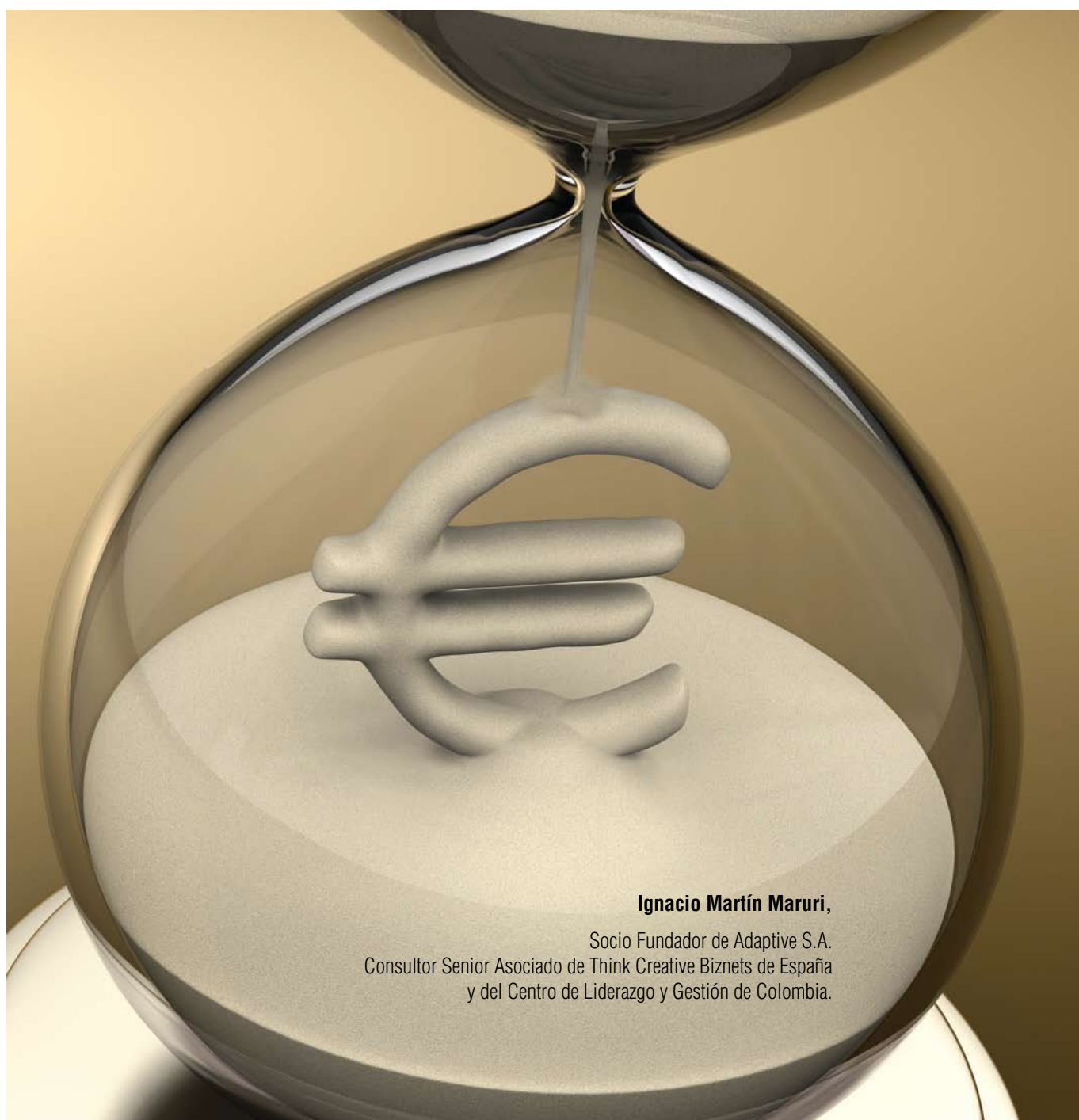


NADAR CONTRA CORRIENTE

O CÓMO AUMENTAR LAS HORAS DE TRABAJO DISMINUYE LA PRODUCTIVIDAD



Ignacio Martín Maruri,

Socio Fundador de Adaptive S.A.
Consultor Senior Asociado de Think Creative Biznets de España
y del Centro de Liderazgo y Gestión de Colombia.

Hablando con el lenguaje de McClelland, los españoles tenemos una elevada necesidad de afiliación. La familia, los amigos, los compañeros... conforman nuestro universo social y en torno a él gravitamos cumpliendo nuestras particulares leyes orbitales. El actual entorno laboral, con unos horarios intensivos en cantidad y no en calidad, ha hecho que el trabajo sea nuestro principal entorno de afiliación. Pero cuanto más afiliamos, menos producimos...

Debido a la crisis económica que estamos sufriendo son muchas las empresas que han eliminando la jornada continua durante este verano. Se considera, en principio de forma lógica, que el aumento de las horas de trabajo contribuirá directamente a la mejora de la productividad y, por tanto, a un incremento de la competitividad de la empresa, condición imprescindible para salir de la crisis. Sin embargo, según un estudio de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, son precisamente las empresas con jornada continua las que, en la práctica, demuestran una mayor productividad. ¿A qué se debe esto? ¿Cuáles son las causas, en principio poco evidentes, que generan este efecto?

Este artículo pretende presentar una hipótesis basada en las necesidades psicológicas definidas por McClelland que explique el porqué de este fenómeno, para algunos ilógico pero empíricamente constatable. Seguramente no es la única causa que justifica la aparición de dicho fenómeno pero, en mi opinión, es sin duda una de las variables más importantes a tener en cuenta a la hora de intentar aumentar la productividad de una empresa. Adicionalmente la hipótesis que recoge este artículo permite además entender otro fenómeno de naturaleza también contra intuitiva y es el porqué España es el país de Europa donde estadísticamente más horas se trabaja y, al mismo tiempo, en el que se tiene una de las productividades más bajas del Viejo Continente.

NECESIDADES PSICOLÓGICAS

El profesor de psicología David McClelland, de la Universidad de Harvard, definió hace varias décadas las denominadas necesidades psicológicas del individuo. Es decir, aquellas necesidades del individuo que este trata de satisfacer para sentirse psicológicamente pleno. Según McClelland estas necesidades son tres: la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

■ **La necesidad de poder** es la necesidad de controlar el mundo en el que vivimos y reducir la incertidumbre. Esto se materializa en la necesidad de controlar y ejercer dominio sobre personas y cosas. Las personas con una gran necesidad de poder suelen ser personas bastante competitivas, con necesidad de organizar, influir y controlar, que buscan puestos de responsabilidad o de alta visibilidad.

■ **La necesidad de afiliación** responde a nuestra necesidad de socializar; es la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser parte de algo, de querer y ser queridos. Suelen ser personas que gustan de trabajar en equipo, que tratan de agradar, de desarrollar las relaciones interpersonales y la confianza, y que prefieren evitar el conflicto y colaboran mucho más de lo que compiten.

■ **Por último, la necesidad de logro** trata tanto de la consecución de éxitos y resultados concretos, como también de la necesidad de dar

rienda suelta a nuestra capacidad humana de crear. Necesitamos dejar nuestra impronta en algo, en nuestra tarea diaria, en la labor que nos ocupa. Esa necesidad de ser seres generativos es la que nos lleva a involucrarnos con pasión en la tarea o proyecto del que somos partícipes. Las personas con alta necesidad de logro suelen ser personas que buscan el éxito y la retroalimentación positiva, así como demostrar alto desempeño. No gustan de tareas fáciles y prefieren involucrarse en retos complejos, que gestionan mejor solos o en colaboración de personas similares a ellos.

Todo individuo presenta las tres necesidades aunque cada uno en proporciones diferentes.

Pero más allá del plano individual, McClelland descubrió que también las sociedades como conjuntos presentan estas tres necesidades. En su libro "The Achieving Society", estudia la narrativa cultural de distintos países, determinando a partir de ella qué importancia tienen las tres necesidades psicológicas para sus ciudadanos. Posteriormente plantea que aquellos países con una alta necesidad psicológica de logro por regla general tienen niveles de desarrollo económico superiores a los demás.

Lógicamente, al tratarse la cultura de un sistema abierto, en continua interrelación con la cultura en la que se encuadra y con las subculturas que la constituyen, la cultura nacional que influye en sus ciudadanos también influye en la cultura de las organiza-



Los tiempos en los que nuestra forma de trabajar se ajustaba a nuestras necesidades psicológicas han pasado, pero con ellos no se acabó nuestra necesidad de afiliarnos. ¿Qué hacemos entonces? Pues, sencillamente, afiliamos en el trabajo)

ciones, comunidades y agrupaciones que la constituyen. De esta manera es lógico pensar que la cultura de un país que influye a sus ciudadanos condiciona, a su vez, las necesidades psicológicas de los trabajadores de cualquier empresa establecida en él.

Lógicamente la cultura de esa empresa, sobre todo si se trata de una multinacional, estará influida por otras narrativas distintas y a veces contrarias, influyendo así en las necesidades psicológicas de sus trabajadores. Pero la narrativa nacional siempre tendrá un peso muy gran en la determinación de las necesidades psicológicas de los empleados, ya que es ésta la que ha influido en su educación y en su manera de entender el mundo y la vida desde niños. Por todo ello, para entender las necesidades psicológicas de los trabajadores de una empresa se hace imprescindible

analizar las necesidades psicológicas del país en el que está establecida, lo cual nos lleva directamente a plantearnos ¿cuáles son las necesidades psicológicas en España?

Sin haber realizado ni encontrado un estudio que trate este tema, desde mi experiencia, conocimiento e intuición, me atrevería a decir que en España pesa de forma clara la necesidad de afiliación. Pero más bien una afiliación de extremos; es decir, por un lado una necesidad de micro-afiliación que nos lleva a primar la relaciones con la familia, el barrio, el grupo de amigos, etc., y por otro una macro-afiliación con el género humano que nos lleva a ser solidarios con el desconocido, promoviendo las donaciones de órganos, ayudas al desarrollo y contra catástrofes, etc. y a veces incluso a actitudes un tanto quijotescas. Me atrevería incluso a decir que la afiliación a

nivel micro nos lleva necesariamente a establecer fronteras cercanas que nos diferencien de los demás, lo que podría explicar las muy habituales tendencias a la comparativa e incluso la confrontación entre pueblos cercanos, capitales de provincia, regiones e incluso nacionalidades, tan habituales por toda la geografía hispánica.

En mi opinión, tras esa necesidad de micro-afiliación prima la necesidad de poder. Mandar en general nos gusta. No hace falta más que poner un uniforme a alguien para ver cómo se transforma, cómo se crece, cómo se considera superior y comienza tener actitudes en muchas ocasiones despectivas y a veces chulescas. Es la autoridad entendida como poder sobre y no como poder para; poder sobre los demás y no vocación de servicio a los demás.

Por último y a gran distancia, en mi opinión, estaría la necesidad de logro. Esta necesidad propia de otras culturas como la calvinista, la judía o la confuciana no lo es tanto de la cultura católica, que es la que más nos ha influido históricamente. Aquella vocación de crear un imperio empresarial que luego transmitir a los hijos, dejando así nuestra impronta en este mundo, no es muy propia del empresariado español. Más bien la consecución de una cierta riqueza fue, en muchas ocasiones, la oportunidad de comprar un título nobiliario y abandonar el mundo empresarial. Nuestra cultura del pelotazo tiene, en mi opinión, mucho que ver con nuestro déficit de necesidad de logro. Pero no sólo en el ámbito empresarial. Como planteaba en mi artículo sobre el empoderamiento (www.empoderar.org), es llamativo ver que las palabras que en inglés tratan de la participación responsable del ciudadano en la vida pública, tales como *empowerment*, *accountability*, *constituency*, *stake holder*, *agency*, etc. ni siquiera tienen traducción en español, lo que nos da a entender que esta necesidad de ser agentes responsables de la generación de nuestro propio futuro nunca ha sido una necesidad primordial de nuestra cultura.

Cuánto le cuesta a su organización no saber negociar?

Aprender a resolver conflictos en equipos de trabajo, negociar en situaciones complicadas o mejorar habilidades persuasivas requiere algo más que intuición. **ENE, Escuela de Negociación** ofrece una solución formativa completa y eficaz para todo tipo de organizaciones.



Executive Education



Training Day



Workshop

Probablemente, el programa más completo en Negociación

ENE ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

902.15.35.15
www.enegociacion.es

Es llamativo ver que palabras como *empowerment*, *accountability*, *constituency o stake holder* ni siquiera tienen traducción en español, lo que nos da a entender que nuestra necesidad de ser agentes de nuestro propio futuro nunca ha sido primordial de nuestra cultura)

NECESIDADES PSICOLÓGICAS Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Asumiendo, pues, que en España nuestra cultura nos lleva a primar la afiliación, sobre todo a nivel micro, y luego el poder mucho antes que la necesidad de logro, ¿cuál es la relación entre la prioridad de nuestras necesidades psicológicas, la productividad y la jornada laboral?

Mi hipótesis es que tradicionalmente en España los horarios laborales dejaban mucho margen a la afiliación. Nuestra forma de trabajar y la jornada laboral se ajustaban a nuestra forma de ser. La pausa entre las dos y las cinco de la tarde no sólo permitía dar una cabezadita, sino que nos daba la ocasión de comer en familia y nos protegía de los habituales trabajos al aire libre bajo un sol ardiente. Nos permitía reunirnos

con la familia a mitad de la jornada, lo que satisfacía nuestra necesidad de afiliación y nos daba renovadas fuerzas para la sesión laboral de la tarde. Sin embargo, por razones obvias (distancias, atascos, costes de transporte, exigencias de la empresa, relación comercial con otros países con horarios continuos, trabajos en lugares cerrados con aires acondicionados, etc.) esta opción ya no es habitual. Hoy en día es muy difícil que de forma general las personas puedan volver a sus casas a mitad de la jornada.

Pero no sólo ha cambiado la pausa a media jornada, también se han alargado de forma general las jornadas laborales en muchas empresas, sobre todo en las de servicios. Esto queda reflejado en las estadísticas que nos sitúan como el país de Europa que más horas trabaja. En muchos casos esto es debido a la idea errónea de que alargar la jornada laboral aumenta la productividad. Pero también puede tener otros motivos adicionales. Muchos jefes, en su afán de demostrar su dedicación y satisfacer su necesidad psicológica de poder, han decidido alargar de forma tácita la jornada laboral. Se trata de quedarse muchas horas para demostrar que son imprescindibles. Pero con ello limitan la libertad de muchos empleados para irse a sus horas, ya que éstos sienten la obligación de quedarse al menos tanto como el jefe para evitar posibles represalias. Como recogía en sus conclusiones el Congreso Nacional de Racionalización de Horarios Laborales, esto genera una *"cultura de la presencia, del 'presentismo', de 'calentar la silla', sin importar mucho si se hace bien o mal el trabajo"*.

Los tiempos en los que nuestra forma de trabajar se ajustaba a nuestras necesidades psicológicas han pasado, pero con ellos no se acabó nuestra necesidad de afiliarnos. Seguimos teniendo esa necesidad psicológica fundamental de nuestra cultura. ¿Qué hacemos entonces? Pues, sencillamente, afiliarnos en

el trabajo. Ya no dedicamos tanto tiempo a la familia o a los amigos, y nos centramos en afiliar con los compañeros de trabajo. Una gran parte de nuestra jornada laboral la dedicamos a charlar con los compañeros de trabajo. Nos hemos traído el círculo de amistades al trabajo. Nos dedicamos a ir de mesa en mesa conversando, salir a fumar un rato cada pocas horas, pasar dos horas comiendo y bebiendo a mediodía, convocando reuniones por cualquier tontería y al acabar la jornada laboral nos vamos al bar a tomar unas cañas o ver el partido de fútbol. Lo importante no es el trabajo, lo importante es estar con otros. Y si el trabajo sólo nos permite estar con nuestros compañeros de trabajo, es con ellos con los que nos afiliamos. Además, esta situación lleva a que se establezcan muchas veces relaciones de pareja entre compañeros de trabajo, que por experiencia sabemos que en ocasiones conducen a conflictos que reducen aún más la productividad.



No se puede nadar todo el tiempo contracorriente. Alargar las jornadas laborales o limitar nuestra conectividad externa durante las jornadas de trabajo son contraproducentes, ya que sólo consiguen que afiliemos más en el trabajo)

Sé incluso de un caso en el que un grupo de colaboradores se quedaba dos horas más en el trabajo después de la salida de su jefe, a la espera de que éste llamara para comprobar que sus trabajadores se quedaban siempre hasta muy tarde en la oficina. Lo que no sabía el jefe es que, desde el momento en que el salía de la oficina hasta que según su costumbre llamaba dos horas más tarde, sus cuatro colaboradores se dedicaban a jugar al mus.

Pero además de estas formas de afiliar en el trabajo, en los últimos años se ha desarrollado una segunda alternativa: las telecomunicaciones. Las redes virtuales, los e-mails y el móvil, nos permiten estar conectados continuamente con todo el mundo. Ya no es necesario llamarnos al teléfono fijo y mucho menos pasar por la centralita de la empresa, la llamada se hace de forma personal y sin posibilidad de ser controladas por la empresa. A pesar de estar en el trabajo seguimos plenamente conectados con infinidad de personas. Las nuevas tecnologías, en su intención de potenciar la productividad y el logro, han facilitado también las posibilidades de afiliación virtual. Para evitar esto algunas empresas españolas limitan el acceso a internet, a las redes sociales o los correos electrónicos de sus trabajadores. Esta medida, dirigida a limitar las pérdidas de tiempo en temas personales, al mismo tiempo limitan el uso de las tecnologías que deberían servir para aumentar la productividad. Es como tirar piedras contra el propio tejado. Pero además, esta estrategia tiene sus días contados porque en poco

tiempo los teléfonos móviles de todos nuestros trabajadores tendrán todas las posibilidades de conexión que tienen los ordenadores. Esta batalla ya está perdida. ¿Qué podemos hacer entonces para aumentar la productividad?

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Partiendo de la premisa de este artículo, es decir, de la necesidad fundamental en nuestra cultura de afiliarnos, cualquier medida que trate de imponer hábitos y formas de trabajar que limiten nuestras posibilidades de cubrir esta necesidad está destinada al fracaso. No se puede nadar todo el tiempo contracorriente. Alargar las jornadas laborales o limitar nuestra conectividad externa durante las jornadas de trabajo son contraproducentes, ya que sólo consiguen que afiliemos más en el trabajo. Y esta excesiva afiliación interna es la que en mayor medida limita nuestra productividad.

En mi opinión, debemos intentar que las personas tengan un círculo de afiliación fuera del trabajo y ello sólo es posible si los trabajadores pasan más tiempo fuera del trabajo. Es por ello que medidas como la jornada continua han demostrado que aumentan la productividad. La gente que cubre su necesidad de afiliación fuera del trabajo está deseando acabar la jornada para encontrarse con su grupo de amigos o familia, fuera de la oficina. El trabajo debe acabarse lo antes posible para poder luego cubrir la necesidad de afiliación con las personas que realmente hemos escogido y nos im-

portan, nuestro círculo familiar y de amistades, y no con los compañeros que la casualidad y la empresa han puesto en nuestra vida. Es necesario trabajar concentradamente y de forma más efectiva y eficiente para poder salir sin trabajos pendientes y poder así afiliar. No se puede perder tiempo en procesos eternos, burocracias ineficientes, comidas pantagruélicas, reuniones inoperantes y jornadas eternas de "cámara café". Sobre todo en el caso de progenitores con niños pequeños la necesidad de acabar rápido e irse a estar con sus hijos suele ser un grandísimo aliciente para el desarrollo de un trabajo eficiente.

Por todo ello mi propuesta sería la de nadar a favor de la corriente: adaptar nuestra forma de trabajar a nuestra forma de ser. Esto se podría conseguir acabando con las jornadas laborales eternas e imponer una jornada continua, trabajando por objetivos y fomentando el trabajo a distancia. De esta manera los trabajadores utilizarían el tiempo en la oficina para intentar cumplir con sus objetivos. Y en caso de no poder hacerlo en la oficina sabrían que, debido a la posibilidad de tele-trabajar, lo tendrían que hacer desde casa. Pero al ser el hogar y el barrio de nuevo el lugar fundamental de afiliación, la necesidad de concluir las obligaciones laborales en la oficina y no tener que usar la posibilidad de trabajo a distancia se convertiría de esta manera en el mayor aliciente para un trabajo concentrado, rápido, eficaz y eficiente; lo que sin duda contribuirá a una mayor productividad y competitividad de las empresas que establezcan estos mecanismos.)