

Link: <https://masquenoticias.cl/2022/11/18/por-que-la-discusion-sobre-jornada-de-trabajo-debe-ser-sobre-productividad-y-no-sobre-horas/>

Por Mauricio Castro Figueroa, experto en recursos humanos, coaching ejecutivo U. Adolfo Ibáñez y director ejecutivo de Estratega Consultoría Estratégica. Hace algunos días, conversando con un amigo, éste me contaba cómo en su juventud le planteó a su jefe que quería estudiar y debía usar horas laborales en ello.

Su jefe le respondió «hazlo, no me importa cómo, pero las metas debes cumplirlas igual». Alguien me podría decir, «si todos los trabajadores fueran como tu amigo, este sería otro país», a lo cual yo respondería, «si todos los jefes fueran como el jefe de mi amigo, este sería otro país». De acuerdo a mi experiencia, es más común encontrar trabajadores deseosos de crecer, que jefes que cuenten con herramientas para conducir esa energía.

Yo también tengo ejemplos personales, de como en mis primeros lugares de trabajo, que no eran multinacionales con culturas anglosajonas ni mucho menos, me abrí espacios de crecimiento a punta de formarme y trabajar al mismo tiempo. Tuve la suerte de tener jefes que entendieron que darme esas facilidades era al final del día un ganar-ganar. Paso a paso me convertía en un colaborador cada vez más productivo.

El proyecto de reducción de la jornada de trabajo En nuestro país estamos discutiendo una ley que reduciría nuestra actual jornada de trabajo desde 45 a 40 horas, y también hay un proyecto presentado por el Gobierno que apunta a una reducción gradual estimada en 41 horas promedio a la semana e incluye flexibilidad en la distribución del horario y en otros aspectos.

Chile es el tercer país con mayor jornada legal de trabajo de los miembros de la OCDE con 45 horas semanales, mientras que otros países de la misma organización establecen un máximo de 38 o 35.

Entre los miembros de este organismo internacional, el promedio semanal de horas efectivamente trabajadas es 37 (resultados de encuestas), pero en nuestro caso ese promedio semanal es de 41.3 (incluyendo los empleos a tiempo completo y de jornada parcial declarados por los trabajadores). El sector empresarial ha advertido que la reducción de jornada laboral aumentará los costos de las empresas y podría tener efectos negativos en salarios y el empleo, una discusión parecida ocurrió en 2003 cuando Chile pasó de 48 a 45 horas a la semana.

Cuál es la situación frente a este cambio Jeffrey Pfeffer, profesor de la Escuela de Postgrado de Negocios de la Universidad de Stanford y autor del libro, «Muriendo por un salario» (Dying for a paycheck), argumenta que el sistema de trabajo actual enferma e incluso mata a las personas, y se refiere específicamente al número de horas que las personas pasan trabajando.

Sus estimaciones apuntan a que el estrés está relacionado con la muerte anual de 120.000 trabajadores estadounidenses y tiene un costo para los empleadores de más de US\$300.000 millones al año en ese país, según la BBC Mundo. Por nuestra parte, en Chile, somos el segundo país del mundo, con gente que declara

tener problemas de salud mental y es el principal motivo de licencias médicas según Ciper Chile. Al término del 2021, las licencias médicas totales superaron los ocho millones, con un crecimiento del 62% en relación al 2020. En el caso específico de las licencias por trastornos mentales, éstas aumentaron en un 67,7 %. Por otra parte, la suma de nuestras horas trabajadas no necesariamente mueve a las empresas y la economía. Estamos trabajando más para producir menos valor que otros países. Una hora de trabajo en Chile aporta US\$30,2 en promedio a nuestro PIB. Si nos comparamos con el país en el ranking de la OCDE que está más abajo, que es Portugal, con US\$44,6, nos ubica un 48% más abajo. Ni pensar en compararnos con Irlanda o Noruega, que encabezan la lista de productividad por hora de trabajo, con US\$109,5 y US\$93,2, respectivamente.

Entonces, si por un lado ponemos sobre la balanza una discusión acerca de disminuir las horas trabajadas para mejorar nuestra calidad de vida, y por otro lado, el pobre desempeño en cuanto a productividad que tenemos como país, no es de extrañar que al final del día estemos frente a un diálogo de sordos. Pero ¿qué queremos lograr? En el tiempo, nuestra condición de país que ha ido mejorando su estándar de vida, nos ha llevado a ser más críticos con nuestros trabajos.

En tres décadas pasamos de «valorar tener un trabajo», a «tener un trabajo que valorar». En esta discusión confluyen todas las visiones y deseos de un país que de una vez por todas quiere salir del status de «en vías de desarrollo». En resumen: queremos ser un país de habitantes felices bajo un estándar económico acomodado. Pero en nuestra sociedad, tal y como la conocemos, la felicidad con calidad de vida debe ser financiada.

Es por ello que una conversación en torno a trabajar menos horas para tener un mejor vivir, no puede estar disociada del cómo elevamos nuestra productividad para que, trabajando menos horas, generemos más riqueza y de forma sostenible.

Enfrentando una jornada acortada elevando la productividad No todos los trabajos son iguales, pero hay algunas cuestiones básicas que debiésemos entender y poner en marcha: -Todas las empresas deben contar con una estrategia: sin objetivos claros, concretos, medibles, conocidos y compartidos; cada uno va por su cuenta haciendo lo que cree es mejor. Ello también es base de improductividad.

## ¿Por qué la discusión sobre jornada de trabajo, debe ser sobre productividad y no sobre horas?

viernes, 18 de noviembre de 2022, Fuente: Más Que Noticias

Por Mauricio Castro Figueroa, experto en recursos humanos, coaching ejecutivo U. Adolfo Ibáñez y director ejecutivo de Estratega Consultoría Estratégica. Hace algunos días, conversando con un amigo, éste me contaba cómo en su juventud le planteó a su jefe que quería estudiar y debía usar horas laborales en ello. Su jefe le respondió «hazlo, no me importa cómo, pero las metas debes cumplirlas igual». Alguien me podría decir, «si todos los trabajadores fueran como tu amigo, este sería otro país», a lo cual yo respondería, «si todos los jefes fueran como el jefe de mi amigo, este sería otro país». De acuerdo a mi experiencia, es más común encontrar trabajadores deseosos de crecer, que jefes que cuenten con herramientas para conducir esa energía. Yo también tengo ejemplos personales, de como en mis primeros lugares de trabajo, que no eran multinacionales con culturas anglosajonas ni mucho menos, me abrí espacios de crecimiento a punta de formarme y trabajar al mismo tiempo. Tuve la suerte de tener jefes que entendieron que darme esas facilidades era al final del día un ganar-ganar. Paso a paso me convertía en un colaborador cada vez más productivo. El proyecto de reducción de la jornada de trabajo En nuestro país estamos discutiendo una ley que reduciría nuestra actual jornada de trabajo desde 45 a 40 horas, y también hay un proyecto presentado por el Gobierno que apunta a una reducción gradual estimada en 41 horas promedio a la semana e incluye flexibilidad en la distribución del horario y en otros aspectos. Chile es el tercer país con mayor jornada legal de trabajo de los miembros de la OCDE con 45 horas semanales, mientras que otros países de la misma organización establecen un máximo de 38 o 35. Entre los miembros de este organismo internacional, el promedio semanal de horas efectivamente trabajadas es 37 (resultados de encuestas), pero en nuestro caso ese promedio semanal es de 41.3 (incluyendo los empleos a tiempo completo y de jornada parcial declarados por los trabajadores). El sector empresarial ha advertido que la reducción de jornada laboral aumentará los costos de las empresas y podría tener efectos negativos en salarios y el empleo, una discusión parecida ocurrió en 2003 cuando Chile pasó de 48 a 45 horas a la semana. Cuál es la situación frente a este cambio Jeffrey Pfeffer, profesor de la Escuela de Postgrado de Negocios de la Universidad de Stanford y autor del libro, «Muriendo por un salario» (Dying for a paycheck), argumenta que el sistema de trabajo actual enferma e incluso mata a las personas, y se refiere específicamente al número de horas que las personas pasan trabajando. Sus estimaciones apuntan a que el estrés está relacionado con la muerte anual de 120.000 trabajadores estadounidenses y tiene un costo para los empleadores de más de US\$300.000 millones al año en ese país, según la BBC Mundo. Por nuestra parte, en Chile, somos el segundo país del mundo, con gente que declara tener problemas de salud mental y es el principal motivo de licencias médicas según Ciper Chile. Al término del 2021, las licencias médicas totales superaron los ocho millones, con un crecimiento del 62% en relación al 2020. En el caso específico de las licencias por trastornos mentales, éstas aumentaron en un 67,7 %. Por otra parte, la suma de nuestras horas trabajadas no necesariamente mueve a las empresas y la economía. Estamos trabajando más para producir menos valor que otros países. Una hora de trabajo en Chile aporta US\$30,2 en promedio a nuestro PIB. Si nos comparamos con el país en el ranking de la OCDE que está más abajo, que es Portugal, con US\$44,6, nos ubica un 48% más abajo. Ni pensar en compararnos con Irlanda o Noruega, que encabezan la lista de productividad por hora de trabajo, con US\$109,5 y US\$93,2, respectivamente. Entonces, si por un lado ponemos sobre la balanza una discusión acerca de disminuir las horas trabajadas para mejorar nuestra calidad de vida, y por otro lado, el pobre desempeño en cuanto a productividad que tenemos como país, no es de extrañar que al final del día estemos frente a un diálogo de sordos. Pero ¿qué queremos lograr? En el tiempo, nuestra condición de país que ha ido mejorando su estándar de vida, nos ha llevado a ser más críticos con nuestros trabajos. En tres décadas pasamos de «valorar tener un trabajo», a «tener un trabajo que valorar». En esta discusión confluyen todas las visiones y deseos de un país que de una vez por todas quiere salir del status de «en vías de desarrollo». En resumen: queremos ser un país de habitantes felices bajo un estándar económico acomodado. Pero en nuestra sociedad, tal y como la conocemos, la felicidad con calidad de vida debe ser financiada. Es por ello que una conversación en torno a trabajar menos horas para tener un mejor vivir, no puede estar disociada del cómo elevamos nuestra productividad para que, trabajando menos horas, generemos más riqueza y de forma sostenible. Enfrentando una jornada acortada elevando la productividad No todos los trabajos son iguales, pero hay algunas cuestiones básicas que debiésemos entender y poner en marcha: -Todas las empresas deben contar con una estrategia: sin objetivos claros, concretos, medibles, conocidos y compartidos; cada uno va por su cuenta haciendo lo que cree es mejor. Ello también es base de improductividad.

Comparte: [Twitter](#) [WhatsApp](#) [Correo electrónico](#) [Facebook](#) [AGENCIAS](#) [Noticias de energía](#)

La falta de estrategia se traduce en una oferta de valor no diferenciada y quienes no se diferencian compiten finalmente por precio, lo que presiona los costos y somete a la empresa a un estrés que no es compatible con la búsqueda de productividad o felicidad organizacional. -La capacitación es fundamental: nadie es productivo haciendo algo que no maneja a la perfección. La franquicia tributaria en Chile para capacitación (Sence) se ocupa en alrededor de 1/3 de su potencial y quienes lo aprovechan son principalmente las empresas grandes.

Las pequeñas empresas argumentan no contar con dotación y recursos suficientes para capacitar, pero como alguien dijo por ahí, no hay recursos para hacer las cosas bien, pero sí para hacerlas dos veces. -Las personas correctas en el puesto correcto: nadie es productivo haciendo algo que no disfruta. Podríamos decir que el trabajo, desde el punto de vista del colaborador, tiene dos dimensiones: el actitudinal y el aptitudinal.

La capacitación se encarga de las aptitudes, pero las actitudes tienen que ver con la aproximación personal que hacemos al trabajo, que a su vez está influido por factores intrínsecos y extrínsecos. -Gestionar el desempeño, como fuente primordial de motivación y productividad : asignando metas desafiantes, inspiradoras y alcanzables, abriendo espacios de participación donde el colaborador sea parte de la definición de sus metas y entregando retroalimentación frecuente y permanente de parte de los líderes. Nada motiva más que una conversación franca y de enseñanza mutua con su jefe.

Este aspecto actúa fuertemente a nivel intrínseco según el punto anterior. -Construir cultura sobre valores a escala humana : un propósito empresarial que entregue sentido al trabajo diario tiene un impacto significativo en el «engagement» del trabajador y por ende en su productividad.

No debe dejarse de lado la importancia de generar vínculos emocionales con el colaborador, entre otras cosas porque constituye un potente factor extrínseco mencionado en el punto «las personas correctas en el puesto correcto». -Invertir en formar a buenos líderes: las personas no renuncian a malos trabajos, sino a malos jefes, lo sabemos. Los buenos líderes son sobre todo buenos formadores y en esa línea constituyen el sostén de equipos más felices y productivos.

Los buenos líderes enseñan a trabajar compartiendo sus conocimientos y experiencia, ayudan a resolver problemas y orientan a los colaboradores sobre cómo ser mejores. -Debemos enseñar a sacar lo mejor del día: las personas que trabajan en líneas productivas lo tienen más o menos resuelto, puesto que deben ir al nivel o bien por sobre el ritmo del proceso. Pero no todos los trabajos son así y muchas labores dependen de lo que el colaborador sea capaz de hacer con más o menos talento. La jornada de trabajo debe ser previamente organizada y estructurada, con objetivos concretos y medibles. -Todos los puestos de trabajo deben ser mejorados día a día: con eficiencia y automatización. Ello aplica desde las horas que gastamos en el correo electrónico, las reuniones, la búsqueda de información para resolver problemas, etc. Para esto es fundamental abrir espacios permanentes de conversación con los mismos colaboradores, dado que ellos son la fuente primaria de nuevas ideas. Finalmente, la productividad es un esfuerzo que debe ser gestionado en base a objetivos, indicadores, iniciativas concretas, junto a una ejecución disciplinada y consistente en el tiempo. La Metodología OKR es con seguridad una de las mejores herramientas existentes para gestionar este aspecto tan estratégico de las empresas. Comparte esto: [Tweet](#) [WhatsApp](#) [Correo electrónico](#) [Etiquetas](#): ACADÉMICOS ministerio de energía