

# Comentario Económico del día

Director: Sergio Clavijo  
Con la colaboración de Sandra Zamora

Noviembre 26 de 2013

## Educación grupal vs. Esfuerzo individual

Al visitar “los cuarteles generales” de entidades que han fundamentado su éxito en las “creaciones colectivas” (tipo Google, Amazon o Microsoft), uno se sorprende al ver oficinas en espacios abiertos y cubículos dispuestos de tal manera que se promueva la interacción grupal. En Colombia, a las edificaciones más modernas también se les ve un “toque” de este tipo.

Mientras los más “ortodoxos” se preguntan *sotto voce* ¿Cómo pueden concentrarse en sus tareas esos trabajadores en espacios abiertos?, los inspiradores de estos equipos grupales invocan los beneficios de la educación grupal, tipo Montessori, donde se mezclan niños de diversas edades bajo la filosofía de que los mayores van educando de forma muy amigable a los menores. Las experiencias de Gran Bretaña e India, en esta misma dirección, recuerdan los movimientos progresistas de los años sesenta (ver *The Economist* “Montessori Management”, Septiembre 7 de 2013).

Lo primero que habría que decir es que no todas las tareas se benefician, de entrada, del trabajo grupal. Probablemente aquellas que tienen que ver con creación-utilización de productos masivos hacen bien en arrancar con “lluvias de ideas” que capturen las diversidades de los consumidores y los prototipos que salen de allí. No es una casualidad que entidades como Google, Wikipedia o Amazon utilicen intensivamente estos esquemas de trabajo grupal y que, además, el grueso de sus directivos se haya formado bajo experiencias tipo Montessori.

Sin embargo, otro tipo de tareas investigativas requieren concentración individual y, probablemente, sólo en su etapa de implementación se debe enfatizar las tareas grupales. Inclusive en empresas de servicios masivos se ha encontrado recientemente que “demasiada democracia” conduce a pérdida de tiempo y falta de liderazgo hacia el objetivo central. Además, es bastante conocido que en el sector público la “reunionitis aguda”, supuestamente para coordinar agendas, no deja que se avance en las tareas más neurálgicas.

Otras firmas del sector privado han fracasado por cuenta de tener demasiados CEOs en tareas particionadas, lo cual ha estado en boga en los últimos años. Este síndrome de “ponerle gerente” a diversas tareas en ocasiones termina en equipos haciendo sus mejores esfuerzos, pero en direcciones de 180 grados. Este

Continúa

## CRÉDITOS DE LIQUIDEZ Y CARTERA ORDINARIA.

Dos excelentes alternativas  
para poner en marcha los proyectos más importantes de su empresa.

[www.bancoavillas.com.co](http://www.bancoavillas.com.co)

**Director: Sergio Clavijo**  
 Con la colaboración de Sandra Zamora

síndrome en el sector público toma la forma de creer que cada tema menor requiere un viceministro que lo implemente y cada tema mayor un ministro que lo defienda públicamente ante el Congreso. El peor ejemplo en este frente ha sido Venezuela con un gabinete de 32 ministros, seguido por Ecuador con 27 y Brasil con un gabinete actual que bordea los 24 ministros y cuya administración pública se viene caracterizando por la “partición” con claros intereses políticos (ver gráfico adjunto). Por ejemplo, los de tendencias izquierdistas han capturado los ministerios de deportes y educación, donde supuestamente “no hacen tanto daño” y así el Ejecutivo cumple con su cuota política.

Pero este tipo de enfoques grupales han empezado a ser evaluados con algo de mayor rigor y muchas firmas están frenando los esquemas de “oficinas abiertas”. Seguramente el siguiente paso será evaluar el impacto que está teniendo, en materia de productividad, la tendencia hacia el “casual Friday”, convertido en algunas ocasiones en “casual week”, donde varios de sus trabajadores lo interpretan como la idea de asomarse a la oficina una o dos veces por semana.

¿Sabía Ud. que varias entidades multilaterales, que de entrada no se caracterizan por su elevada productividad, han virado hacia esquemas de semanas de 4-días, donde el viernes se ha abolido como laboral si Ud. realiza un poquito más de esfuerzo durante los 4-días restantes? Y no es que el horario de la semana sea extenuante, pues allí el trabajador promedio, en realidad, está sentando en su escritorio entre las 9 y las 10am, después de haber dejado sus hijos en el colegio y pasar por la cafetería para desayunar en el escritorio leyendo los diarios. Por supuesto, durante los meses de junio-septiembre se trabaja a ritmo más lento, por el efecto del verano, y la productividad tiende a bajar también durante los meses de poca luminosidad de noviembre-febrero.

Pero no debemos desesperarnos, ya pronto saldrán las conclusiones de un estudio que actualmente evalúa la productividad en dichas multilaterales. Tal estudio busca incrementar su efectividad, reducir la burocracia y focalizarse en las tareas, varias de las cuales probablemente sufren de exceso de trabajo grupal. No es casual la popularidad que tienen las escuelas Montessori en Washington, D.C.



\*Incluye 6 ministerios coordinadores y 21 ministerios. \*\*Incluye al presidente del Consejo de Ministros.  
 Fuente: elaboración Anif con base: Venezuela: [www.gobiernoenlinea.ve](http://www.gobiernoenlinea.ve); Ecuador: [www.presidencia.gob.ec](http://www.presidencia.gob.ec); Brasil: [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br); Chile: [www.gob.cl](http://www.gob.cl); Perú: [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe); y Colombia: [wsp.presidencia.gov.co](http://wsp.presidencia.gov.co)