

TRIBUNA LIBRE

## Menos horas, pero más productivas

Tras años de tramitación, el Senado aprobó el proyecto que modifica el Artículo 22 del Código del Trabajo para reducir la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales. En este nuevo contexto, el desafío de las organizaciones no es sólo implementar la reducción de jornada de acuerdo con los lineamientos técnicos de la ley, sino también revisitar los incentivos que motivan a los trabajadores para que la nueva jornada se traduzca efectivamente en mejoras en el bienestar y también en la productividad.

El trabajo de los investigadores del grupo MORE (Markets, Organizations and Regulation) ha mostrado que fomentar la productividad en el trabajo pasa por un diseño saludable de los incentivos monetarios (salarios) y de



**ROSARIO MACERA**  
PROFESORA ASISTENTE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN UC, INVESTIGADORA INVITADA ISCI

la orquestación de los mismos con las otras políticas de gestión de personas.

En esta línea, junto a Vera te Velde, de la Universidad de Queensland, utilizamos métodos experimentales para estudiar la relación entre el nivel de salario y la productividad en el trabajo. La evidencia causal mostró que salarios más altos gatillan una mayor productividad a través de una mayor lealtad con la organización. Sin embargo, este efecto positivo está mediado por la calidad y tipo de

la relación social que existe entre el empleado y el empleador. Esto sugiere que las políticas centradas en mejorar la comunicación entre las jefaturas y los trabajadores pueden volverse aun más relevantes en jornadas más cortas.

A pesar de que los salarios altos generan un efecto positivo de reciprocidad (o lealtad) por parte de los trabajadores a las firmas, las políticas de selección y entrenamiento deben estar alineadas con la estructura salarial para asegurar su efectividad. En efecto, nuestra investigación sugiere que, dependiendo de la composición fijo-variable de la compensación, pagar salarios altos puede tener efectos adversos sobre la productividad si las políticas de gestión de talento no

consideran también la proporción fijo-variable. Omitir en el diseño de las políticas de selección y entrenamiento consideraciones como la aversión al riesgo y el desempeño bajo presión (y enfocarse sólo en las habilidades observables) puede generar comportamientos adversos, alta rotación o una aparente ineffectividad de los incentivos monetarios.

Con jornadas más cortas, los estímulos a la productividad se hacen más importantes que nunca. Jornadas de menos horas deben traducirse en mejoras para los trabajadores en todos los ámbitos: el balance de la vida laboral-personal y también en mejoras en productividad, que en última instancia deberían verse reflejadas en mejores salarios.

**“La investigación sugiere que pagar salarios altos puede tener efectos adversos sobre la productividad si las políticas de gestión de talento no consideran también la proporción fijo-variable”.**

[diariofinanciero/#df\\_entel@litoralpresschile.cl](https://www.diariofinanciero.cl/diariofinanciero/#df_entel@litoralpresschile.cl)