

Los problemas que se encontraban en estas formas de trabajar eran el aislamiento y la soledad que experimentaban los empleados, ante la carencia de un ambiente de trabajo tradicional. No obstante, si se confirmaba y aceptaba el análisis de Greg Olsen, quizás *going Bedouin* se convertiría en algo *cool*.

Las expresiones *cowork* y *coworking* comenzaron a popularizarse en los años 2005 y 2006, para identificar una modalidad de trabajo dirigida a paliar estos problemas de aislamiento y soledad. Brad Neuberg, un joven programador de computación que trabajaba por su cuenta, alquiló un espacio en un edificio de San Francisco, California, y creó una nueva forma de

dores del concepto, a saber: colaboración, comunidad, sustentabilidad, apertura y accesibilidad.

La idea se difundió rápidamente. En la actualidad, distintas ciudades del mundo cuentan con locales de *coworking*. Su expansión geográfica se debe, entre otras causas, al desempleo producido por la crisis financiera, que se tradujo en un aumento en el número de especialistas que trabajan por cuenta propia.

Los locales cuentan, por lo general, con espacios amplios (sin cubículos), escritorios y mesas de trabajo, salas de reuniones y de descanso, teléfono fijo, acceso a Internet, impresora, fax, café, horno de microondas, refrigeradora y

El Coworking aumenta las redes sociales de los concurrentes y facilita los contactos por medio de los nuevos compañeros de trabajo

trabajar: reunió en ese lugar a colegas que trabajaban, aislados, para distintos empleadores o contratistas, y querían compartir ideas. Varias publicaciones le atribuyen el mérito de ser el primero que utilizó estos vocablos para describir tal actividad conjunta.

La idea no era totalmente novedosa. Alquilar oficinas era algo que se hacía y desempeñarse en comunidad, también. Pero sí lo era para los *techies*, como se denomina coloquialmente en Estados Unidos a los especialistas en tecnología que laboran en sus casas o en la mesa de alguna cafetería. Un sitio de Internet, www.coworking.pbworks.com, la describe así:

Coworking redefine la manera en que trabajamos. La idea es sencilla: dice que los profesionales independientes y aquellos con flexibilidad en lo relativo a sus lugares de trabajo trabajan mejor juntos que solos. *Coworking* da respuesta a la pregunta que muchos se hacen cuando su lugar de trabajo es su casa: «¿Por qué esto no es tan divertido como creíamos que iba a ser?». Además de crear mejores lugares de trabajo, los espacios de *coworking* se construyen a partir de las ideas de creación de una comunidad y sustentabilidad. Los locales donde se pone en práctica el *coworking* acuerdan apoyar los valores establecidos por los crea-

dores del concepto, a saber: colaboración, comunidad, sustentabilidad, apertura y accesibilidad. La idea se difundió rápidamente. En la actualidad, distintas ciudades del mundo cuentan con locales de *coworking*. Su expansión geográfica se debe, entre otras causas, al desempleo producido por la crisis financiera, que se tradujo en un aumento en el número de especialistas que trabajan por cuenta propia. Los locales cuentan, por lo general, con espacios amplios (sin cubículos), escritorios y mesas de trabajo, salas de reuniones y de descanso, teléfono fijo, acceso a Internet, impresora, fax, café, horno de microondas, refrigeradora y

cocina. A veces incluyen oficinas privadas. Hasta puede suceder que cuenten con una recepcionista; según algunos, el hecho de que alguien pueda atender el teléfono le brinda más credibilidad a las llamadas de negocios. Pueden haber sido organizados, por ejemplo, por un grupo de colegas, por una entidad comercial o por una entidad sin fines de lucro. El costo para quienes desde allí operen depende del tiempo que ocupen las instalaciones. En ocasiones tiene lugar un trueque: no pagar a cambio de servicios profesionales. En otras, los empleadores se hacen cargo del costo de la asistencia de sus empleados.

Al principio las comunidades estaban integradas por colegas de una misma especialidad, pero hoy se reconoce que el *coworking* no consiste simplemente en salir de la casa e instalarse juntos. También significa contar con la colaboración de especialistas en distintas áreas, lo cual conduce a la creatividad y la innovación.

Existen variaciones: locales donde se reúnen especialistas en el cuidado del medio ambiente y otros donde sólo asisten mujeres. En las reuniones denominadas *jellies* el énfasis se pone en tormentas de ideas e intercambios creativos. *Coworking* tiene otras ventajas: aumenta las redes sociales de sus concurrentes y facilita los contactos por medio de los nuevos compañeros de trabajo. También se presentan problemas: conflictos entre profesionales

con diferentes personalidades, el uso de teléfonos celulares, el cambio de un escritorio a otro, el exceso en la ocupación de los espacios, el mantenimiento de la limpieza y la falta de privacidad. Esto último puede significar el compartir espacio con un competidor y tener problemas con el manejo de información confidencial. También puede darse el caso de que un integrante de la comunidad de *coworking* decida reclutar a otros participantes para empresas en las cuales está interesado.

El crecimiento del número de locales dedicados al *coworking* parecería indicar que, al menos por ahora, sus ventajas superan a sus desventajas. Como dice Martín Fierro:

Aprovecha la ocasión
el hombre que es diligente;
y, ténganlo bien presente:
si al compararla no yerro,
la ocasión es como el fierro:
se ha de machacar caliente. ■

CONSTRUIR LO QUE HA SIDO DESTRUIDO

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Los venezolanos hemos presenciado durante los últimos años un proceso de destrucción del aparato industrial y de las bases morales de la sociedad como probablemente nunca antes había sucedido. Los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística, según los cuales en febrero de 2010 hubo una reducción de 17 por ciento de los empleadores del sector privado con respecto al año anterior, indican que la economía está atravesando uno de los períodos más graves de su historia reciente. La irregularidad se debe a factores negativos como la inseguridad jurídica, la desacertada política económica, la falta de divisas para la adquisición de bienes, el cierre de empresas básicas y las numerosas expropiaciones que el gobierno ha venido realizando en todos los sectores.

Diferentes voceros representativos del sector privado han expresado que se está produciendo una reducción importante del número de empleadores como consecuencia de los múltiples controles y trabas que ha impuesto el gobierno. La disminución afecta a la

economía venezolana por el debilitamiento del aparato productivo y, si éste continúa achicándose, el gasto público será insuficiente para impulsar el crecimiento de Venezuela.

El parque industrial de Venezuela, que era de 11.117 empresas en diciembre de 1998, ha sido reducido en 4.015 empresas (38 por ciento) y las 7.102 que subsisten tienen que resistir un acoso permanente del sector gubernamental. En nombre de la «lucha contra el latifundio», con el respaldo del gobierno y el apoyo de sus cuerpos armados, han sido «intervenidas» por el Instituto Nacional de Tierras 4,6 millones de hectáreas (equivalentes a 105 mil fincas) entre 2003 y 2008. Además, el gobierno ha venido utilizando dos poderosos arietes contra las empresas del país: el control de divisas, que le sirve para decidir quién puede importar, y el control de precios que, al aplicarse a los productos finales ofrecidos por las empresas privadas (pero no a los insumos que requieren para producir), las coloca en una situación de reducción de ganancias, hasta que finalmente tienen que cerrar.

Michael Rowan, en su artículo «Política de destrucción» (*El Nacional*, 12 de enero de 2010), señaló: «Venezuela está lista para convertirse en el Estado fallido más rico de la Tierra. La actual crisis energética en Venezuela es el resultado directo de la política puesta en marcha desde hace una década. El negocio petrolero se destruyó cuando 20 mil de sus más azeados profesionales fueron despedidos por motivos políticos en 2002, lo que produjo la caída de la producción de Petróleos de Venezuela (Pdvs) a un tercio de lo que debería ser hoy día. El negocio hidroeléctrico se destruyó cuando por motivos políticos dejaron de construirse plantas que hubieran generado 9.000 megavatios de energía, lo que conllevó a la escasez actual».

Los economistas Arnold Kling y Nick Schulz, en *De la pobreza a la prosperidad*, ofrecen una explicación de lo que sucede: «Aliados estratégicos como Rusia, Siria, Irán, Corea del Norte, Belarús, Zimbabue, Cuba y Venezuela aplican una estrategia política que destruye los activos nacionales destinados a la generación de riqueza; en consecuencia, se han apartado del sistema mundial y están actualmente desolados. Por el contrario, China, India y Brasil han

adoptado la globalización en una propuesta de ganar-ganar que los ha llevado a superar índices mundiales de crecimiento económico y reducción de la pobreza, y a generar un panorama más optimista para sus ciudadanos».

Cuando se destruye el tejido económico de un país, el costo no es solamente la pérdida material de lo que efectivamente se acaba en el presente, sino la merma de la capacidad de generación futura de esos bienes. A esto se agrega el costo humano en que se

Cuando se destruye el tejido económico de un país el costo no es solamente la pérdida material (el valor presente) de lo que efectivamente se acaba, sino la merma de la capacidad de generación futura de esos bienes

incurre al frustrar la carrera profesional de quienes durante años aportaron su fuerza de trabajo y su creatividad al desarrollo de una organización.

Suponga el caso hipotético de una empresa estatizada en el año 2010, que genera ventas por cinco millones de bolívares y una ganancia neta de 50 mil bolívares. Este monto es el saldo que queda después de pagar los salarios y prestaciones sociales de unos 500 trabajadores que sostienen aproximadamente a dos mil dependientes directos; de haber cancelado al fisco 25 mil bolívares de la ganancia bruta; de haber sufragado los gastos incurridos en la producción, que representaron a su vez ingresos de 1,5 millones de bolívares (suponiendo un margen bruto de treinta por ciento sobre las ventas) para terceras empresas proveedoras de insumos; y de haber invertido en publicidad y mercadeo 50 mil bolívares (uno por ciento de las ventas brutas), que representaron ingresos para agencias de publicidad y diferentes medios de comunicación. Así se puede seguir desarrollando el efecto multiplicador que tiene en la economía la producción de una empresa que contrata trabajo e insumos en un sistema abierto.

Se conoce, por la experiencia de lo sucedido en otros países y tristemente ahora en Venezuela, la suerte que corren las empresas estatizadas. Suponiendo que los indicadores de productividad se lograran mantener al sesenta por ciento, no es difícil calcular el efecto contractivo que tal práctica tendrá sobre la economía. Los ejemplos sobran. Basta con observar el estado de depauperación

en que quedaron los países de Europa Oriental a la caída del comunismo hace poco más de veinte años. La desaparición del sector privado en esas naciones significó pobreza y hambre para sus ciudadanos. En América, el ejemplo de Cuba es una muestra palpable y presente de esta situación.

Tan grave, si no más, es el efecto de la estatización de empresas sobre la moral de la fuerza de trabajo. Los trabajadores de nómina diaria vienen de estar afiliados a sindicatos no politiza-

dos que buscan la reivindicación del salario real, mediante su contribución al incremento de la rentabilidad de la empresa para que todos participaran en los beneficios, los cuales se traducían no sólo en mejoras salariales sino también en otros beneficios de índole asistencial y social. Los empleados de nómina mensual trabajaban con ahínco para avanzar sus carreras profesionales y contribuir, con su mística y empeño, a la expansión de la empresa para el beneficio común. Con las bonificaciones y los incrementos salariales obtenidos a lo largo de los años, estas personas educaban mejor a sus hijos, con lo cual aseguraban que ellos también se convirtieran en ciudadanos productivos para la sociedad.

De pronto se presenta la estatización: evento brutal e inesperado que en el transcurso de pocas semanas da al traste con las aspiraciones de todos los sectores. Los accionistas son despojados de sus pertenencias a cambio de un pago exiguo, cuando se produce. Los trabajadores sindicalizados pasan a depender del gobierno que, cuando se convierte en el empleador único, lo primero que hace es acabar con la contratación colectiva y con el derecho a huelga. A los trabajadores de nómina mensual que no encuentran nuevas opciones les toca quedarse, pero su productividad se va al piso al verse progresivamente privados de los incentivos anteriores. Los que pueden emigran hacia otra empresa (o hacia otro país) con la esperanza de recomenzar sus carreras y de que la fiebre estatizadora no llegue muy pronto a su nuevo lugar de trabajo.

En estos momentos de gran incertidumbre y confusión pudiera ser útil revisar algunos de los principios que han servido para guiar a otras naciones en la promoción de relaciones sociales estables y armónicas; aquellos valores que con frecuencia se echan de lado cuando todo anda bien porque «estamos ganando buen dinero». El difícil proceso de reconstrucción que habrá de enfrentar el país requiere recuperar algunos principios extraviados en algún recodo del camino. Los diez postulados fundamentales que definió John D. Rockefeller para su vida, antes del año 1900, pudieran ser un buen lugar para comenzar:

1. Creo en el supremo valor del individuo y en su derecho a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad.

2. Creo en que cada derecho implica una responsabilidad, cada oportunidad una obligación y cada bien poseído un deber.

3. Creo en que la ley fue hecha para el hombre y no el hombre para la ley, en que el gobierno es el servidor de la gente y no su amo.

4. Creo en la dignidad del trabajo, sea hecho con la cabeza o con las manos, que la humanidad no le debe a los hombres su modo de vida, pero sí le debe a cada quien la oportunidad de construirlo.

5. Creo en que el ahorro es esencial para construir un modo ordenado de vida y que la economía es un requisito fundamental para formar una estructura financiera sólida, sea en el gobierno, en los negocios o en la vida personal.

6. Creo en que la verdad y la justicia son esenciales para crear un orden social perdurable.

7. Creo en que una promesa es sagrada, que la palabra de un hombre debe ser la base de su relación con los demás y que sus principios morales, no sus riquezas, poder o posición social, representan su mayor valor.

8. Creo en que el aporte de servicios útiles a la comunidad constituye una obligación para todos los hombres y que sólo mediante el fuego purificador del sacrificio podemos acabar con el egoísmo y liberar la grandeza del alma humana.

9. Creo en un Dios amoroso y todopoderoso, cualquiera sea el nombre que le asignemos, y en que la felicidad de los hombres se alcanza cuando logramos vivir en armonía con sus deseos.

10. Creo en que el amor es lo más grande que existe en el mundo y que solamente él puede derrotar al odio y que la justicia y el derecho triunfarán sobre el mal uso del poder.

Un buen decálogo para comenzar a preparar un nuevo orden social para Venezuela. ■

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

Alejandra González Mármol

GERENTE GENERAL DE B&G DESARROLLOS DE NEGOCIOS S.A., ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Entre directores, gerentes y emprendedores que enfrentan el problema de la gestión humana en sus organizaciones surge una inquietud común: «Tengo un ritmo distinto al del resto de la gente que trabaja en la organización». Por lo general, su ritmo de trabajo es sumamente rápido y captan las exigencias del entorno y de sus organizaciones de manera más precisa que el común de las perso-

Así como los líderes organizacionales son capaces de manejar el timón, también necesitan que esa pasión que les conduce a ser destacados no se desborde

nas. Esto se traduce en una inquietud importante: «¿Cómo hago para que los miembros del equipo que me acompaña, en el reto que hoy implica generar una empresa productiva, tengan ese deseo de superación que necesitamos para ser mejores cada día?». Esta pregunta es más frecuente de lo que se cree. Y es muy preocupante que no todas las personas que la formulan tengan la respuesta.

A algunas personas esta situación les produce emociones de frustración, rabia, descontento, agobio, impotencia y decepción. A pesar de que son las mismas personas capaces de ver y predecir siempre un poco más allá, no han encontrado la receta mágica para evitar, aunque sea un poco, ese sentimiento de fracaso con la gente. Lo más impresionante de todo es que siguen siendo personas inmensamente motivadas consigo mismas y con sus ideas, y, en la mayoría de los casos, felices internamente y en sus entornos familiares.

¿Por qué no logran estas personas transmitir con la misma pasión que sienten cuál es el norte adonde quieren hacer llegar a las organizaciones que

lideran? Es alarmante la cantidad de personas que cuando se les pregunta sobre lo que desean lograr o cuáles son sus sueños o hasta dónde quieren llegar, sencillamente no tienen idea o se limitan a contestar: «Lo que sea con tal de llevar dinero a mi casa». O, peor aún, dicen como el famoso personaje de telenovela, Eudomar Santos: «Como vaya viniendo vamos viendo». Entonces, ¿no es para sentirse confundidos? ¿Es posible de esta forma ser mejores cada día? Reina un desánimo peligroso, algo que no tiene explicación. Se escapan de las manos, como la arena, la necesidad de logro y el deseo de superación.

¿Qué ocurre en el entorno? En primer lugar, la realidad actual es muy compleja: inseguridad, escasez, desempleo, falta de dinero para adquirir bienes y servicios, conflictos sociales. Es perfectamente comprensible que una persona que ha padecido de forma muy fuerte los golpes de estos monstruos, que actúan sin distinción ni piedad, diga que no tiene razones para querer ser mejor cada día. Sin embargo, a pesar de las di-

ficultades y tropiezos siempre hay razones por las cuales luchar. En infinidad de casos, la incapacidad para salir de la negatividad constante conduce a una persona a recaer, lo que se convierte en un círculo vicioso y en una gran bola de nieve que no se detiene.

La primera recomendación para los directores, gerentes y emprendedores es mantener siempre la calma y, antes de juzgar sin entender ciertas actitudes, investigar la realidad de las personas que en algún momento les sacan de sus casillas. La empatía es una técnica estudiada y recomendada desde hace mucho tiempo, pero muy poco practicada. Al tomar conciencia realmente del uso de la empatía, sorprendentemente todo cambia.

El otro lado de la moneda es el de las personas que, sin razón aparente, constantemente están en un estado de desánimo y desidia que no les permite dar lo mejor de sí en cada actividad, en cada faceta que les toca vivir, y se convierten en constantes saboteadores de las iniciativas empresariales. Así, es posible encontrar a los conformistas,