



A FONDO

Cuando las apariencias sí engañan

Philip G. Moscoso
Profesor del IESE

Finalmente se confirmaron mis sospechas, y vaya por delante, que esto no me alegra en absoluto. Me refiero a ese viejo chiste en el que un amigo le pregunta al otro: "¿cuánta gente trabaja en tu empresa? El otro contesta: "más o menos la mitad". Desde que me lo contaron hace ya bastante tiempo, yo sospechaba, que como muchos buenos chistes, este hace gracia porque posiblemente no se aleja completamente de la realidad. Concretamente sospechaba que en muchas empresas hay un importante número de personas que aun "trabajando" muchas horas al día, a la hora de la verdad, no contribuyen demasiado al producto o servicio final que vende su empresa.

Pues bien, gracias a dos recientes cartas de lectores a los periódicos ingleses The Guardian y Financial Times, no solo he podido confirmar mi sospecha, sino que he podido averiguar también como se sienten estas personas. En sus misivas, estos lectores, que dada la envergadura de sus destapes obviamente ha querido permanecer en el más absoluto anonimato, se preguntan abiertamente: "¿cuándo fue el momento en el que dejé de añadir realmente valor con mi trabajo y por qué no parece preocuparle a nadie más?".

El primero de ellos relata en detalle cómo transcurre un típico día suyo en el trabajo. Al igual que muchos de sus compañeros dedica parte de su tiempo a leer un sinnúmero de emails que en verdad no parece que le incumban, pero en los que le han copiado junto a otros veinte compañeros. Son correos que seguramente provienen de alguien que quiere que mucha gente sepa que hace cosas. También regularmente asiste a reuniones de dudosa necesidad que no tienen agenda y objetivos claros, ni horario de finalización conocido. Normalmente, por mi experiencia, estas reuniones suelen registrarse además por el principio de colas "LIFO", es decir, el último que llega es el primero en irse, y por lo general este suele ser el jefe de los demás. El lector anónimo en cuestión seguramente también dedica tiempo a escribir largos y complicados informes que posiblemente nunca nadie leerá. Y típicamente desarrolla propuestas de proyectos que nunca saldrán adelante porque no está claro quién los pide y para qué sirven.

Realidad virtual

Cuando este valiente y auto-crítico lector anónimo habla de la sensación de no añadir valor, básicamente se refiere a que le gustaría "hacer algo que al final del día tenga algún tipo de resultado visible, o mejor incluso, algo que genere un producto útil y de interés para un cliente". Ahora en cambio, al igual que muchos de sus compañeros, trabaja en cosas etéreas, de supuesta utilidad indirecta para la empresa, y de naturaleza completamente intangible. No solo nunca ha tratado un cliente final, sino que tampoco tiene del todo claro quién es su cliente interno. Nos dice: "creo que el problema es que debido al au-

mento silencioso pero paulatino de tareas innecesarias e inútiles en nuestros puestos de trabajo, muchos ya trabajamos en entornos de realidad virtual". Por ello, muchos días, este lector anónimo dice que no puede evitar tener una sensación de vacío, a pesar de trabajar durante largas horas.

La desesperación del segundo lector, del que únicamente sabemos que es un analista financiero de Wall Street, parece ser incluso mayor. Al principio estaba encantado, pero con el tiempo la falta de cometidos de valor real le llevó a pedirle a su jefe más trabajo y a ofrecerse a ayudar a otros compañeros.

Siempre muy ocupado

Porque en eso parecen coincidir ambas cartas: la angustia por no añadir realmente valor se acentúa por el hecho de tener que aparentar estar siempre muy ocupado. Y efectivamente, cuando uno se pasea por las oficinas de empresas como pueden ser las de nuestros queridos lectores anónimos, muchas de ellas con grandes ventanales y decoraciones minimalistas, todo parece puro bullicio y máxima productividad. Y cuando uno pregunta a la gente que allí trabaja, todos, desde las secretarías hasta los altos ejecutivos, suelen quejarse del mucho trabajo que tienen, y lo hacen casi como si fuera un reflejo automático. Aunque no dudo que muchas personas añaden valor de verdad cada día -algunos necesariamente han de hacerlo para sacar adelante el negocio- si me pregunto porque, por ejemplo aquí en España, la productividad no siempre acompaña acordemente a las muchas horas que trabajamos. Y también me pregunto porque para muchos empleados españoles resulta más fácil ir al gimnasio o quedar con amigos a la hora de comer que a las 7 de la tarde.

Pero intentemos verle el lado positivo a esta revelación. Por lo que parece, más de un amigo mío puede reducir tranquilamente su carga de trabajo, ya que mientras aparente seguir estando muy ocupado posiblemente no pase nada. Además así podrá reducir su riesgo de sufrir un "karoshi", que es como denominan los japoneses las muertes causadas por exceso de trabajo. Ante todo se trata de evitar casos como el de Hiroko Uchino, un pobre trabajador de tercera generación de Toyota que murió de un infarto en la oficina a las cuatro de la mañana, y que ha obligado por fin a endurecer los controles horarios en las empresas japonesas.

Eso sí, quisiera remarcar claramente que en mi opinión la culpa de tanta ineficiencia disimulada no la tienen los propios trabajadores. El hecho de que se malgasten tantas horas de trabajo, y se perjudique la psique de más de uno, lo considero más bien un síntoma de incapacidad directiva. Directivos (que parece) que no se enteran de lo que pasa realmente en sus empresas o no saben como subsanarlo. O igual es que muchos de ellos no tienen tiempo para esto, o al menos eso es lo que aparentan.