que ahora sea la mejor alternativa, sobre todo cuando sabemos que en México no es un modelo de productividad laboral”, añade la especialista. Antaño, reconstruye De la Vega, los baby boomers estaban muy acostumbrados a estos esquemas de trabajo y “se los heredaron a las siguientes generaciones”, pero los miembros de la Generación X y los millennials empiezan a cuestionarlos.

Además, hay que considerar que el modelo de vida es ahora más complejo, ya no resulta tan simple el traslado entre la oficina y la casa, y eso abre, por ejemplo, la posibilidad de buscar otros

esquemas como el *home office*. Queda claro que para que el sistema cambie las organizaciones deben darse la oportunidad de probarlo. Es cierto que, como observan la mayoría de las fuentes consultadas, estos modelos más independientes requieren un vínculo basado en la confianza entre la empresa y el colaborador, y no funcionan para todas las posiciones. Lo conveniente es realizar un estudio previo para identificar a los colaboradores cuyo perfil se presta para intentar otras formas de trabajar. Se nos ha acostumbrado a medir y, sobre todo, a premiar el cumplimiento de horas de supuesto trabajo cuando en realidad debiéramos de estar reconociendo la consecución de logros. “Las organizaciones deberían concientizar a su gente sobre la importancia de su trabajo para convertirse en una compañía productiva, eso en beneficio no de los dueños de la organización, sino de todos los que la integran y de la misma sociedad”, opina De la Vega.

El mercado laboral ya cambió

Un estudio de ManpowerGroup entre colaboradores calificados en México observó que para el 40 por ciento de ellos la flexibilidad de horarios está entre los tres principales factores a

considerar cuando se toman decisiones sobre su carrera laboral. El 28 por ciento de ellos esperan horarios flexibles de entrada y de salida, y el 24 por ciento, que se les permita elegir los turnos de trabajo. Además, esto tiene sus influencias en lo que esperan los trabajadores.

En México:

- 75 % de los empleados esperan que las empresas para las que trabajan adopten esquemas de trabajo más flexibles.
- 72 % cree que los modelos flexibles los hacen más productivos.

En el mundo:

- 63 % de los trabajadores se sienten más motivados si el trabajo que realizan es flexible.
- 60 % de las empresas cree que el trabajo flexible es más rentable que los modelos tradicionales.

Lo que sí deberíamos intentar

Si el horanalguismo va de salida y queremos, en cambio, optimizar el tiempo y poner la energía en métodos y comportamientos que sí incidan en el aumento de la productividad, ¿qué deberíamos intentar?

“El estilo de liderazgo tiene mucho que ver con la productividad”, señala De la Vega. Es el líder quien debe marcar la pauta de la importancia del tema en la empresa. Si el directivo o mánager logra que los colaboradores tengan presente la trascendencia de su labor, será mucho más probable que se ajusten a las políticas diseñadas para generar más productividad. Para ello también es importante que los empleados se sientan bien dentro de la organización, que tengan un buen ambiente de trabajo, salarios dignos y prestaciones legales como mínimo. De otro modo, sería incongruente exigir productividad.

Otra clave productiva es conocer el abanico de habilidades de cada empleado, sus fortalezas y debilidades. Verás que es más importante elegir a la persona adecuada para ‘desempeñarse’ en un puesto que elegir a alguien que simplemente lo ‘ocupe’ (los test de perfiles de personalidad antes de contratar pueden ayudarte con esto).

No menos importante es combatir de raíz una de las costumbres más expandidas dentro de cultura horanalguista: las famosas ‘juntas que podrían haber sido un email’. De acuerdo a cifras de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo, entre el 25 y el 50 por ciento de las juntas en el país resultan improductivas (lo que puede remediarse si se establecen roles con obligaciones y responsabilidades claras, un plan de trabajo con los resultados esperados por tiempos intermedios y finales, y un seguimiento exhaustivo que revise que la comunicación funciona durante todo el proceso). Pero ahí tienes un buen punto de partida. Deberías ser parte de la vanguardia, no de la resistencia.

Este artículo se encuentra en la edición de noviembre de *Negocios Inteligentes*.