

# El trabajo flexible puede desalentar la motivación

Laura M. Giurge y Kaitlin Woolley

Con licencia de  
 **Harvard  
Business  
Review**

Tiempo de lectura:  
**2.5 minutos**

CAPITAL  
HUMANO

El trabajo flexible llegó para quedarse. Una encuesta de 2019 encontró que un 80% de los trabajadores preferiría trabajar para una empresa que ofrece horarios de trabajo flexibles, y la pandemia solo ha intensificado esta tendencia. Esto ha sido beneficioso para muchas personas. Sin embargo, nuestra investigación reciente sugiere que, además de los beneficios, también podría haber una desventaja oculta en el trabajo flexible.

A través de una serie de estudios con casi 2,000 empleados y estudiantes en los Estados Unidos y Europa, descubrimos que trabajar en horarios no estándar, como fines de semana o días festivos, redujo significativamente la motivación intrínseca de las personas, haciendo que el trabajo fuera menos placentero. ¿Por qué una política que entusiasma tanto a los empleados terminaría haciéndolos sentir peor?

La respuesta se encuentra en una de las fuerzas psicológicas más poderosas de nuestras vidas: las normas sociales. A pesar de la creciente aceptación de los horarios de trabajo no tradicionales, el horario predeterminado de 9 a 5 sigue fuertemente arraigado en nuestra cultura.

Sin duda, a veces ir en contra de una norma puede sentirse empoderador. Sin embargo, también puede minar nuestra motivación. En uno de nuestros experimentos, les preguntamos a los empleados cómo se sentían con respecto a su trabajo, primero cuando trabajaban en un día normal y luego, una semana después, cuando trabajaban en un día feriado federal. Descubrimos que la motivación y el disfrute eran significativamente más bajos cuando los empleados trabajaban en días festivos, a pesar de que ambos días eran lunes y los empleados realizaban actividades similares relacionadas con el trabajo.

La buena noticia es que descubrimos que, al cambiar su forma de pensar, las personas pudieron conservar la motivación y al mismo tiempo aprovechar los beneficios de un horario flexible.

En un experimento inicial para probar esta idea, les pedimos a los empleados de tiempo completo que se imaginaran trabajando el fin de semana. Le dijimos a un grupo que pensara en cómo se podría haber invertido mejor su tiempo en actividades no laborales, mientras que a un segundo grupo le pedimos que pensara en cómo estaban haciendo un buen uso de su tiempo poniéndose al día con el trabajo. A un grupo de control simplemente se le instruyó para que reflexionara sobre cómo se sentirían al trabajar durante este tiempo, sin un impulso explícito respecto a la mentalidad.

*Este artículo es útil para:*

- *Motivar a su fuerza laboral.*
- *Disfrutar de los beneficios del trabajo flexible.*
- *Encontrar formas de cambiar su mentalidad.*

El horario predeterminado de 9 a 5 sigue fuertemente arraigado en nuestra cultura.

Estas sutiles diferencias tuvieron un gran impacto. Enfocarse en los beneficios de trabajar los fines de semana ayudó a los empleados del segundo grupo a normalizar el trabajo durante este tiempo de trabajo no estándar y, como resultado, este grupo informó que estarían en promedio un 23% más interesados e involucrados con su trabajo que los otros dos grupos.

En otro experimento, probamos esta intervención en un entorno del mundo real, con estudiantes trabajando en la biblioteca del campus durante las vacaciones de primavera. Ayudamos a un grupo de estudiantes a replantear este tiempo como horas de trabajo estándar al pedirles que pensarán en cómo las personas suelen usar las vacaciones de primavera para avanzar con su trabajo, mientras que incitamos a otro grupo a pensar en cómo las personas suelen usar este tiempo para divertirse. Luego preguntamos a los estudiantes cómo se sentían: Los del primer grupo estaban un 15% más intrínsecamente motivados para completar su trabajo.

Para disfrutar de los beneficios del trabajo flexible sin sacrificar su capacidad de mantenerse motivado, trate de encontrar formas de cambiar su mentalidad. Con el estado mental adecuado, es posible tener el horario que desea y amar su trabajo también.

**CAPITAL  
HUMANO**

Al cambiar su forma de pensar, las personas pueden conservar la motivación y, al mismo tiempo, aprovechar los beneficios de un horario flexible.

Con el estado mental adecuado, es posible tener el horario que desea y amar su trabajo también.

***Sobre las autoras:***

**Laura M. Giurge** es profesora asistente de ciencia conductual en la London School of Economics.

**Kaitlin Woolley** es profesora asociada de marketing en la Johnson Graduate School of Management en Cornell University.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

**...Porque hoy depende de usted.**

[www.dirigehoy.com](http://www.dirigehoy.com)  
[contacto@dirigehoy.com](mailto:contacto@dirigehoy.com)