



## EL TRABAJO A DISTANCIA “EXIGE” PRESENCIA EN LA OFICINA

Por Guillermo S. Endelberg

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

**S**egún el diccionario recién mencionado, la expresión *face time* comenzó a utilizarse a fines de la década de los 70. En aquellos años, y tal vez desde mucho antes, la cultura de numerosas organizaciones señalaba que cuantas más horas se trabajase tanto mejor era. No era raro que empleados y gerentes permanecieran 50 o 60 horas semanales en los lugares donde se desempeñaban.

Este hábito no ha desaparecido. “En los países de habla inglesa *presenteeism*<sup>1</sup> describe, en una de sus acepciones, el comportamiento de los empleados que permanecen en sus lugares de trabajo más allá del horario exigido. Las razones citadas para explicarlo señalan, por ejemplo, la cultura de la organización, el interés por demostrar un importante grado de compromiso con la empresa, el temor a perder el trabajo y la creencia de 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 concurrir al *pub* a la salida del trabajo; Woody Allen señaló que ‘es posible atribuir un 80-90 % del éxito en las organizaciones al solo hecho de hacer acto de presencia’”. (Cabe aclarar que desde hace unos años el término *presenteeism* comenzó a utilizarse para referirse a la disminución de la productividad de los trabajadores que van a trabajar sin sentirse bien).

<sup>1</sup> Presentismo, en español.

La situación sufrió cambios cuando en determinadas organizaciones se observó que no sólo se hacía más difícil contratar a personas talentosas, sino también que un cierto número de gerentes renunciaba para dedicar más tiempo a sus familias. B. Munck describió un ejemplo al respecto cuando se refirió a una cadena de hoteles que buscó y logró reducir el *face time* de sus gerentes. (*Changing a Culture of Face Time. Harvard Business Review*, noviembre de 2001). La tendencia a la reducción del *face time* se hizo más evidente cuando se popularizó la práctica de *telecommuting*, el trabajo a distancia, 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 los Estados Unidos siete tipos de personalidades relacionadas con los hábitos de conectividad. Encontró que la mayoría de estas prefería tiempo de pantalla antes que *face time* cuando se comunicaban 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 su equipaje o las llaves de su automóvil”. (*PR Newswire*, Nueva York, 10 de diciembre de 2012)

Un artículo planteó estos interrogantes:

¿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 conectarse en el trabajo exacerban las tendencias de estos grupos talentosos a hacerse cargo de más trabajo y por ende a trabajar más horas? [...] Se determinó que estas tecnologías brindaban más opciones en lo referido a cuándo y dónde trabajar; pero al mismo tiempo permitían una disponibilidad constante para trabajar, alargaban las horas de trabajo y disminuían la sensación de flexibilidad. (Ch. Stoner et al, *Connectivity and Work Dominance: Panacea or Pariah? Business Horizons*, 2009, 52, 67-68. Kelley School of Business, Indiana University)

### ¿Cuál es la situación actual en el ámbito de las organizaciones?

Parecería como que se hubiese cerrado el círculo. K. Elsbach y D. Cable señalaron que 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 demostraron que estos horarios “modernos” también conducían a resultados indeseados: “los empleados que trabajan a distancia pueden terminar recibiendo evaluaciones del desempeño más bajas, aumentos de salarios menores y menos promociones comparados con sus colegas que trabajan todo el tiempo en sus oficinas, aun cuando los primeros lo hacían 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 acreditase a un empleado no se necesitaba nada más: ni información acerca de lo que estaba haciendo ni 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. (*Why Showing Your Face at Work Matters*”, MIT Sloan Management Review, verano de 2012).

Las conclusiones a las que llegaron señalaban lo siguiente:

- A.** dos clases de “*face time* pasivo” se manifiestan en estos casos. El primero se refiere al tiempo durante el cual el empleado es visto durante el horario normal de trabajo; el segundo, al tiempo durante el cual el empleado es visto fuera de este horario;
- B.** los diferentes tipos de *face time* mencionados conducen a evaluaciones distintas; y
- C.** los gerentes pueden no darse cuenta de que están evaluando sobre la base de *face time*; es decir, lo pueden llegar a hacer 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 así en sus últimos versos<sup>4</sup>: 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. ©

<sup>4</sup> 1916. Música: S. Castriota. Letra: P. Contursi.

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Guillermo S. Edelberg**, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley) y se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014**

**PAG**  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

**PROGRAMA DE ALTA GERENCIA**

Del 30 de junio al 25 de julio, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**PGHIS**  
PROGRAMA DE GERENCIA DE HOSPITALES E INSTITUCIONES DE SALUD  
**NUEVO!**

**PROGRAMA DE GERENCIA DE HOSPITALES E INSTITUCIONES DE SALUD**

**Módulo I:**  
 Del 2 al 5 de abril, 2014  
 Costa Rica

**Módulo II:**  
 Del 21 al 24 de mayo, 2014  
 Nicaragua

**Módulo III:**  
 Del 5 al 7 de junio, 2014  
 EE.UU.

**PPP**  
PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES

**PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES**

**Módulo I: Evaluación y Diagnóstico**  
 Del 20 al 24 de abril, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**Módulo II: Ejecución y Manejo del Cambio**  
 Del 11 al 13 de agosto, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**Módulo III: Evaluación de Resultados y Networking**  
 Del 11 y 12 de noviembre, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**MMP**  
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

**MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM**

**Módulo: Comprender e Integrar las áreas de la Organización**  
 Del 26 al 31 de mayo, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Módulo: Liderazgo y Elementos para el diseño de la Estrategia**  
 Del 8 al 12 de septiembre, 2014  
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

**GL**  
GERENCIA CON LIDERAZGO

**GERENCIA CON LIDERAZGO**

Del 2 al 7 de junio, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**Intras**  
Integral Training Solutions

**Información e inscripciones:**  
 Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síguenos en:

 /intrasRD
 /intrasRD
 /intrasRD
 /company/Intras

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.