

## Introducción

Ya estamos hartos... ¿Lo está usted?

Este libro se basa en una simple idea: nuestras creencias acerca del trabajo —40 horas semanales, de lunes a viernes, de ocho de la mañana a cinco de la tarde\*— son anticuadas, obsoletas e inaplicables. Cada día las personas van a trabajar y pierden su tiempo, el tiempo de la compañía y de sus vidas en un sistema basado en suposiciones sobre cómo llevar a cabo la tarea y cómo presentarla que no se aplican a la economía global actual en constante actividad (las 24 horas del día durante los 7 días de la semana).

Vamos a trabajar, damos todo lo que tenemos y somos tratados como niños que, si no son vigilados, robarán las golosinas.

Vamos a trabajar y vemos que alguien que no es muy eficiente en su tarea es ascendido, porque llega más temprano y se queda hasta más tarde que todos los demás.

Vamos a trabajar y asistimos a reuniones interminables con demasiado personal para conversar sobre la próxima reunión interminable con demasiado personal.

\* El autor se refiere, obviamente, al horario de trabajo más extendido en Estados Unidos. Es sabido que en otros países rigen horarios distintos al norteamericano para acomodar las ocho horas de trabajo diarias en la semana laboral de cinco días. (*N. del T.*)

Vemos a personas talentosas, competentes y productivas que son injustamente tratadas por tener hijos pequeños, por su falta de destreza en la política organizacional o por ser un poco diferentes.

Vamos a trabajar en la Era de la Información, pero las características del entorno de trabajo no han cambiado fundamentalmente desde la Era Industrial.

Pero lo más trágico es que aceptamos las reglas del juego. Las aceptamos aunque sabemos, en lo más recóndito de nuestro corazón, que ese juego no tiene ningún sentido.

¿Por qué piensa que la noche del domingo es espantosa? Eso quiere decir que su modo de trabajar no es saludable. No obstante, eso no significa que tenga que vivir de esa manera. El entorno de trabajo moderno afecta física y mentalmente a las personas, socava los vínculos familiares y consume una energía y tiempo valiosos. Todos sabemos que el trabajo agobia y, sin embargo, no hacemos nada para corregirlo. Si la naturaleza deprimente del trabajo no fuera la norma; si nuestras suposiciones y expectativas acerca del trabajo no estuvieran tan arraigadas; si, por ejemplo, el trabajo fuera un tipo de enfermedad nueva que aparece repentinamente y cuesta miles de millones de dólares a las empresas y arruina la vida de las personas, usted podría estar seguro de que emplearíamos todos nuestros recursos colectivos para encontrar una cura.

Entonces, ¿por qué no cambia la situación?

Quizá porque suponemos que el trabajo tiene que ser pesado y monótono. (Si fuera divertido, sería un juego, ¿no es cierto?)

Quizá porque hemos llegado a creer que el trabajo es, por definición, improductivo e injusto.

Quizá porque nadie ha propuesto una alternativa razonable y eficaz.

## *Introducción*

En todas partes hay soluciones que no resuelven nada.

La solución no es el horario laboral flexible. El horario flexible no es algo serio.

Tampoco es el equilibrio trabajo-vida personal. Bajo el sistema actual, este equilibrio es imposible.

La respuesta no es estar mejor organizado, ni eliminar las reuniones de los miércoles, ni poner el despertador quince minutos antes para evitar el ajetreo matinal, ni pasar un sábado preparando todos sus almuerzos del mes.

No hay sugerencias, ni trucos, ni consejos útiles que sirvan para resolver este problema.

No hay ninguna respuesta en el manual del empleado.

La única solución es cambiar completamente las reglas del juego.

Estamos iniciando un movimiento que cambiará el modo de hacer muchas cosas en todo el mundo. No ofrecemos una nueva manera de trabajar, sino un nuevo modo de vivir. Este nuevo estilo de vida se basa en la idea radical de que usted es adulto. Además, se basa en la idea radical de que, aun cuando usted haga su mejor contribución a la compañía, no está obligado a dedicarle su tiempo o su vida. Esta nueva manera de vivir es práctica y simple (aunque no necesariamente fácil) y, si bien es un cambio general de nuestra vida actual, sólo requiere una adaptación básica en su pensamiento.

Estamos hablando del Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados o ROWE<sup>SM</sup>.

En un entorno de trabajo semejante, las personas pueden hacer lo que desean, cada vez que lo desean, siempre y cuando la tarea que tienen encargada se lleve a cabo. Muchas compañías dicen que su personal puede trabajar desde su casa (el teletrabajo) o con un horario flexible. Pero, a menudo, estos acuerdos todavía incluyen determinadas horas del día, o pueden ser anulados si las necesidades de la empresa cambian, o

son mezquinamente distribuidos como un beneficio para unos pocos privilegiados. En un ROWE, uno puede *hacer* literalmente lo que desea, cada vez que lo desea, mientras lleve a cabo su tarea. Usted tiene un control absoluto de su vida, siempre y cuando complete su tarea.

Puede ir de compras al supermercado a las diez de la mañana de un martes. Puede echarse una siesta a las dos de la tarde de un miércoles. Puede ir al cine a la una de la tarde de un jueves. Y no tiene que pedirle permiso a nadie, ni decir a nadie adónde irá. Simplemente, lo hace. Siempre y cuando complete su trabajo —si consigue los *resultados* esperados—, usted controla su propia vida.

Será remunerado por la cantidad de trabajo, no por un espacio de tiempo.

Admitimos que esto puede parecer demasiado bueno para ser cierto. Este tipo de libertad, control y confianza suena como los mitos del arco iris y el unicornio. Pero esta idea no surgió de repente. Los orígenes del ROWE, Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados, se remontan a 2001, cuando un líder en las oficinas centrales de Best Buy estaba buscando ayuda para hacer de la compañía un Empleador Selecto. La comisión del Empleador Selecto era un equipo interno de trabajo que tenía como meta imaginar cómo Best Buy podía adquirir prestigio y respeto entre las personas talentosas que estaban buscando empleo. El equipo condujo una encuesta en la que se preguntó a los empleados qué era lo que más deseaban del trabajo. Por aplastante mayoría la respuesta fue: «Simplemente, que me dejen administrar mi tiempo. Que confíen en que haré mi trabajo, conseguiré resultados y, además, seré un empleado más feliz».

Aquí entró en escena Cali Ressler. Aunque Cali sólo tenía 24 años y era una empleada a tiempo parcial que cobraba por horas trabajadas, uno de los líderes de la comisión del Em-

pleador Selecto le pidió que le ayudara a poner esta idea en práctica.

Ésta resultó ser la oportunidad perfecta para Cali, teniendo en cuenta en qué fase de su vida se encontraba. Best Buy fue uno de sus primeros empleos después de su graduación, y ella aprendió rápidamente las irracionalidades del entorno de trabajo. Los veteranos en la oficina le habían enseñado cuáles eran las reglas del juego: cómo llenar las fichas de control para reflejar la cantidad de horas esperadas (no el tiempo real trabajado), cómo parecer ocupada cuando el jefe se pasea por las oficinas, cómo parecer «interesada» formulando una serie de preguntas en las reuniones. Sobre todo, estaba aprendiendo hasta qué punto todos se sentían insatisfechos en el trabajo, no tanto con las tareas que tenían que cumplir, sino con toda la cultura del entorno laboral. Incluso los empleados que estaban en nómina —las personas que parecían tener poder y control— siempre estaban mirando por encima del hombro.

En un esfuerzo para responder a esta inquietud, Cali ayudó a crear el Programa de Trabajo Alternativo (PTA), un programa piloto que daba a las personas una opción de un conjunto predeterminado de horarios flexibles. Las opciones se basaban todas en acuerdos típicos de horario flexible (el trabajo desde casa; cuatro jornadas de 10 horas; jornadas de 8 horas que empezaban y terminaban en horas inusuales). Pero el PTA era diferente en dos aspectos clave. En primer lugar, las 320 personas que se inscribieron en el programa consiguieron participar. La flexibilidad no sólo era accesible a los más productivos, sino también a aquellos que estaban por encima de cierto nivel laboral. En segundo lugar, los empleados (no los gerentes) decidieron cuál de las cuatro opciones era la mejor para ellos, y una vez que tomaron su decisión, ésta no fue negociable. Le correspondía al departamento en su conjunto

imaginar cómo hacer que la decisión individual de todos surtiera efecto.

Fue este control del horario lo que sembró la semilla de lo que llegaría a ser el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados. Cali vio que si uno ofrece a las personas un pequeño control sobre su tiempo, ellas inmediatamente empiezan a ver los beneficios tanto en el trabajo como en el hogar. Los empleados que participaron en el PTA fueron más felices y más productivos y no querían que el programa piloto finalizara.

Jody Thompson ingresó en la compañía en 2003, y las ideas y conocimientos adquiridos durante el PTA empezaron a crecer y cambiar. A medida que desarrollamos y perfeccionamos lo que era el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados y su *modus operandi*, la cultura de Best Buy comenzó a cambiar. Algunos gerentes ofrecieron su apoyo y otros no. A pesar de todo, la idea creció y finalmente empezó a funcionar. Cuando este libro se publique, aproximadamente 3.000 empleados de la compañía Best Buy estarán trabajando en un entorno ROWE, y se prevé poner a prueba el método en el ámbito minorista.

Gracias al ROWE, el personal de Best Buy es más feliz en sus vidas y en su trabajo. La compañía también se ha beneficiado, con un incremento en la productividad que ronda el 35 por ciento y una notoria disminución en los porcentajes de rotación de personal, que llega al 90 por ciento en algunas divisiones.

El propósito de este libro es transmitir este mensaje eficaz y mutuamente beneficioso para la vida y el trabajo al resto del mundo. En las próximas páginas, analizaremos por qué el entorno de trabajo es insalubre y revela actitudes y creencias ocultas detrás del problema. Luego describiremos cómo es el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados, cómo opera y cómo aborda el problema del trabajo. También dare-

## Introducción

mos una idea de cómo es la vida en un ROWE (una pista: es muy, muy buena).

Tampoco tendremos reparos en reconocer los retos que un ROWE plantea a una organización. En realidad, no estamos proponiendo que las compañías cambien radicalmente sus valores, ni su identidad, ni sus operaciones fundamentales. Las personas y las compañías no tienen que dejar de ser quienes son, sólo deben cambiar cómo trabajan.

En las páginas siguientes, esperamos desarrollar una argumentación convincente que explique por qué todo el mundo debería desarrollar sus tareas según el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados. Contaremos historias y daremos resultados, pero no abrumaremos al lector con datos estadísticos. No creemos que exista un solo dato perfecto —cada año el estrés le cuesta a las empresas norteamericanas unos 300.000 millones de dólares; y el trabajador medio sólo hace tres horas de trabajo real por día— que sirva para despertar de algún modo a las personas. Todo lo que tiene que hacer es escribir las palabras *trabajo* y *familia* o *estrés* y *productividad* en Google, y tendrá todas las estadísticas que necesite. Presentar una argumentación racional que explique por qué el trabajo es un agobio no va a cambiar nada, porque nuestras actitudes acerca del trabajo no se basan en la razón. Necesitamos un nuevo enfoque para abordar el problema.

Finalmente, lo que estamos ofreciendo es un remedio de efectividad probada:

para el problema del trabajo,  
para no ser tratado como un niño por su compañía,  
para no sentirse apremiado por el tiempo.

Sabemos que esto suena demasiado bien para ser cierto, pero no es así. Todavía tendrá que hacer su tarea. Pero con el

Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados todos tienen que actuar como adultos y ser tratados como tales.

Uno recupera su dignidad.

Vuelve a controlar su tiempo.

Vuelve a ser el dueño de su vida.

Y si todo esto puede ser cierto, si usted puede controlar su tiempo, su trabajo y su vida y ser una persona, entonces el problema que afronta cada día no es «¿Hoy tengo que ir a trabajar?», sino «¿Cómo puedo contribuir?»

¿Cómo contribuiré a esta cosa llamada vida? ¿Qué puedo hacer hoy para beneficiar a mi familia, a mi compañía, a mí mismo?

Cambiar nuestro modo de trabajar no será fácil. Habrá mucha resistencia, y ésta vendrá de fuentes inesperadas (incluido uno mismo). Pero necesitamos ese cambio. Mientras lee estas palabras, nosotros estamos luchando para hacer el trabajo productivo, justo y humano para todos. Esperamos que este enfoque racional del trabajo no sea la excepción, sino la nueva regla.



## Opiniones de un ROWE: Gina

*Gina\* trabaja en un equipo que atribuye especial importancia a la formación basada en los talentos. También es parte del grupo de diversidad de la compañía. Ha estado en Best Buy durante cuatro años y medio y ha desarrollado sus tareas según el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados durante tres años y medio. Gina tiene treinta y pico años.*

Consideremos la generación de nuestros padres cuando uno iba a trabajar para una compañía y esperaba estar allí durante toda su vida. Y luego nuestra madre era despedida y eso provocaba una catástrofe. Su reacción era: «¿Cómo han podido hacerme esto a mí?»

Mi relación con mi compañía es diferente. Nosotros hacemos un trueque de trabajo por dinero. No es una relación personal. Y creo que hemos llegado hasta el punto en que un ROWE puede tener éxito porque muchas personas no están dispuestas a considerar a los empleadores como padres. Yo no espero que Best Buy se haga cargo de mí por el resto de mi

\* Con estas historias que aparecen en todo el libro hemos procurado dar mayor claridad al texto, pero, por otra parte, han sido expresadas en las propias palabras de la persona. Los nombres y algunos de los detalles han sido cambiados para proteger la privacidad.

vida. Ellos tienen que tratarnos con justicia. Pero en un mercado libre, si la cosa no funciona para ninguna de las partes, entonces se acabó.

Pienso que algunos gerentes todavía piensan que son una especie de padres. Ser gerente significa estar a cargo. Y una parte de esta responsabilidad implica tener control. Es decir, tener control sobre las personas; lo cual a menudo significa hacer cumplir las reglas, simplemente porque son las reglas.

Tengo un amigo en otra compañía que ha tenido dificultades para dirigir a un empleado con un espíritu libre. Mi amigo tuvo problemas con esa persona porque no estaba siempre presente, pero era su mejor empleado. Le dijo que quería asignarle una tarea de más alto nivel, pero que no podía hacerlo porque estar en la oficina durante una cierta cantidad de horas era parte de lo que ellos evaluaban en el personal, y este empleado no cumplía los requisitos.

En mi opinión, esto era financieramente irresponsable para esa organización. ¿A quién le importaba cuántas horas estaba ese empleado en la oficina? ¿Si no me muevo de mi escritorio pero soy improductivo, eso me convierte en un buen trabajador?

Tengo otro amigo que es economista y profesor universitario, de modo que ya está viviendo el Trabajo Orientado Exclusivamente por Resultados. Sólo que no se llama así. Sin embargo, su idea de cómo debería ser el trabajo se basa en este viejo modelo institucional. En una oportunidad, me dijo: «Ellos necesitan verte en tu escritorio. De lo contrario no te habrían asignado uno».

Así pues, quisiera conversar con él sobre cómo ser estimado por los resultados es una medida mucho mejor que el tiempo que uno pasa en su escritorio. Intentaré expresarlo en términos económicos. Desde el punto de vista del empleador, correr el riesgo de que alguien no esté en su escritorio vale la

### *Opiniones de un ROWE: Gina*

pena. El verdadero riesgo es que no haga su trabajo, aunque no se puede vigilar a una persona todas las horas del día, de modo que el riesgo subsiste. Pero la recompensa de darle libertad, si realmente hace su tarea, es que permanecerá más tiempo en su trabajo. Una vez que uno ha estado en un ROWE y tiene ese poder, no querrá trabajar en ninguna otra parte.



# 1

## Por qué el trabajo es un agobio

*He llegado tarde al trabajo durante los últimos tres días, y he empezado a llamar la «atención» de mi jefe. Esta mañana, me vestí de prisa y entré en mi coche con una hora de tiempo para hacer un viaje que habitualmente me lleva unos 30 minutos. Con tiempo más que suficiente para llegar a la oficina a las 8:00, y quizás incluso a las 7:45 y ganar algunos puntos extras. Entonces sucedió. El tráfico estaba detenido dos semáforos antes de la rampa de entrada a la autovía. Era imposible avanzar. El otro camino que podía tomar estaba en obras, de modo que era la única opción que tenía. Me puse nerviosa y empecé a sudar, sabiendo que esto me costaría al menos una hora de retraso y estaría en la oficina a las 9:00, y no a las 7:45 como había planeado. Estaba segura de que sería despedida, o al menos de que me pondrían sobre aviso por llegar tarde cuatro días seguidos. Sentía subir mi tensión arterial y que los latidos de mi corazón se aceleraban. Me sentía tan mal que sólo deseaba apretar el acelerador y conducir lo más rápidamente posible. Busqué mi móvil a sabiendas de lo que tenía que hacer. Luché conmigo misma porque lo que estaba a punto de hacer me parecía horrible. Pero me convencí a mí misma de que, si no lo hacía, perdería mi empleo. Marqué el número de mi jefe, y escuché la voz de su contestador. Dije tosiendo, con una voz áspera: «Jim, hoy no me siento bien. No creo que pueda trabajar. He estado toda la noche con fiebre. [Tosí, aclarando la garganta.] Te veré mañana».*

*Estoy muy entusiasmada: mi esposo y yo hemos planeado ir a cenar a mi restaurante favorito para celebrar nuestro aniversario. El restaurante está a una hora de camino y necesito hacer nuestra reserva para las 18:00, durante la hora punta y salir de la oficina a las 16:30. Salir a esta hora es algo inaudito donde trabajo, pero no me importa que alguien diga algo de mí. Al llegar a la oficina, descubro que mi jefa ha convocado una reunión imprevista con mi equipo. Nos advierte que no ha visto la dedicación que necesita ver en nuestro nuevo proyecto. Espera vernos a todos trabajando, al menos hasta las seis de la tarde cada día para «cumplir con nuestro plazo». Después de la reunión, hablo con ella para hacerle saber que esa tarde me iré a las 16:30 a mi cena de aniversario, pero que trabajaré hasta las 19:00 todos los demás días de la semana. Me mira indignada y me dice que hay un grupo de personas que dependen de mí y que debo atenerme a las consecuencias. En ese momento supe que mi esposo y yo deberíamos celebrar el aniversario este fin de semana, en lugar de esa noche. Cancelé nuestra reserva y llamé a mi marido. Él me preguntó cuándo iba a comprender qué era lo más importante en la vida y colgó el teléfono. Yo me hago la misma pregunta mientras dejo caer mi cabeza sobre el escritorio.*

¿Por qué el trabajo agobia?

Si le pregunta a la gente por qué el trabajo agobia, habitualmente le darán una de dos respuestas. Responderán con algo vago: éste es un mundo frenético; las personas están ocupadas; así es la vida. O mencionarán algo específico de su lugar de trabajo: un jefe controlador que mide cada minuto de cada pausa; un equipo de gestión desorganizado que crea un estado de urgencia permanente. Pero nosotras aducimos que la respuesta es más profunda y más extensa. Hay problemas

sistémicos que comparten todos los entornos de trabajo. Los detalles cambian de una persona a otra y de un lugar a otro, pero el problema subyacente es el mismo. Y es un problema más grande que el hecho de que la vida sea dura o que en la empresa todo vaya a un ritmo vertiginoso.

Hoy el trabajo agobia en la vida empresarial porque tenemos un concepto erróneo del tiempo.

Consideremos las dos historias antes citadas. La primera persona quería «ganar algunos puntos extras» por llegar quince minutos antes. La jefa en la segunda historia espera que el personal se quede hasta las seis porque eso, de algún modo, demuestra dedicación. Llegar con retraso cuatro días en una semana podría costarle su empleo. Quedarse hasta más tarde todos los días podría proporcionarle ese ascenso que tanto desea. No puede irse a las cuatro y media y es mejor que no llegue a las nueve. Y en ningún momento se discute la calidad del trabajo efectuado. Sólo es una cuestión de tiempo; lo que más nos importa es el tiempo.

Todos trabajamos de acuerdo con un mito:

Tiempo + presencia física = resultados

En lo que respecta al trabajo, nuestras actitudes acerca del tiempo son tan omnipresentes que parecen casi invisibles. He aquí dos ejemplos triviales que hemos escogido porque son muy espontáneos y fortuitos. Cuando el alcalde de Nueva York Michael Bloomberg pronunció el discurso de la ceremonia de graduación en Staten Island College, dijo algunas cosas positivas para los futuros trabajadores de Estados Unidos acerca de asumir riesgos y aprender a colaborar con la gente, pero puso más pasión y energía en esta declaración:

«Si son los primeros en presentarse por la mañana y los últimos en irse por la noche, tienen menos días de vacaciones

y nunca piden una baja por enfermedad, estarán en mejor posición que las personas que no lo hacen. Esto es muy simple.»

Creemos que ésta es una curiosa opinión proveniente de un alcalde de Nueva York. No estamos en contra de tener una sólida ética laboral, pero cuando pensamos en las personas que trabajan en la ciudad más grande del mundo, pensamos en su creatividad, su innovación, su destreza y su competitividad. Creemos que las personas tienen que aportar algo en el arte, las finanzas o el gobierno que nadie más haya aportado antes. Por supuesto, no pensamos en lo que las personas invierten en horas.

El otro ejemplo ilustra el tipo de consejo profesional que damos a las personas que trabajan en ámbitos laborales no tradicionales. Es de un sitio *web* que ofrece consejos a los trabajadores independientes sobre cómo tener éxito:

«Calcule su tiempo y trabajo. Cuando no tiene un reloj de control de asistencia y nadie que lo vigila necesita calcular su tiempo, si no es por su empleador o su cliente, entonces hágalo por usted mismo. Es importante que no deje pasar un día sin saber lo que realmente ha hecho, de modo que tome nota de lo que hace y cuánto tiempo emplea. Éste puede ser un esfuerzo extra, pero sólo requiere unos pocos segundos después de cada tarea.»

Esto es interesante. Al parecer, uno no puede determinar la calidad del trabajo que ha hecho si, además, no lo estima con una medida del tiempo. La frase «si no es por su empleador o su cliente, entonces hágalo por usted mismo» lo dice todo. Esto supone que usted necesita controlar su tiempo con un propósito que va más allá de la facturación. Sin saber cuánto tiempo requiere la tarea, no puede estimar su verdadero valor.

Esta regla implícita acerca del tiempo se aplica a casi todos, desde los empleados administrativos hasta el liderazgo



superior. Con la excepción de los vendedores, que, independientemente de que cumplan sus objetivos o no, la mayoría son juzgados mediante una combinación de resultados y tiempo pasado en la oficina. Se espera que usted cumpla su función y complete sus tareas, pero también se espera que invierta en ello 40 horas o incluso más.

Curiosamente, sólo hacemos esto en el trabajo. Si uno está haciendo diligencias un sábado y lleva a cabo la tarea, no mide su tiempo. Quizá le frustre que una tarea específica le lleve tanto tiempo, pero usted no mira la pila de ropa para lavar y piensa: «Es mejor que procure invertir suficientes horas en esta tarea». Usted lleva a cabo lo que se ha propuesto hacer o no. Si hay algún incentivo para hacer las cosas más rápida y eficazmente es porque luego tendrá más tiempo para hacer algo más. En el trabajo, aun cuando llevemos a cabo la tarea, se espera que cumplamos el horario. Porque, por definición, un trabajo de jornada completa requiere 40 o más horas.

¿Por qué consideramos el tiempo de este modo? Quizás es un vestigio de la Era Industrial, cuando, si el obrero no estaba en su lugar en la línea de montaje, entonces el trabajo no se completaba. Si uno no le dedicaba su tiempo, la tarea no se llevaba a cabo. O quizás esta actitud acerca del tiempo se remonta a una época anterior, la de la manufactura. Si usted tenía un oficio artesanal, el tiempo invertido en un mueble o una armadura se traducía más directamente en una pieza de calidad.

Hubo una época en que las 40 horas trabajadas por semana tenían un buen propósito. Debemos la semana laboral de 40 horas a la Ley de 1938 del Congreso norteamericano sobre las normas laborales justas, que también terminó con la práctica del trabajo infantil y estableció el salario mínimo. La idea era hacer el trabajo uniforme y justo, cuando las compa-

ñas tenían demasiado control sobre las vidas de los trabajadores. Pero, de algún modo, la semana laboral de 40 horas se convirtió en la regla de oro de la competencia, la eficiencia y la eficacia.

Sin embargo, en una economía de la información y los servicios no tiene sentido usar el tiempo como una medida del trabajo bien hecho ¿Qué significan 40 horas? ¿Y qué consigue con esas 40 horas? Naturalmente, todavía se requiere tiempo para investigar o desarrollar relaciones o un conjunto de conocimientos, pero todos los días emprendemos acciones individuales, y las pequeñas unidades de trabajo están más relacionadas con la comunicación y la solución de problemas. Hoy hacemos más tareas con nuestros cerebros que con nuestras manos y el trabajo intelectual requiere un conjunto diferente de suposiciones acerca de la productividad.

El trabajo en la sociedad del conocimiento requiere fluidez (las ideas pueden surgir en cualquier momento, no sólo entre las ocho de la mañana y las cinco de la tarde), concentración (estar tranquilo y concentrado es más importante que ser puntual) y creatividad (una vez más, se puede estar interesado o no, sin tener en cuenta la hora). Hoy pasamos nuestras vidas ocupados en tareas cuya eficacia es más difícil de estimar en una medida de tiempo. Después de todo, ¿cuánto tiempo hace falta para pensar la respuesta a la pregunta de un colega? ¿O para tener una idea acerca del mercado? ¿O para cerrar un trato?

Cuando intentamos vivir nuestras vidas de acuerdo con este nuevo conjunto de exigencias, pero bajo el viejo conjunto de suposiciones, repetimos las historias que iniciaron este capítulo. Nos convertimos en personas resentidas y frustradas que luchan por conciliar lo viejo y lo nuevo ¿Y qué?, podría decir usted. Estos tipos de anécdotas son tan comunes que no vale la pena mencionarlas. ¿No es así la vida? Todo el mundo

tiene momentos como éstos en el trabajo. Sin embargo, hay algo acerca del tiempo que preocupa a todas las personas: si el entorno de trabajo es injusto, lo es para todos. No lo llamemos el fin del mundo. Llamémoslo martes.

Admitimos que estos tipos de historias son comunes e incluso mundanas, pero no creemos que pueda encontrar a alguien capaz de aducir que son una evidencia de un entorno de trabajo ideal. Y estamos completamente seguras de que podría encontrar a muchas personas que se preguntan cuánto tiempo más podemos continuar así, con este nivel de estrés. En esta atmósfera enrarecida. A este paso inexorable hacia una meta que nadie puede ver, porque nadie la ha definido. Nos hemos acostumbrado al mundo laboral, pero ¿a alguien le gusta? ¿Alguien se beneficia verdaderamente? Pocas personas dan lo mejor de sí mismas. Pocas compañías obtienen lo mejor de su personal. Los malos momentos que pasamos en el mundo empresarial estadounidense pueden parecer pequeños, pero esos pequeños momentos se suman hasta convertirse en grandes problemas para el empleado y para la empresa.

Una de las consecuencias más visibles de nuestra equivocada fe en el tiempo es el «presentismo». Por ejemplo, consideremos a un empleado llamado Bob. Bob ha llegado a conocer a fondo la política empresarial norteamericana. Ahora, casi rondando los 60 años de edad, lo ha visto todo: reducciones de plantilla, subcontratación, redimensionamiento de la empresa. Pero ha seguido ascendiendo a través de las jerarquías porque sabe cómo son las reglas del juego. Él llega antes que todos los demás y consigue ese deseado lugar de aparcamiento junto a la puerta de entrada, un sitio que todos los que llegan más tarde ven con una mezcla de envidia y resentimiento porque Bob los aventajó nuevamente. Durante la jornada Bob asiste a todas las reuniones. Come el almuerzo en su escritorio. Y apaga las luces de la oficina por la tarde. Su

jefe lo describe como «un trabajador incansable» y como «una roca» ¿Acaso se puede negar que está trabajando? Pasa tanto tiempo en su puesto. ¡Algo debe estar haciendo!

En realidad, no importa que Bob no *haga* nada. Tampoco que no haya contribuido significativamente a los resultados financieros durante años.

La mayoría de nosotros, en algún momento de nuestras vidas, somos culpables de «presentismo», nos guste o no admitirlo. Uno está físicamente presente y cumple el horario, pero, en realidad, no está haciendo su tarea. Su cuerpo está en la oficina, pero su mente se halla en otra parte.

El presentismo ocurre cuando uno juega al WoW (World of Warcraft) en su ordenador, compra en eBay o sigue con atención las competiciones de atletismo de la NCAA. El presentismo ocurre cuando usted llega puntualmente al trabajo, pero luego se pasa una hora leyendo el periódico en Internet. El presentismo ocurre cuando le dice al personal que está allí para servirlo, que está disponible y que tiene tiempo para escuchar sus inquietudes, pero no hace todo lo que puede para resolver el problema inmediato, a menudo porque no está seguro de que exista realmente el problema. El presentismo da lugar a un modo de pensar que conduce a declaraciones como éstas:

«He terminado ese proyecto un día antes del plazo, pero no se lo he dicho a nadie. No quiero hacerlo todavía o el jefe me dejará más trabajo sobre el escritorio.»

«Señores, hoy daremos el premio del Empleado del Mes a Jan. Ella ha trabajado muchas horas el último mes, y tengo la sensación de que incluso ha estado aquí durante los fines de semana. Somos afortunados de tener un miembro tan dedicado y comprometido en nuestro equipo. ¡Felicitemos a Jan!»

«Paul, he observado que últimamente se ha ido de la oficina antes de las tres. Siempre y cuando cumpla sus cuarenta ho-

ras, no me importa si se marcha antes. Sin embargo, ha habido algunas quejas del equipo. Varias personas sólo le han visto veinticinco o treinta horas en la oficina. Trate de cumplir con el horario. Como sabe, tenemos mucho trabajo pendiente.»

Pero este modo de pensar crea algunas dudas:

Si está llevando a cabo su tarea, entonces, ¿por qué le obligan a cumplir su horario?

Si añade valor a la compañía, si completa su trabajo, entonces, ¿a quién le importa si necesita 40 horas o 40 segundos para hacerlo?

Si no muestra interés por el trabajo, cumple el horario y mira continuamente el reloj, entonces ¿qué está haciendo con su vida?

No estamos llamando la atención a los empleados. En realidad, intentamos hacer todo lo contrario. El presentismo no ocurre porque las personas son perezosas, indolentes o no dedicadas a su trabajo. Ocurre en todas partes, todos los días, porque nuestra manera de estimar el desempeño laboral es errónea. Es un fallo en el sistema, no en las personas.

Nuestra falsa devoción por el tiempo altera la conducta. Porque, en realidad, no sólo estamos haciendo nuestra tarea, sino que, para que esa tarea encaje dentro de una semana laboral de 40 horas de ocho de la mañana a las cinco de la tarde (con una media hora o una hora para el almuerzo), tenemos que ir contra reloj.

El reloj nos convierte en mentirosos. Pedimos la baja por enfermedad cuando tenemos que ocuparnos de los asuntos de familia. O invertimos muchas horas en las reuniones porque no somos capaces de llevar a cabo la tarea inmediata.

El reloj impide el compromiso. Algunos días se siente abrumado («¡No puedo creer que tenga que hacer todo esto en 40 horas!») y otros días trabaja menos de lo debido («¡No puedo creer que tenga que estar aquí durante 40 horas!»).