



NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Descentralizar es lo central

Por THOMAS W. MALONE

En el siglo pasado las grandes empresas multinacionales y cotizadas dominaron el mundo de los negocios. ¿Seguirá siendo así de ahora en adelante? ¿Cómo cambiará el trabajo de los altos directivos? ¿Y el de los empleados? ¿Veremos nuevas formas de organización?

Las reglas están cambiando y en un futuro próximo muchas empresas estarán más descentralizadas que en el siglo pasado. Los trabajadores tendrán más libertad –y responsabilidad– para decidir por sí mismos, y los directivos pasarán del tradicional modelo de

gestión de “orden y mando” a uno nuevo que he denominado “coordinar y fomentar”. Este cambio impulsará una mayor flexibilidad, motivación y creatividad, es decir, las ventajas de las empresas más pequeñas desde el punto de vista del capital humano.

La actual crisis económica puede acelerar la consolidación de este nuevo tipo de gestión, puesto que las empresas suelen estar más dispuestas a cambiar cuando las prácticas establecidas ya no dan tan buenos resultados.

En este artículo revisaré estas ideas que ya planteé en mi libro *El futuro del trabajo* actual-



lizándolo con ejemplos recientes de empresas que han recurrido al poder de la inteligencia colectiva.

¿Adiós a las grandes empresas?

Las grandes corporaciones jerárquicas que dominaron los negocios en el siglo XX no desaparecerán completamente, pero serán menos importantes. En su lugar habrá nuevas maneras más flexibles de organizar el trabajo a gran escala que otorgarán más libertad a más personas, aprovecharán su energía y creatividad y se basarán en Internet.

En Wikipedia, por ejemplo, miles de personas de todo el mundo han creado de manera colectiva un producto intelectual de gran tamaño y de una calidad sorprendentemente alta: la enciclopedia más grande de la historia. Y lo han hecho sin apenas control centralizado. Quien quiera puede cambiarlo casi todo, y los colaboradores más implicados consensúan libremente la mayoría de las decisiones sobre qué cambios deben mantenerse. En los pocos casos en que los colaboradores no se ponen de acuerdo, los administradores del sistema (con privilegios de edición especiales) tienen la última palabra. Y todos los que hacen este trabajo

ni siquiera cobran, son voluntarios.

¿Qué empuja a individuos de todo el mundo a aportar su conocimiento colectivo de forma desinteresada en este producto? Los motivos son diversos. Hay quienes simplemente disfrutan proporcionando la información. A algunos les atrae la ambiciosa visión de Wikipedia, mientras que a otros les gusta la interacción social que ofrece la comunidad.

El diseño organizativo de Wikipedia es, en mi opinión, un invento extraordinario. No es una empresa, no tiene ingresos y sus límites son flexibles. Pero ilustra cómo el abarataamiento de la comunicación global, fruto de tecnologías de la información, permite nuevas formas de organizar el trabajo a gran escala. Incluso en grandes empresas, muchas más personas acceden a la información que necesitan para tomar decisiones por sí mismas en lugar de seguir órdenes.

Por supuesto, estos nuevos métodos no son aptos para todas las iniciativas. En algunas, las jerarquías tradicionales seguirán siendo necesarias para obtener economías de escala o controlar los riesgos. Es el caso de las situaciones en las que hay que resolver conflictos de interés u optimizar los tiempos de decisión. Sea como sea, las firmas crearán soluciones a medida combinando los elementos eficaces de la empresa tradicional con los de la descentralizada.

RESUMEN EJECUTIVO

Las nuevas tecnologías y formas de comunicación dan cada vez más poder a los empleados y, con ello, flexibilizan las estructuras de las jerarquías corporativas. Con el telón de fondo de la crisis económica mundial, el profesor Thomas W. Malone explica que esta tendencia llevará a un nuevo modelo de gestión bautizado como "coordinar y fomentar". Consiste en coordinar las actividades desarrolladas en el seno de la empresa y las relaciones entre ellas, al tiempo que se fomenta el desarrollo de las personas que las realizan estudiando sus aspiraciones, sus habilidades y cómo pueden alcanzar todo su potencial. Aunque el control jerárquico es

necesario en ciertos momentos, en la actual economía del conocimiento será cada vez más importante ayudar a las personas a encontrar y desarrollar sus propias cualidades.

Un análisis comparativo de la historia de las sociedades y de las empresas sirve a Malone para señalar que el mundo de los negocios podría tener similitudes con la etapa de los cazadores-recolectores, cuando el ser humano se organizaba en grupos más pequeños y de forma más flexible. Esta evolución abre una serie de oportunidades de negocio que las empresas harían bien en aprovechar si no quieren convertirse en los dinosaurios de la nueva era.

Un poco de historia

La evolución de la empresa desde su nacimiento como proyecto de un emprendedor hasta su conversión en gigante es un reflejo asombroso de lo que sucedió en la sociedad: pasó de los grupos de cazadores-recolectores a los grandes reinos centralizados a través de una serie de cambios.

El factor fundamental de este proceso fue la reducción del coste de la comunicación. Hace unos 100.000 años, los cazadores-recolectores vivían en grupos de 15 a 50 personas. Como el único medio de comunicación era la conversación cara a cara, los grupos tenían una buena comunicación en su seno pero contactos muy débiles entre ellas. No había diferencias extremas entre los miembros en cuanto a poder y estatus, y la mayoría participaban en la toma de decisiones.

Pero hace unos 12.000 años surgió un invento revolucionario que redujo considerable-



mente el coste de la comunicación: la escritura. Fue un factor clave en la aparición de las sociedades nacionales. Y a medida que éstas se fueron creando, las ventajas económicas y militares que ofrecía el gran tamaño se hicieron cada vez más evidentes.

De hecho, fueron las fuerzas militares las que, en la mayoría de los casos, crearon organizaciones grandes, aunque las ventajas económicas ayudan a explicar su persistencia. El Imperio romano, el de Alejandro Magno, los zulúes, los aztecas y los incas son ejemplos de grandes civilizaciones que se expandieron mediante conquistas militares.

¿Por qué estaban tan centralizadas estas sociedades? Como la población se extendía por grandes áreas geográficas, ya no era posible que todos participaran en la toma de decisiones, como ocurría con los grupos de cazadores-recolectores. Por una cuestión de tiempo y porque el porcentaje de alfabetización era muy bajo, era materialmente imposible que todos se escribieran entre todos sobre las decisiones que debían tomarse. La información se enviaba a un único punto centralizado, normalmente la corte del rey o emperador, donde se tomaban las decisiones. Después se enviaban las órdenes a las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Gradualmente, nuestros antepasados eligieron renunciar a la libertad que disfrutaron

como cazadores-recolectores para pasar a formar parte de grupos más grandes y centralizados que ofrecían ventajas económicas y militares.

Uno de los primeros ejemplos de la siguiente gran etapa en la organización de las sociedades se produjo alrededor de 500 a. C., cuando los griegos inventaron la democracia, la idea de que las personas no eran súbditos de un rey sino ciudadanos de una república en la que la soberanía emanaba de ellos. En una democracia, como en los grupos de cazadores-recolectores, los ciudadanos pueden participar en la toma de las decisiones más importantes.

Pero para que la democracia despegara a gran escala primero tuvo que aparecer otra tecnología fundamental: la imprenta. Más tarde, con las revoluciones americana y francesa, el mundo cambiaría radicalmente. Nuestros antepasados del siglo XVIII empezaron a reclamar parte de la libertad a la que los seres humanos habían renunciado 12.000 años antes. Desde entonces, las democracias han prosperado, en parte, porque suelen abordar los problemas con flexibilidad y creatividad y nos ayudan a sobrevivir de manera más eficaz en situaciones de cambios rápidos.

Las empresas siguen el mismo patrón

Durante los últimos 200 años las compañías grandes y centralizadas han sustituido a las pequeñas y familiares, del mismo modo que los reinos sustituyeron a los grupos de cazadores-recolectores. Pero estoy convencido de que estamos entrando en la siguiente etapa de la evolución, en la que redes de negocios descentralizados sustituirán a muchas grandes entidades corporativas.

Antes del siglo XIX pocas empresas habían desarrollado las jerarquías centralizadas y organizadas en el grado que hoy conocemos. La industria del ferrocarril fue de las primeras en adoptar la centralización, un sistema por el que los altos ejecutivos y mandos medios supervisaban el trabajo de los directivos de menor nivel. El auge de las nuevas tecnologías de la comunicación, como el telégrafo y después el teléfono, permitió que las sedes centrales de las empresas recibieran gran cantidad de información desde cualquier lugar por lejano que fuera. Gracias a estos avances pudieron coordinar operaciones a gran escala.

EL AUTOR

Thomas W. Malone es titular de la cátedra Patrick J. McGovern de Dirección de empresas en la Sloan School of Management y director fundador del Center for Collective Intelligence, ambos del MIT. También lo fue del Center for Coordination Science y de la iniciativa "Inventing the Organizations of the 21st Century", de la misma institución. Imparte clases de liderazgo y tecnologías de la información, y su investigación se centra en cómo se pueden diseñar las nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que presentan las TI.

Es un autor e inventor prolífico –tiene once patentes registradas–, ha cofundado tres empresas de software y ha sido asesor y consejero de varias compañías. Antes de entrar en el MIT en 1983 fue científico investigador en el Centro de Investigación de Xerox, en Palo Alto. Es doctor en matemáticas aplicadas por la Universidad de Stanford, donde se graduó además en dos máster en sistemas de ingeniería y económicos, y licenciado en psicología por la Universidad Rice (Houston, Texas).