



La estrella de mar y la araña

El poder imparabile de las organizaciones sin líderes
por Ori Brafman y Rod A. Beckstrom

RESUMEN EJECUTIVO

Al igual que las arañas, las organizaciones centralizadas sucumben si se les corta la cabeza. En otras palabras, los diversos departamentos (las patas de la araña) de una organización centralizada requieren de una estructura que los coordine.

Este no es el caso con las estrellas de mar, u organizaciones descentralizadas, cuyas partes no dependen de una cabeza (las estrellas de mar no tienen cabeza) y son completamente autónomas.

Estamos entrando en la era de las organizaciones descentralizadas, y uno de sus ejemplos más claros son las redes de intercambio de archivos musicales en línea, que han puesto en jaque a toda la industria musical. Esta es la historia de dichas organizaciones y de cómo se pueden enfrentar.

Centralización y descentralización

¿Qué sucede cuando nadie está a cargo, cuando no hay jerarquía? Solemos pensar que habrá desorden, incluso caos. Pero en muchas áreas, gracias a la falta de un liderazgo tradicional, están surgiendo grupos muy poderosos que están cambiando tanto la industria como la sociedad. Es una fuerza oculta. Mientras más duro se lucha contra ella, más fuerte se vuelve. Mientras más caótica se ve, más flexible es. Mientras más tratamos de controlarla, más impredecible se vuelve.

La descentralización ha estado durmiendo en estado latente durante miles de años. Pero, ahora, con la llegada de la Internet, la descentralización ha desatado toda su fuerza. Una fuerza que está derribando las estructuras comerciales tradicionales, alterando industrias enteras, afectando nuestra manera de relacionarnos e influyendo en la política mundial (¿qué cosas logra hacer alguien como Osama Bin Laden desde una caverna!).

La ausencia de estructura, liderazgo y organización formal, considerada antes una debilidad, se ha vuelto una gran ventaja; de modo que grupos aparentemente caóticos han desafiado y vencido a las instituciones establecidas.

En los sistemas centralizados sabemos quién está a cargo, y estos líderes toman decisiones en un lugar específico (junta directiva, oficinas centrales, centros de conferencias, etc.). Estos suelen ser llamados sistemas coercitivos; si el CEO nos despiden, simplemente nos vamos. Sin embargo, un sistema

coercitivo no es necesariamente malo. Algunas organizaciones necesitan este tipo de sistemas para funcionar bien día a día. Las reglas se establecen y son obligatorias; de lo contrario, el sistema colapsa.

Por otra parte, los sistemas descentralizados son un poco más difíciles de entender. En una organización descentralizada no hay líder ni jerarquía ni oficinas centrales. Cuando surge un líder, este suele tener poco o ningún poder sobre los demás. Lo máximo que puede hacer esta persona es liderar a través del ejemplo. Este es un sistema abierto. La gente debe tomar sus propias decisiones. Pero esto no quiere decir que un sistema descentralizado sea necesariamente anárquico. Hay normas y reglas, pero nadie obliga a acatarlas. El poder está distribuido entre todas las personas involucradas y a través de regiones geográficas.

Cuando es atacada, la organización descentralizada tiende a volverse aún más abierta y descentralizada. Esta se vuelve más fuerte mientras más la atacamos.

Ejemplo: La industria de la música.

La tecnología peer-to-peer (P2P), que permite el intercambio de música (y películas) en la Internet, inducía básicamente a la piratería. Sin embargo, a medida que las compañías disqueras ganaban una y otra demanda contra las compañías P2P, el problema de la piratería empeoraba con creces. Cada vez que las disqueras demandan a un napster o un kazaa, aparece un nuevo actor más descentralizado y difícil de combatir. Hoy en día, compañías como eMule son tan descentralizadas, que están fuera del alcance de cualquier abogado. ¿A quién demandarán los abogados, al programa? El mundo nunca volverá a ser igual para las disqueras.

A primera vista, una estrella de mar puede parecer similar a una araña (tiene patas que salen de un cuerpo central). Pero la estrella de mar es diferente. De hecho, esta no tiene cabeza. Su cuerpo central no está a cargo. Los órganos más importantes se repiten en cada brazo. Si una estrella de mar es dividida a la mitad, el animal no muere; sino que resultarán dos estrellas de mar. Si se le corta un brazo, le crecerá uno nuevo. Las estrellas de mar poseen esta capacidad regenerativa porque son en realidad una red de células; funcionan como una red descentralizada. Si un brazo comienza a moverse, el otro brazo coopera y se mueve también (es un proceso que todavía están estudiando los biólogos). Cuando vivimos en un mundo de arañas, es difícil entender a una estrella de mar o apreciar su potencial. Es fácil

confundir una estrella de mar con una araña.

Ejemplo: Alcohólicos Anónimos (AA)

En AA no hay nadie a cargo. Al mismo tiempo, todo el mundo está a cargo. La organización funciona como una estrella de mar. Cada persona toma parte del liderazgo apenas entra. Por tanto, AA cambia constantemente a medida que sus miembros van y vienen. Como no hay nadie a cargo, todo el mundo es responsable por mantenerse a sí mismo y a los demás por el carril.

Cuando el grupo obtuvo éxito y gente de todo el mundo quiso establecer nuevas sedes, el fundador Bill Wilson tuvo que tomar una decisión importante. Podía seguir el camino de la araña y tener que administrar la marca, así como entrenar a los interesados en la metodología de AA. O podía seguir el camino de la estrella de mar y no estorbar. Escogió esta última opción. Independientemente del país en el que estemos, siempre encontraremos una sucursal de AA, y si quisiéramos, podríamos establecer la nuestra. Los miembros siempre han sido capaces de ayudarse entre sí directamente sin pedir permiso o conseguir aprobación. Esta cualidad permite que los sistemas abiertos se adapten y respondan rápidamente.

Wilson tomó la mejor decisión. Esto ha ayudado a incontables personas. ¿Cuántos miembros tiene? Nadie lo sabe. ¿Cuántas sedes tiene? De nuevo, nadie lo sabe. Nadie lo sabe porque AA es un sistema abierto. No hay un mando central que lleve la cuenta. AA es flexible, igualitaria y está en constante cambio. Cuando otros adictos se dieron cuenta del éxito de AA, copiaron el modelo y crearon organizaciones que combaten otras adicciones: comida, narcóticos, apuestas. ¿Cuál fue la respuesta de AA? Adelante. Es parte del diseño. Los sistemas abiertos cambian con facilidad. AA ha trascendido la visión original de Wilson y se ha convertido en una organización fuerte y duradera. Wilson hizo las veces de catalizador. Él catalizó una nueva idea y luego se apartó del camino. Dejó a su organización sin un cerebro central y, de este modo, le dio el poder de cambiar constantemente.

¿Cómo funciona esto en el mundo corporativo? Napster apareció en la escena y le dio un duro golpe a las disqueras. Desde entonces, los sistemas abiertos y cerrados han estado en constante pugna. En las disqueras cada decisión debe ser analizada y aprobada por los ejecutivos. En cambio, las redes P2P están mutando constantemente y se mantienen un paso delante de las disqueras. Napster fue cerrada, pero apareció Kazaa, luego Kazaa Lite. Aunque estas pequeñas compañías P2P no cuentan con muchos recursos, son capaces de reaccionar y mutar a una velocidad sorprendente. Esto significa problemas para una araña que se ve circundada de estrellas de mar.

La organización descentralizada se cierne sobre las arañas. Dado que cambia rápidamente, también crece rápidamente. Las organizaciones arácnidas tejen sus telarañas durante largos períodos de tiempo y reúnen recursos lentamente, lo que las hace cada vez más centralizadas. En cambio, las estrellas de

mar son capaces de hacerse con toda una industria en un abrir y cerrar de ojos. Durante años la gente acudió a los expertos para combatir el alcoholismo y otras adicciones. Pero cuando AA fue fundada, se convirtió en la manera aceptada de superar las adicciones. De igual modo, la gente se ha comunicado mediante el correo, el telégrafo o el teléfono desde los tiempos de la Revolución Industrial; pero todo esto cambió en sólo una década con la Internet.

Durante un siglo la industria disquera perteneció a un puñado de corporaciones; luego, un grupo de ciberpiratas cambiaron la industria para siempre. En 1890 el mercado estaba dominado por los artistas. Hacia 1945 entraron en escena las disqueras independientes. A medida que la industria se volvía más y más centralizada, las compañías se hacían con más poder. Hacia 2000, la industria estaba masivamente centralizada. Los Cinco Grandes sellos disqueros (Sony, EMI, BMG, Universal Music y Warner Brothers) tenían una vasta mayoría del mercado y estaban haciendo dinero. Napster entró a la escena en 2001 y, hacia 2005, la industria disquera ya había cambiado.

En 2005, los ingresos de los cuatro gigantes restantes (Sony y EMI se habían fusionado) eran 25% menos que en 2001. ¿A dónde se fueron las ganancias?. No se las llevaron las compañías P2P. Las ganancias desaparecieron. Si bien las estrellas de mar no estaban ganando grandes sumas de dinero, estaban, por otra parte, reduciendo las ganancias totales de la industria. Cuando las industrias se descentralizan, los ingresos totales disminuyen. Si una estrella de mar entra en la ecuación, los ingresos desaparecen.

El truco es predecir un cambio explosivo antes de que ocurra. ¿Cómo pueden hacer esto los ejecutivos e inversionistas? Al encontrar una estrella de mar, debemos hacernos estas preguntas para determinar si se trata realmente de un sistema abierto:

1. ¿Hay alguna persona a cargo?: si hay un CEO, lo más probable es que no sea una estrella de mar sino de una araña.
2. ¿Tiene oficinas centrales?: una estrella de mar no depende de oficinas permanentes o de oficinas centrales.
3. Si la tomamos por la cabeza, ¿morirá?: si le cortamos la cabeza a una araña, esta morirá. Si eliminamos las oficinas centrales, lo más probable es que la organización arácnida muera. Las estrellas de mar no tienen cabeza, así que no es posible cortárselas.
4. ¿Hay una clara división de los roles?: la mayoría de las organizaciones centralizadas están divididas en departamentos fijos con tareas claramente establecidas. Un departamento equivale a una pata de la araña. En una organización arácnida saludable, cada pata ayuda a soportar el peso de la araña. Las partes de una organización descentralizada son los brazos de la estrella de mar. Estas no tienen que rendirle cuentas a la cabeza; son responsables por sí mismas.
5. Si se elimina un departamento, ¿la organización sufrirá?: en una organización centralizada, cada departamento es importante. Si una araña pierde una pata, su movilidad se verá

seriamente afectada. En cambio, si se le elimina un departamento a una estrella de mar, esta continuará sin problemas. De hecho, el departamento cercenado podría llegar a convertirse en otra organización.

6. ¿El poder y el conocimiento están concentrados o distribuidos?: en las organizaciones arácnidas, el poder y el conocimiento están concentrados en la cima. En cambio, en las estrellas de mar el poder y el conocimiento están distribuidos. Todos los miembros tienen el mismo poder y los mismos conocimientos.

7. ¿La organización es flexible o rígida?: las organizaciones descentralizadas son fluidas. Dado que el poder y el conocimiento están distribuidos, los departamentos reaccionan rápidamente ante una serie de fuerzas internas y externas. En cambio, las organizaciones centralizadas depende de una estructura, y esta las hace rígidas.

8. ¿Se pueden contar los empleados o participantes?: es posible contar los miembros de la mayoría de las organizaciones; sin embargo, contar los miembros de una estrella de mar es imposible. No se trata solamente de que nadie está pendiente de eso, sino de que cualquier puede entrar o salir de la organización en cualquier momento.

9. ¿Los grupos de trabajo están financiados por la organización o son autofinanciados?: dado que son autónomos, los departamentos de una organización descentralizada casi siempre son autofinanciados. En las organizaciones abiertas casi nunca hay un fondo central de dinero. Es posible que los departamentos reciban fondos desde afuera, pero son responsables por la gerencia de dichos fondos.

10. ¿Los grupos de trabajo se comunican directamente o a través de intermediarios?: en las organizaciones centrales, la información es procesada a través de las oficinas centrales. En cambio, los miembros de las organizaciones abiertas se comunican directamente entre sí.

Un mar de estrellas de mar

Ejemplo: Skype

Los creadores de los programas P2P de intercambio de archivos se han enfrentado con un problema, a decir, que dichos programas no generan dinero. Para tal fin, tienen que centralizarse de alguna manera. En otras palabras, o se centralizan y se exponen al riesgo de ser demandadas por los sellos disqueros, o permanecen descentralizadas sin producir dinero.

Así que, Niklas Zennstrom, fundador de Kazaa, empezó a buscar otras industrias en las que pudiera aplicar la tecnología P2P. La industria telefónica era perfecta. Así como a la gente le gusta conseguir música gratuitamente, también le gusta hablar gratuitamente por teléfono.

Zennstrom aplicó el concepto de Kazaa para evitar las centrales telefónicas. Su compañía, Skype, le permite a la gente comunicarse sin la necesidad de líneas telefónicas. Todo lo que los usuarios deben hacer es descargar el programa gratuita-

mente y enchufar un micrófono a la PC. Todo se hace a través de la Internet y no cuesta ni un centavo.

De este modo, Skype capitalizó los avances tecnológicos para ofrecer gratuitamente un privilegio previamente monopolizado. Independientemente de cuál sea su suerte, Skype ha abierto una caja de Pandora. Las compañías telefónicas han reaccionado del mismo modo que los sellos disqueros.

Ejemplo: Wikipedia

Wikipedia, una enciclopedia en línea desarrollada por los usuarios, es otro ejemplo de sistema abierto. "Wiki" ("rápido" en hawaiano) es una tecnología que les permite a los usuarios editar rápida y fácilmente el contenido de una página web. Cinco años después de su lanzamiento en 2000 por su fundador Jimmy Wales, Wikipedia estaba disponible en doscientos idiomas y contaba con artículos sobre los más variados temas (más de un millón sólo en inglés). Al igual que AA, tiene sus descendientes: Wiktionary, Wikibooks y Wikinews.

La calidad de los artículos es excelente. La mayoría está escrito clara y sucintamente, y con el grado de profundidad adecuado. Cuando la colocamos en un sistema abierto, la gente quiere automáticamente contribuir. Pero no sólo contribuyen con Wikipedia sino que, además, son precisos. Según una investigación realizada por *Nature Magazine*, Wikipedia y la Enciclopedia Británica son casi igual de precisas. A los usuarios de Wikipedia les interesa ser precisos.

Pararse en cinco patas

Una organización descentralizada se para sobre cinco patas. Al igual que una estrella de mar, puede perder una o dos patas y aún así sobrevivir. Pero cuando las cinco patas trabajan en conjunto, la organización descentralizada realmente prospera.

El primer pilar (pata) de una organización descentralizada es su estructura circular. Las organizaciones descentralizadas se asemejan a un círculo porque son independientes y autónomas. Una vez que logramos entrar a un círculo, somos igual que los demás; depende de nosotros contribuir con nuestras habilidades. Hasta la llegada de la Internet, los círculos estaban limitados físicamente. Para participar en una sesión de AA, la gente tenía que ir a un lugar. Pero la Internet permite ahora que los círculos sean virtuales: los miembros pueden asistir a las sesiones mediante sus computadoras sin salir de sus hogares.

Además, los obstáculos para formar e ingresar a un círculo han disminuido. Ingresar a un círculo es tan sencillo que casi todos somos miembros de un círculo descentralizado de uno u otro tipo. Dado que se han vuelto virtuales, los círculos también se han vuelto más amorfos, fluidos, difíciles de identificar y efímeros. Además, se han vuelto más grandes. Sin embargo, mientras más crece un círculo, mayor es la posibilidad de que el lazo se rompa. Es más fácil vandalizar uno de los artículos de Wikipedia si nunca hemos conocido a su creador.

Los círculos ganan libertad y flexibilidad cuando se vuelven

virtuales, pero algunos continúan necesitando la presencia física de ciertos participantes. Un círculo de AA depende del contacto físico entre sus miembros para que estos cumplan con su responsabilidad.

Dado que los círculos no tienen jerarquía ni estructura, es difícil mantener las reglas en los mismos. Nadie tiene el poder de imponer reglas. Sin embargo, los círculos no son anárquicos. Aunque no tengan reglas, cuentan con normas. Wikipedia tiene normas para crear artículos, y AA tiene normas de confidencialidad y apoyo. Las normas se vuelven la espina dorsal del círculo. Como se dan cuenta de que nadie las hará cumplir, los miembros se imponen las normas entre sí. Las normas son, en muchos sentidos, más poderosas que las reglas.

A medida que las normas de un círculo se desarrollan y que los miembros pasan más tiempo juntos, estos comienzan a confiar más el uno en el otro. Los miembros de AA revelan sus sentimientos y pensamientos más profundos, confiando en que los demás miembros mantendrán la confidencialidad y el apoyo incondicional. A pesar de que los círculos virtuales son anónimos, también dependen de la confianza. Los usuarios de Wikipedia confían unos en otros. Los miembros suelen esperar lo mejor de los demás y eso es lo que generalmente obtienen. Además, están interesados en dar lo mejor de sí mismos.

En las organizaciones abiertas, un *catalizador* es la persona que inicia un círculo para luego confundirse con el resto. Bill Wilson fue el catalizador de AA; él comenzó la organización y se apartó una vez que esta comenzó a despegar. Vemos el mismo patrón con cada organización descentralizada. Al ceder su liderazgo, el catalizador le transfiere su propiedad y su responsabilidad al círculo. Una vez que ha hecho su trabajo, el catalizador sabe que debe continuar. Pero la presencia del catalizador permanece aún tras su partida. Los catalizadores son personas que inspiran y llaman a la acción a los demás.

Los círculos no se forman por sí mismos; es necesario que un catalizador desarrolle una idea, la comparta con otros y dé el ejemplo. Si los catalizadores permanecen demasiado en el círculo, la estructura se centralizará demasiado.

¿Qué lleva a las personas a convertirse en miembros de un círculo? ¿Por qué invierten su tiempo y esfuerzo en participar? Normalmente, las organizaciones descentralizadas no producen mucho dinero, y si bien ofrecen un sentido de comunidad, hay otras organizaciones que también lo ofrecen. Más que de comunidad u obtener cosas gratuitamente e, incluso, más que de libertad y confianza, se trata de *ideología*. En AA, la ideología es que la gente puede ayudarse entre sí a dejar su adicción, y quienes siguen la ideología lo hacen rigurosamente.

Es posible que las estrellas de mar que pululan en la Internet tengan ideologías menos importantes. La ideología de crear artículos en Wikipedia es valiosa, pero no tan poderosa como la ideología de AA. Esta es la razón por la que posiblemente las organizaciones que dependen de la Internet no serán muy duraderas. Es muy fácil que cualquiera ofrezca una ideología

similar. En cambio, podemos estar seguros de que AA y sus miembros existirán mientras haya adictos.

Los entusiastas son tan necesarios como el catalizador. Los entusiastas son promotores incansables de una nueva idea. Los catalizadores inspiran y conectan a la gente. Por su parte, los entusiastas hacen las veces de vendedores.

El poder oculto del catalizador

¿Qué es exactamente lo que hace únicos a los catalizadores? ¿Qué los diferencia y cuáles son las cualidades que los hacen esenciales para crear organizaciones descentralizadas? Los catalizadores no son lo mismo que un CEO. Aquellos les dan autoridad a las personas y después desaparecen. Sus relaciones se apoyan en la confianza y el entendimiento. Los catalizadores aplican herramientas que todos podemos conseguir:

1. Genuino interés en los demás: cuando sentimos que alguien se preocupa por nosotros, tendemos a abrirnos y revelar más sobre nosotros. Nos sentimos comprendidos y, por tanto, nos abrimos a nuevas cosas.
2. Miles de conversaciones personales e interesantes: los catalizadores son muy hábiles para conocer gente cada día.
3. Constantes proyectos: cuando estamos hablando con un catalizador, este no sólo está interesado en la conversación, sino en determinar cómo encajamos en su red social. Los catalizadores piensan en quienes conocen y en cómo está relacionado todo el mundo.
4. Genuino interés por ayudar: este es el combustible que impulsa la habilidad del catalizador de conectar gente.
5. Son entusiastas: están convencidos sobre su ideología. Dado que no pueden controlar la estructura para motivar a los participantes, requieren de una fuerte ideología que lo impulse todo.
6. Conocen gente doquiera: escuchan a la gente, los hacen sentirse comprendidos y apoyados, lo que, a su vez, propicia que la gente quiera cambiar. Los catalizadores no recetan soluciones; por el contrario, asumen que están hablando con un semejante.
7. Dependen de la inteligencia emocional: para los catalizadores, las conexiones emocionales vienen primero. Sólo después se puede hablar de estrategia.
8. Confían en la red.
9. Inspiran a los demás a alcanzar objetivos que no suponen ninguna ganancia personal.
10. Toleran la ambigüedad: esta crea una plataforma para la creatividad y la innovación.
11. Estilo no intervencionista: la gente toma cartas en el asunto precisamente porque nadie señala el camino. Esto genera un gran sentido de propiedad sobre la organización por parte de los miembros.
12. Retroceden: proyectan una red, establecen lazos, crean confianza, inspiran a la gente y, luego, se van. Si se

quedaran, entorpecerían el proceso de descentralización.

Enfrentarse a la descentralización

Como hemos visto, cuando las organizaciones descentralizadas son atacadas, estas se descentralizan aún más. En cambio a las organizaciones arácnidas les ocurre lo contrario: cuando son atacadas tienden a centralizarse aún más.

Ejemplo: Al Qaeda y la respuesta a los ataques del 11/09.

Al Qaeda depende completamente de su ideología. Dicha ideología (“que los Occidentales está amenazando el tejido de la civilización musulmana”), está enraizada en una lucha entre cristianos y musulmanes que proviene desde la Cruzadas. Los catalizadores como Osama bin Laden han sido capaces de canalizar la ira contra la expansión Occidental mediante ataques terroristas. Los círculos de Al Qaeda dependen de gente común que, cuando se organiza en estos círculos o células, obtienen mucho poder. Sus actos terroristas inspiran a muchos otros en todo el mundo a continuar con los ataques. Al igual que AA, Al Qaeda se ha expandido a muchos países. Los ataques de Al Qaeda no son concebidos en el cuartel general de la organización; por el contrario, los miembros copian lo que ha funcionado en el pasado. Muchos grupos no afiliados “usan la marca”.

En respuesta a los ataques de Al Qaeda, el gobierno estadounidense se ha vuelto más centralizado. Este es un gran cambio si tomamos en cuenta las raíces del gobierno estadounidense como una institución bastante descentralizada (la Constitución contiene dos principios propios de las estrellas de mar: el poder está dividido en tres ramas autónomas e independientes; y el poder federal ha sido debilitado conscientemente delegándole poder a los gobiernos estatales). Sin embargo, el gobierno federal se ha vuelto más centralizado y grande con el tiempo. Los eventos del 11 de septiembre de 2001 aceleraron esta tendencia.

Tras los ataques del 11 de septiembre, Estados Unidos buscó al líder de Al Qaeda. Pero esta es una estrategia que fracasa ante una organización descentralizada. Aún cuando el catalizador (Osama bin Laden) fuera eliminado, la estrella de mar continuará y hasta se fortalecerá. Si se elimina el catalizador, el poder pasa a los círculos, lo que descentraliza aún más a la organización. Aunque el gobierno estadounidense no sólo fue tras el catalizador sino tras los círculos, esta táctica no es más efectiva que simplemente eliminar al catalizador. La organización sobrevivirá aún cuando se le remuevan uno o dos círculos (o doscientos). Pronto aparecerán nuevos círculos. Pero hay estrategias que pueden funcionar a largo plazo, porque las estrellas de mar no son invencibles.

Dado que eliminar al catalizador es vano, y que al eliminar unos cuantos círculos aparecerán otros, la única parte de un sistema descentralizado tras la que podemos ir es su ideología. Cuando cambiamos la ideología de una estrella de mar, los resultados son poderosos. Pero no es un proceso sencillo.

Ejemplo: Indios Apache

Los españoles, y luego los mexicanos, trataron de dominar a los indios Apaches del suroeste estadounidense. Pero no tuvieron éxito. Luego, los estadounidenses lo lograron brindándoles ganado (un bien escaso) a los indios. Las vacas cambiaron todo. Una vez que la gente obtiene el derecho de propiedad, sobre el ganado o cualquier cosa, busca un sistema que proteja sus intereses.

Cuando aparecen los derechos de propiedad, las estrellas de mar se vuelven arañas. Así pues, para centralizar una organización es preciso darle derechos de propiedad al catalizador y decirle que distribuya los recursos a voluntad. Cuando tienen el poder sobre los derechos de propiedad, los catalizadores se vuelven CEO y los círculos comienzan a competir entre sí.

Debemos reconocer que es difícil afectar la estructura interna de una organización descentralizada dada la flexibilidad de las mismas. Así pues, “si no puedes contra ellos, úneteles”. Por lo general, el mejor oponente de una estrella de mar es otra estrella de mar. ¿Qué pasaría si existieran círculos que lucharan contra los círculos de Al Qaeda?

El “combo”: la organización híbrida

Se deben explorar nuevas opciones con el fin de repeler el ataque de una estrella de mar. A veces, lo mejor es adoptar un enfoque híbrido que incluya lo mejor tanto de una organización centralizada como de una descentralizada.

Ejemplo: eBay

Al igual que Wikipedia, eBay crea una red sobre la base de la confianza y que les permite a los usuarios vender artículos. Para generar dicha confianza, el fundador Pierre Omidyar le añadió un elemento crucial a la página, es decir, un sistema de clasificaciones. Los compradores y vendedores pueden dar su opinión los unos sobre los otros y viceversa, y dichas opiniones son publicadas en la página. Al brindarle autoridad a la comunidad, eBay transfirió la reglamentación de la compañía a los usuarios. Así, el conocimiento y el poder se distribuyen por toda la red.

Aunque propicia la interacción directa entre usuarios, eBay no es propiamente una estrella de mar. Tiene un CEO, oficinas centrales, una jerarquía y una estructura bien definida. Es lo que se suele llamar una organización híbrida: no es ni una araña pura ni una estrella de mar pura. Las compañías como eBay combinan lo mejor de ambos mundos. eBay es una organización centralizada que descentraliza la experiencia del usuario. Este es el primer tipo de organización híbrida. Aunque ha sido muy exitoso, este enfoque también ha creado ciertas tensiones. La gente quiere hacer transacciones con gente en quien confíe, pero a la vez quiere la seguridad propia de las organizaciones centralizadas. Esta es la razón por la que eBay compró PayPal, que permite intercambiar fondos a través de un intermediario confiable. Pero la competitividad de eBay continúa enraizada en la descentralización.

Por otra parte, las organizaciones centralizadas pueden aprovechar la descentralización de otras maneras. En el segundo tipo de organización híbrida, la compañía centralizada descentraliza partes de su negocio.

Ejemplo: Jack Welch y General Electric

Cuando Jack Welch entró a General Electric, esta era una organización muy centralizada. El genio de Welch estuvo en descentralizar esta inmensa organización. Welch separó cada uno de los departamentos de GE para que funcionaran autónomamente. Aunque inicialmente esto fue cuestionado por muchas personas, el enfoque de Welch benefició a GE porque hizo que cada departamento fuera más responsable, eficiente y rentable.

Un nuevo mundo

Las fuerzas de la descentralización han creado un nuevo conjunto de reglas. Este cambio ha sido tan rápido que algunas industrias y gobiernos se han dado cuenta de que siguen usando estrategias desactualizadas contra la marea de la descentralización. En el caso de las compañías P2P, los sellos disqueros estaban aplicando tácticas que hubieran podido funcionar frente a un rival centralizado, pero que, frente a un rival descentralizado, empeoraron las cosas.

Estas son algunas de las nuevas reglas:

1. Deseconomías de escala: tradicionalmente, mientras mayor era una compañía o institución, mayor poder tenía. La

descentralización ha cambiado esto. A veces es mejor ser más pequeño. Esto le da flexibilidad a la compañía.

2. Efecto red: significa el aumento del valor de la red con cada nuevo miembro.

3. El poder del caos: comúnmente se considera que para dirigir una organización, es preciso contar con una organización y estructura. Sin embargo, en el mundo descentralizado es mejor ser caótico. En los sistemas caóticos, los usuarios son libres de hacer lo que quieran. Las estrellas de mar son incubadoras de innovaciones. El orden y la rigidez espantan a la creatividad.

4. Cuidado con la Hidra: cuando una organización descentralizada es atacada, al igual que la Hidra de la mitología griega, si le cortamos una cabeza, le aparecerán dos más.

5. Regla del catalizador: el catalizador es importante no porque dirige el evento, sino porque entusiasma a los demás.

6. Los valores son la organización: la ideología es el combustible de las organizaciones descentralizadas. Sin la ideología, la organización desaparece.

7. Medir, monitorear y dirigir: el hecho de que las estrellas de mar sean caóticas no significa que no se pueda medir su desempeño.

8. Derribar o ser derribado: hay muchas formas de combatir una organización descentralizada, pero tal vez la mejor sea unirlos. Cada vez más compañías están adoptando el enfoque híbrido.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: The Starfish and the Spider

Editorial: Portfolio Hardcover

Publicado el: octubre de 2006

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/419>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.