

Las mejores escuelas de administración de América Latina cuentan con acreditaciones internacionales o están en espera de obtenerlas. Pero se mantendrán en desventaja competitiva en el mercado internacional, por la gran carga docente que deben cumplir sus profesores y la excesiva duración de los programas de estudio, muchas veces por exigencias absurdas de los ministerios de educación. Es tiempo de que la educación impartida en América Latina —desde la primaria hasta la superior— aproveche las nuevas tecnologías educativas. **FI**

## EL TRABAJO A DISTANCIA «EXIGE» PRESENCIA EN LA OFICINA

**Guillermo S. Edelberg**

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL,  
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Face time: tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, especialmente más allá del horario habitual (Diccionario Merriam-Webster Online).

La expresión face time comenzó a utilizarse a finales de la década de los setenta. En aquellos años, y tal vez desde mucho antes, las culturas de numerosas organizaciones señalaban que cuantas más horas se trabajase tanto mejor. No era raro que empleados y gerentes permanecieran cincuenta o sesenta horas semanales en los lugares donde se desempeñaban.

Este hábito no ha desaparecido. En los países de habla inglesa, la palabra presenteeism se refiere, en una de sus acepciones, al comportamiento de los empleados que permanecen en sus lugares de trabajo más allá del horario exigido. Entre las razones para explicarlo se encuentran, por ejemplo, la cultura de la organización, el interés en mostrar compromiso con la empresa, el temor a perder el trabajo y la creencia en que así se progresa más rápido. Tal comportamiento se presta a interpretaciones humorísticas o quizá sarcásticas. Los empleados de banco ingleses, se dice, dejan su chaqueta en la silla como señal de que regresarán luego de ir al pub a la salida del trabajo. Woody Allen señaló que «es posible atribuir un 80-90 por ciento del éxito en las organizaciones al solo hecho de hacer acto de presencia». Desde hace

unos años presenteeism comenzó a utilizarse para denotar la disminución de la productividad de los trabajadores que van a trabajar sin sentirse bien.

La situación cambió cuando en determinadas organizaciones se observó no solo que se hacía más difícil con-

## Los empleados que trabajan a distancia pueden terminar recibiendo evaluaciones de desempeño inferiores, aumentos de salarios menores y menos promociones, comparados con sus colegas que trabajan todo el tiempo en sus oficinas

tratar a personas talentosas sino también que un cierto número de gerentes renunciaba para dedicar más tiempo a sus familias. Bill Munck («Changing a culture of face time», Harvard Business Review, noviembre de 2001) describió el caso de una cadena de hoteles que intentó y logró reducir el face time de sus gerentes. La tendencia a la reducción del face time se hizo más evidente cuando se popularizó la práctica de trabajo a distancia (telecommuting) y se comenzó a hablar de trabajadores «beduinos» o nómadas. Este estado de cosas se vio facilitado por los avances en la conectividad entre personas, que modificaron los hábitos en las comunicaciones.

Un estudio identificó entre los adultos de Estados Unidos siete tipos de personalidades relacionadas con los hábitos de conectividad. Encontró que la mayoría prefería tiempo de pantalla antes que face time cuando se comunicaba con la familia o sus amigos y que las personalidades «muy conectadas» exhibían pautas de comportamiento que implicaban una dependencia extrema de aparatos y tecnología, al punto de sentir mayor preocupación por la pérdida de sus teléfonos celulares que por la de su equipaje o las llaves de su automóvil (PR Newswire, Nueva York, 10 de diciembre de 2012).

Stoner y otros («Connectivity and work dominance: panacea or pariah?», Business Horizons, No. 52, 2009: 67-68) plantearon las siguientes preguntas: «¿Ayuda la conectividad basada en la tecnología a los jóvenes gerentes y profesionales menores de 45 años a atender las exigencias de sus trabajos? ¿O acaso las tecnologías para conectar-se en el trabajo exacerban las tenden-

cias de estos grupos talentosos a hacerse cargo de más trabajo y por ende a trabajar más horas?». Encontraron que estas tecnologías brindaban más opciones en cuanto a cuándo y dónde trabajar; pero, al mismo tiempo, implicaban una disponibilidad constante, alarga-

ban las horas de trabajo y disminuían la sensación de flexibilidad.

¿Cuál es la situación actual en el ámbito de las organizaciones? Parecería que se hubiese cerrado el círculo. Según K. Elsbach y D. Cable («Why showing your face at work matters», MIT Sloan Management Review, verano de 2012), si bien trabajar parte del tiempo fuera de la sede de la empresa era beneficioso tanto para el empleado como para la organización, sus investigaciones mostraron que estos horarios «modernos» también conducían a resultados indeseados: «los empleados que trabajan a distancia pueden terminar recibiendo evaluaciones de desempeño inferiores, aumentos de salarios menores y menos promociones, comparados con sus colegas que trabajan todo el tiempo en sus oficinas, aun cuando los primeros lo hicieran con igual intensidad e igual número de horas».

Las diferencias surgían de aquello que los autores denominaron «face time pasivo»; esto es, el ser vistos en el lugar de trabajo. Para que un gerente se lo acredite a un empleado no necesitaba información acerca de qué estaba haciendo ni de cuán bien lo hacía. A los empleados que trabajaban parte de su tiempo fuera de la sede de la empresa, obviamente, se les acreditaba menos face time pasivo.

Llegaron a las siguientes conclusiones: a) dos clases de face time pasivo se manifiestan en estos casos (la primera se refiere al tiempo durante el cual el empleado es visto en el horario normal de trabajo y la segunda al tiempo durante el cual el empleado es visto fuera de este horario); b) ambos tipos de face time conducen a evaluaciones distintas; y c) los gerentes pueden no darse cuenta de que están evaluando sobre la base de face time (es decir, pueden hacerlo sin una intención explícita o consciente).

En otro contexto, claro está, el tango tampoco se resigna a la ausencia. Mi noche triste, escrito hace casi un siglo, dice en sus últimos versos: «La guitarra, en el ropero / todavía está colgada; / nadie en ella canta nada / ni hace sus cuerdas vibrar. / Y la lámpara del cuarto / también tu ausencia ha sentido / porque su luz no ha querido / mi noche triste alumbrar». ■

## VALORES MARGINALES DECRECIENTES EN LA VIDA NACIONAL

**Raúl Maestres**  
COACH ONTOLÓGICO

Los fundadores del principio de la utilidad marginal decreciente, una poderosa corriente de pensamiento en la primera mitad del siglo XX que se ha mantenido vigente a lo largo de los años en oposición al principio marxista del valor, fueron el inglés Stanley Jevons (1835-1882), el austriaco Karl Menger (1840-1921) y el francés León Walras (1834-1921). Ellos expusieron que, más allá de la diversidad de los gustos individuales, existe una ley psicológica según la cual la satisfacción proporcionada por un bien aumenta con el incremento del consumo de ese bien; pero tal aumento de satisfacción se produce a un ritmo decreciente, de tal manera que ocurre una saturación progresiva, sin llegar a extinguirse totalmente el deseo de consumirlo.

Tal «ley», que para Jevons se explica por razones psicológicas, ha sido denominada «ley de la utilidad marginal decreciente»; en este caso, la palabra «utilidad» designa la satisfacción o el placer obtenido, en tanto que el adjetivo «marginal» subraya el hecho de que la utilidad de la última unidad consumida disminuye en tanto el consumo aumenta. Así, para usar un ejemplo simple, si el consumo de una manzana brinda una utilidad de 10, la correspondiente a dos manzanas será 15 y la de tres manzanas 18; entonces, la utilidad marginal de la segunda manzana es igual a  $15-10$  (es decir, 5), en tanto que la de la tercera manzana es  $18-15$  (o sea, 3).

Para ilustrar con mayor claridad el concepto de marginalismo se utiliza el famoso ejemplo del vaso de agua fría en el desierto: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar un explorador sediento en la mi-

tad del Sahara por el primer vaso de agua fría, por el segundo..., por el décimo..., y por el vigésimo? En esa situación, ¿qué tendría mayor valor, el primer vaso de agua o un diamante? ¿En cuál unidad de consumo de agua comienza el diamante a valer más? Este ejemplo es muy interesante para profundizar en el análisis del valor que tiene el consumo de la última unidad de un bien para cada persona.

## El deterioro de valores en cuatro frentes (democracia, convivencia social, compromiso personal y compromiso empresarial), entre muchos otros factores, llevaron a la crisis venezolana actual

Es un valor subjetivo y depende de una escala personal; a diferencia del pensamiento que asigna un valor objetivo a las cosas, dependiente de las unidades de trabajo incorporadas en su producción. El concepto de valor marginal está asociado con la abundancia o la escasez de un determinado objeto o servicio en una comunidad o sociedad determinada. A la luz de esta noción del valor marginal pueden desarrollarse algunos puntos de reflexión que pudieran contribuir en algo a la comprensión del panorama que tiene por delante el país.

### El período democrático

Durante los años comprendidos entre 1959 y 1998 (39 años), Venezuela disfrutó de algo que peyorativamente se pasó llamar la Cuarta República, después de que el gobierno surgido en los comicios del año 1998 se instaló en el poder. A partir del derrocamiento de la dictadura perezjimenista el 23 de enero de 1958 y las elecciones del 7 de diciembre de ese año en las cuales resultó electo Rómulo Betancourt, la naciente democracia tuvo una percepción utilitaria. Después de casi diez años de dictadura, la democracia era un bien escaso, como el primer vaso de agua en el desierto, y por lo tanto su valor para la población venezolana era muy elevado. Era cuidada con cuidado, los ciudadanos se esmeraban en cumplir sus responsabilidades cívicas y los dirigentes públicos, junto con los privados y los políticos, hacían gala de una honestidad palpable. Eran las primeras unidades de libertad consumidas después de una larga sequía.

Los partidos políticos lucían sus mejores galas y, en medio del duro enfrentamiento ideológico que se iniciaba después de una década de silencio, exis-

tía un acuerdo tácito de cuidar y proteger la naciente era. Poco después vinieron el atentado contra Betancourt en 1960 financiado desde la República Dominicana, los tres golpes de Estado conocidos como el Carupanazo, el Portañazo y el Barcelonazo en 1961 y 1962, y luego la subversión de la ultrazquierda financiada desde Cuba. Todos esos intentos fueron repelidos con éxito por el gobierno

y la ciudadanía. La utilidad marginal de la democracia seguía elevada.

Los años siguientes transcurrieron entre los gobiernos de Raúl Leoni, Rafael Caldera, Carlos Andrés Pérez, Luis Herrera Campins, Jaime Lusinchi, Carlos Andrés por segunda vez y Rafael Caldera por segunda vez. Progresivamente, la inexorable ley de la utilidad decreciente fue haciéndose presente. El valor de la democracia iba en descenso, mientras que la desidia, el clientelismo, la desmoralización y el «nomeimportismo» acabaron con la credibilidad de los partidos políticos. El momento de saturación llega cuando la población venezolana decide elegir en diciembre de 1998 al candidato que había fracasado en un intento de golpe de Estado en 1992 y ofrecía acabar con los partidos políticos tradicionales, para construir un nuevo modelo de sociedad. Todo esto conduce hasta el año 2013, cuando una sequía de valores democráticos pareciera llevar nuevamente su utilidad marginal a un punto elevado.

### La convivencia nacional

Siempre se ha dicho que, gracias a un mestizaje muy particular, Venezuela se había salvado de las tensiones étnicas, la segregación racial y la discriminación social que habían afectado a otras naciones hermanas. El pensum de estudios de la escuela primaria incluía, hace mucho tiempo, una materia llamada Formación Social, Moral y Cívica, en la cual se remachaban los valores que garantizaban la convivencia ente los venezolanos. Esa concepción educativa prevaleció durante muchos años y, gracias al énfasis en los buenos modales y la convivencia pacífica, el país gozó durante décadas de un equilibrio social caracterizado por el respeto entre las personas, sin importar