

El futuro tiene

La organización que prevalecerá en el futuro no será permanente, sino de

Por Thomas W. Malone y Robert J. Laubacher

En octubre de 1991, Linus Torvalds, un estudiante de informática de 21 años de la Universidad de Helsinki, puso a disposición de los usuarios de Internet el núcleo de un sistema operativo que él mismo había diseñado. Llamado Linux, fue una rudimentaria versión del UNIX, que durante más de una década había sido el soporte de la computación corporativa y académica. Torvalds alentó a otros programadores a bajar su software de Internet —en forma gratuita—, usarlo, someterlo a pruebas y modificarlo. Unos pocos aceptaron la invitación. Corrigieron algunos defectos, retocaron el código original, agregaron nuevas características y, siguiendo el ejemplo de Torvalds, pusieron su trabajo en Internet.

A medida que Linux creció, atrajo la atención de más programadores, quienes aportaron sus propias ideas y lo perfeccionaron. La comunidad Linux se expandió a ritmo sostenido y, pronto, se extendió a miles de personas de todo el mundo que compartieron su trabajo con otras gratuitamente. En un lapso de tres años, este grupo informal, que actuaba sin managers y se conectaba a través de Internet, convirtió a Linux en una de las mejores versiones de UNIX.

Imagine, ahora, cómo habría organizado un proyecto de desarrollo de software de esas características una compañía como IBM o Microsoft. Las decisiones y los fondos habrían pasado por los filtros de diferentes niveles gerenciales. Se habrían creado equipos formales de programadores, supervisores de calidad y re-

En síntesis

- Las grandes corporaciones se fragmentarán en micrompequeñas que trabajarán con contratistas independientes. A juicio de quienes elaboraron esta hipótesis, esos contratistas serán freelanceers conectados mediante PCs y redes electrónicas —e-lancers—, que formarán asociaciones fluidas y temporarias.
- De hecho, la economía e-lance ya convive con nosotros. ¿Ejemplos? El auge del outsourcing y del trabajo a distancia, la creciente importancia de los equipos de proyecto ad hoc, y el crecimiento de Internet.
- Los autores analizan las oportunidades y amenazas, y sugieren que el papel de los managers cambiará radicalmente.

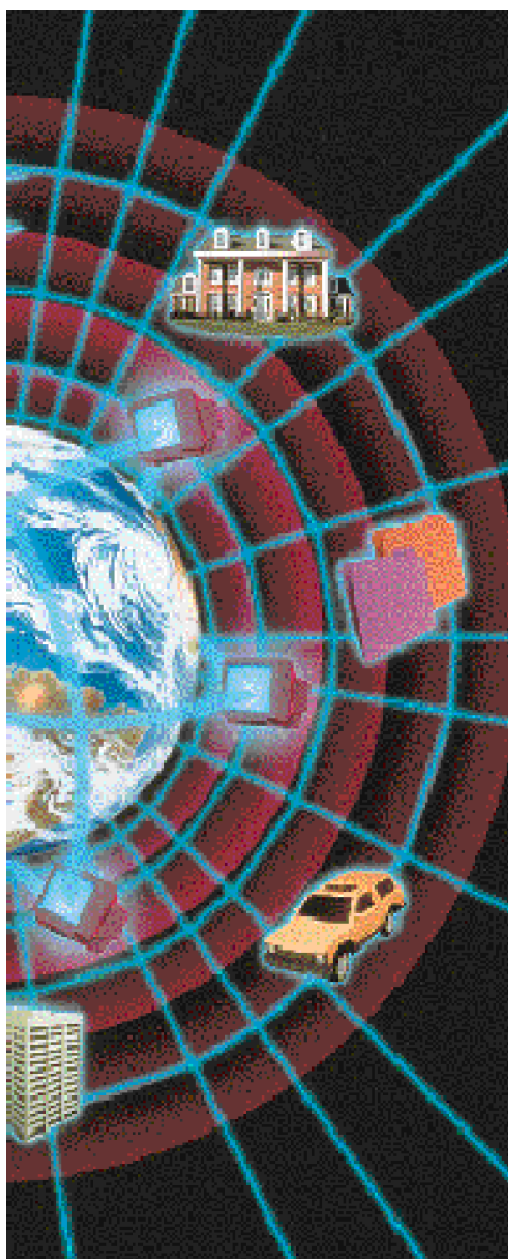
Traducido y reproducido con autorización de Harvard Business Review, este artículo fue originalmente publicado bajo el título en inglés "The Dawn of the E-Lance Economy", por Thomas Malone y Robert Laubacher, septiembre-octubre de 1998. © 1998 by the President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

Malone, profesor de Sistemas Informáticos en la Sloan School of Management del MIT, trabaja con Laubacher y un equipo de profesionales en la iniciativa "Inventando las Organizaciones del Siglo XXI".



forma de red

carácter transitorio y elástico, y sus integrantes trabajarán interconectados.



dactores técnicos, a los cuales se les habrían asignado tareas específicas. Se habrían organizado sondeos y grupos de discusión entre los clientes, y se habrían documentado los resultados en extensos informes. Habría habido presupuestos, plazos, reuniones de evaluación, revisiones de performance, aprobaciones. Y también disputas internas, desbordes y demoras. El proyecto habría insu- mido muchísimo dinero y tiempo, y posiblemente habría dado como re- sultado un sistema menos valioso pa- ra los usuarios que Linux.

Para muchos ejecutivos, el desarrollo de Linux no es más que una historia protagonizada por hackers en el ci- berespacio, con muy poca relevancia para el mundo de los grandes nego- cios. Esta interpretación, aunque comprensible, responde a una visión estrecha. Porque lo que muestra el caso Linux es el poder de una nueva tecnología —las redes electrónicas— para cambiar la manera de hacer un trabajo. La comunidad Linux, una agrupación temporaria y autoadmi- nistrada de individuos comprometidos con una tarea común, es un mo- delo de una nueva organización de negocios que podría ser la base de una clase distinta de economía. Una economía cuya unidad fundamental ya no es la empresa, sino el indivi- duo. Las tareas no se asignan ni con- trolan por una cadena estable de ma- nagement; se llevan a cabo, en forma autónoma, por contratistas indepen- dientes. Estos freelancers conectados electrónicamente —“e-lancers”— se unen en redes fluidas y temporales para producir y vender bienes y servi-

cios. Cuando el trabajo llega a su fin, la red se disuelve, y sus miembros vuelven a ser agentes independientes en busca del próximo proyecto.

Lejos de ser una hipótesis sin funda- mento, la economía e-lance ya está con nosotros. No sólo la podemos ver en el desarrollo de Linux, sino también en la evolución de Internet, en el surgimiento de compañías vir- tuales, en el crecimiento del out- sourcing y del trabajo a distancia, y en la proliferación de trabajadores freelance y temporarios. Incluso en las grandes organizaciones, está pre- sente en la creciente importancia de los equipos de proyecto ad-hoc, en la emergencia de los “intrapreneurs” y en la formación de unidades de negocios independientes.

Todas estas tendencias apuntan a la transformación de las grandes cor- poraciones en redes flexibles y tem- porarias de individuos. Aún es impo- sible predecir el grado de importan- cia o difusión que adquirirá esta nueva forma de organización em- presarial, pero, a juzgar por las ac- tuales evidencias, no es inconcebible pensar que podría definir un tipo distinto de trabajo en el siglo XXI, así como la organización industrial lo hizo en el siglo XX. Si esto ocu- rre, los negocios y la sociedad cam- biarán para siempre.

Empresas unipersonales

Las organizaciones de negocios son, en esencia, mecanismos de coordi- nación. Existen para orientar el flujo de trabajo, materiales, ideas y dine- ro; y la forma que adoptan depende, en gran medida, de las tecnologías



de coordinación disponibles. Hasta hace 100 años, las tecnologías de coordinación eran primitivas. Los bienes y mensajes se transportaban a pie, a caballo o por barco, y el proceso era lento, poco confiable y riesgoso. Como no existía una manera eficiente de coordinar actividades dispares, la mayor parte de la gente trabajaba cerca de sus hogares, y producía bienes o servicios para sus vecinos. Las organizaciones de negocios —granjas, tiendas, fundiciones— eran pequeñas, con pocos propietarios y empleados. Cuando sus productos tenían que llegar a consumidores distantes, lo hacían a través

management, el empowerment y los procesos horizontales, la economía actual sigue dominada por las grandes organizaciones industriales. Seguimos en la era de las megacompañías multinacionales, y todo parece indicar que están ansiosas por ser aún más grandes. Los titulares de la prensa especializada hablan por sí solos: Compaq compra a Digital. WorldCom adquiere MCI. Citibank se fusiona con Travelers. Daimler-Benz compra a Chrysler. British Airways se asocia con American Airlines, que a su vez establece una alianza con US Airways. Algunos observadores proyectan esta ola de consoli-

dio trabajo a 2 millones de personas. Aunque las grandes compañías aún manejan enormes flujos de efectivo, el control que ejercen sobre la economía real es cada vez menor. Incluso en las corporaciones gigantes, el management tradicional de comando y control está volviéndose menos común. Las decisiones se toman en los niveles inferiores de las empresas. A los trabajadores no se los recompensa por cumplir las órdenes, sino por identificar las tareas que hay que hacer, y hacerlas. Algunas grandes compañías industriales, como ABB y British Petroleum, se han dividido en múltiples unidades



“Al cambiar la manera de trabajar, las redes electrónicas podrían dar origen a una nueva clase de economía, centrada en el individuo.” ➔

de una larga serie de transacciones, en las que intervenían mayoristas, intermediarios, transportistas, comerciantes y vendedores itinerantes. Sólo a partir de la segunda mitad del siglo XIX, después de que se tendieron las primeras líneas de ferrocarriles y de telégrafo, nacieron las organizaciones grandes y complejas. Gracias a medios de comunicación y transporte más rápidos y confiables, las empresas llegaron a los mercados nacionales e internacionales, y sus propietarios pudieron coordinar las actividades de grupos masivos y dispersos de personas. Había surgido la corporación jerárquica e industrial, que conjugaba una amplia gama de funciones y, a menudo, de negocios, que se convirtió en el modelo organizacional dominante del siglo XX. A pesar de todo lo que se viene diciendo sobre la descentralización del

daciones al futuro y anticipan un mundo en el que las multinacionales reemplazarán a las naciones. Seremos ciudadanos de Sony, de Shell o de Wal-Mart, y saldremos a librar batalla contra los ciudadanos de Philips, de Exxon o de Sears. Un escenario de este tipo parece posible. Sin embargo, cuando analizamos en profundidad la fiebre de fusiones y adquisiciones, vemos señales de un fenómeno opuesto: la desintegración de las grandes corporaciones. La gente las abandona para pasarse a otras más pequeñas, o se independiza. Hace 25 años, uno de cada cinco trabajadores de los Estados Unidos estaba empleado en una gran compañía. Hoy, la relación se redujo a uno de cada 10. El mayor empleador privado ya no es General Motors, ni IBM, sino la agencia de personal temporario Manpower, que en 1997

independientes, que hacen negocios entre sí como si fueran empresas diferentes. Y, en ciertos rubros —la banca de inversión y la consultoría, por ejemplo—, es más fácil concebir a las empresas como confederaciones de entrepreneurs, unidos sólo por una marca común. ¿En qué se sustenta esta tendencia? ¿Por qué proliferan los e-lancers? Los teóricos de la organización han pasado muchos años debatiendo la cuestión de por qué las empresas crecen o permanecen pequeñas. Sus investigaciones sugieren que cuando es más barato realizar transacciones internamente —es decir, dentro de los límites de la corporación—, las organizaciones crecen. Por el contrario, cuando es más barato hacerlo en forma externa —con entidades independientes del mercado—, permanecen pequeñas o se achican. Si, por

ejemplo, a los dueños de una fundición de hierro les resulta menos caro armar una fuerza de ventas que dejar en manos de terceros la venta de sus productos, contratarán a vendedores y la organización crecerá. Pero si una agencia de ventas externa cuesta menos, no contratarán vendedores y la empresa no crecerá. Las tecnologías de coordinación de la era industrial —el tren y el telégrafo, el automóvil y el teléfono, la computadora mainframe— no sólo posibilitaron las transacciones internas, sino que éstas resultaron ventajosas. Las compañías pudieron manejar grandes organizaciones de ma-

Las nuevas tecnologías permiten volver al modelo de organización preindustrial: empresas diminutas y autónomas que hacen transacciones en un mercado. Pero hay una diferencia crucial: gracias a las redes electrónicas, estas microempresas pueden aprovechar las reservas globales de información, conocimiento técnico y financiación, a las que antes sólo tenían acceso las grandes compañías. En otras palabras, gozan de muchas de las ventajas de las grandes, pero sin sacrificar agilidad y flexibilidad. En el futuro, a medida que avancen las tecnologías de las comunicaciones y las redes sean más eficientes, la

gente que hacía falta para producir una película, comercializarla y llenar los cines. Los managers de los estudios decidían qué películas se filmarían y quiénes trabajarían en ellas. La cinematografía era un modelo de la gran organización industrial. En los '50, ese sistema se había desintegrado. El poder pasó a los individuos. Los actores, directores y guionistas se convirtieron en free-lancers: elegían por su cuenta en qué películas trabajar. Se agrupaban en una compañía temporal, que contrataba a especialistas a medida que surgía una necesidad. Una vez terminada la película, la compañía dejaba de exis-



“Aunque las grandes empresas manejan enormes flujos de efectivo, cada vez ejercen menos control sobre la actividad de negocios real.” ➔

nera centralizada, lo cual les permitió alcanzar economías de escala en fabricación, marketing, distribución y otras actividades. Desde el punto de vista económico tenía sentido controlar diferentes funciones y negocios, y contratar legiones de administradores y supervisores para manejarlos. Ser grande era bueno. Pero con el advenimiento de poderosas PCs y extensas redes electrónicas —las tecnologías de coordinación del siglo XXI—, la ecuación económica cambia. Como la información puede compartirse instantáneamente y a bajo costo entre muchas personas en diferentes lugares, pierden valor la toma de decisiones centralizada y la costosa burocracia. Las personas pueden manejarse a sí mismas y coordinar su labor con otras a través de vínculos electrónicos. Ahora, lo bueno es ser pequeño.

influencia de los e-lancers se acelerará. Entonces, la organización que predominará no será estable y permanente, sino una red elástica que, en algunos casos, sólo tendrá pocos días de vida. Cuando haya que emprender un proyecto, los requerimientos se harán electrónicamente, y responderán individuos o pequeños equipos. Se formará una red, a la que irán sumándose más personas cuando sean necesarias determinadas habilidades. Una vez finalizado el proyecto, la red se disolverá.

La empresa temporaria

Desde los años '20 hasta los '40, la industria cinematográfica estuvo controlada por grandes estudios, como MGM y Columbia, que se encargaban de contratar a los actores, directores, guionistas, fotógrafos, publicitarios y hasta proyeccionistas: toda la

tir. Más adelante, esas personas volvían a unirse en nuevas combinaciones para encarar nuevos proyectos. El cambio que se produjo en el negocio del cine muestra la manera en que pueden evolucionar otras industrias, desde estructuras centralizadas hacia estructuras de red. Estas transformaciones se observan en el sector manufacturero que, al adoptar estrategias de outsourcing, dejó en manos de agentes externos muchas de sus actividades tradicionales. La división de monitores de computadoras de Nokia, por ejemplo, decidió ingresar al mercado estadounidense con sólo cinco empleados. El apoyo técnico, así como las tareas de logística, ventas y marketing, se subcontrataron. La firma de accesorios de moda Topsy Tail, con ingresos de US\$ 80 millones y sólo tres empleados, no tiene contacto con sus pro-

ductos en ningún punto de la cadena de provisión. Contrata diferentes empresas para la fabricación, el packaging corre por cuenta de agencias de diseño, y distribuye y vende sus productos a través de una red de firmas independientes de procesamiento de pedidos, distribuidoras y representantes de ventas. Las operaciones descentralizadas de Nokia y Topsy Tail se parecen más al modelo de organización en red que al industrial. Otro ejemplo es el de la industria textil de la región de Prato, Italia. A principios de los '70, Massimo Menichetti heredó el negocio de su familia: una planta textil en decadencia.

mías de escala. La producción textil de Prato se triplicó, a pesar de que la industria estaba en declinación en el resto de Europa. Y la calidad de los productos de la región mejoraba a medida que florecía la innovación. Actualmente, las fibras textiles de Prato son las preferidas por los diseñadores de todo el mundo. Los intermediarios ("impannatori") desempeñan un papel fundamental en la industria textil de Prato: actúan como nexo entre las pequeñas empresas manufactureras y los compradores. Ayudan a coordinar el diseño y el proceso de fabricación de grupos de empresas, a fin de satisfacer las

Veremos que General Motors se ha dividido en docenas de divisiones que tercerizan la mayor parte de sus actividades. Pequeñas compañías que se ocupan, principalmente, de manejar sus marcas y respaldar el desarrollo de nuevos tipos y modelos de autos. Una serie de manufacturers independientes se encargan, por contrato, de la fabricación y del montaje. La concepción de los vehículos corre por cuenta de ingenieros y diseñadores freelance, que se agrupan en pequeñas y cambiantes coaliciones en función de cada proyecto. Algunas están organizadas como joint ventures, otras como socieda-



“La organización de negocios que prevalecerá en el futuro no será una corporación permanente, sino una red elástica y transitoria.” ➔

De inmediato, Menichetti dividió la firma en ocho compañías. Vendió más de un tercio a los empleados clave, y exigió que al menos el 50 por ciento de las ventas de las nuevas empresas se generara en clientes a los que la vieja no había prestado servicios. En tres años, las ocho nuevas compañías lograron una transformación total, con aumentos significativos en el aprovechamiento y la productividad de la maquinaria. Siguiendo el modelo de Menichetti, otras hilanderías de la región se dividieron en partes. Hacia 1990 operaban en Prato más de 15.000 pequeñas firmas textiles, con un promedio de menos de cinco empleados. Las diminutas empresas construyeron fábricas y depósitos con la última tecnología, y se organizaron como cooperativas en las áreas de compras, logística e I&D para explotar las econo-

necesidades de cada cliente. Además, crearon un mercado electrónico que opera como un centro de compensación de datos sobre la utilización fabril proyectada y los futuros requerimientos, lo cual permite negociar la capacidad de la producción textil como si fuera un commodity. La experiencia de Prato indica que una economía puede construirse sobre el modelo de red. Podría argumentarse que Prato es una región pequeña y homogénea. ¿Funcionaría una industria compleja y diversificada si adoptara ese modelo? La respuesta es: sí.

Viaje al futuro o

A modo de experimento, imaginemos un viaje en el tiempo, hasta la mitad del siglo XXI, y analicemos cómo se diseñan los automóviles, el arquetipo de producto industrial.

des cuyos miembros comparten acciones, y otras en torno de mercados electrónicos que fijan los precios y salarios. Todas son autónomas y tienen su propia organización, y todas dependen de una red de computación universal de alta velocidad —la descendiente de Internet— que las conecta entre sí y les permite intercambiar dinero electrónico. Una infraestructura muy desarrollada de capital de riesgo monitorea y evalúa los diferentes equipos, y provee de financiación a los más prometedores.

Además de ser muy eficiente y de tener pocos gastos administrativos, esta estructura orientada al mercado ha promovido la innovación en toda la industria automotriz. Si bien una gran porción del capital de riesgo se asigna a apoyar conceptos de diseño tradicional, parte de él se destina a

ideas extravagantes que, de tener éxito, generarían enorme rentabilidad. Una pequeña coalición de ingenieros, por ejemplo, podría recibir fondos para diseñar una fábrica en la que se produjeran sistemas de iluminación individualizados para las parrillas de los autos. Si la idea resultara exitosa, se convertirían en multimillonarios de la noche a la mañana. Y, al día siguiente, tal vez disolverían esa coalición, y buscarían nuevos colegas y nuevos desafíos.

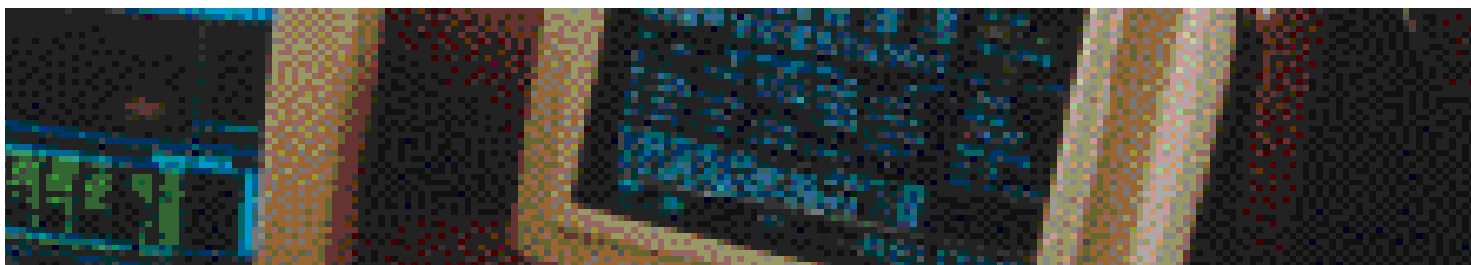
Durante los últimos años, por iniciativa del Instituto Tecnológico de Massachusetts, varios profesores y ejecutivos reflexionamos sobre las

convertirían en estructuras ad hoc, creadas para cubrir las necesidades de un proyecto en particular, y disueltas una vez concluido. La capacidad de fabricación se compraría y vendería en un mercado abierto, y empresas manufactureras especializadas se encargarían de atender los pedidos de pequeños lotes de múltiples intermediarios, talleres de diseño y hasta consumidores. En algunos casos, el marketing estaría en manos de intermediarios; en otros, de pequeñas compañías que serían dueñas de las marcas y certificarían la calidad de la mercadería vendida. Y cuando los consumidores compartie-

caería en cuestión de meses.

Pero eso nunca ocurrió. Internet sigue expandiéndose a una velocidad increíble. Desde 1988, su capacidad se ha duplicado cada año, y actualmente hay más de 90 millones de personas conectadas a la Red. Esas personas la utilizan para comprar libros o flores, consultar el pronóstico del tiempo, negociar acciones y commodities, enviar mensajes, difundir sus ideas y participar en grupos de discusión sobre infinidad de temas.

¿Quién es el responsable de este insólito logro? ¿Quién supervisó el invento más importante de los últimos 50 años? Nadie. Nadie controla Inter-



“En la economía e-lance, el papel del manager de negocios tradicional cambia radicalmente y, a veces, desaparece por completo.” ➔

maneras en que podría organizarse una empresa en el siglo XXI. Consideramos y redefinimos el escenario del diseño de automóviles que acabamos de exponer y, posteriormente, compartimos esas ideas con gerentes e ingenieros de las grandes automotrices. No sólo coincidieron en que era un modelo factible para el diseño de autos; señalaron, también, que la industria automotriz, en cierta manera, ya está adoptándolo. Muchas empresas empezaron a tercerizar el diseño básico, y concedieron alto grado de autonomía a las agencias de diseño externas.

El cambio del management

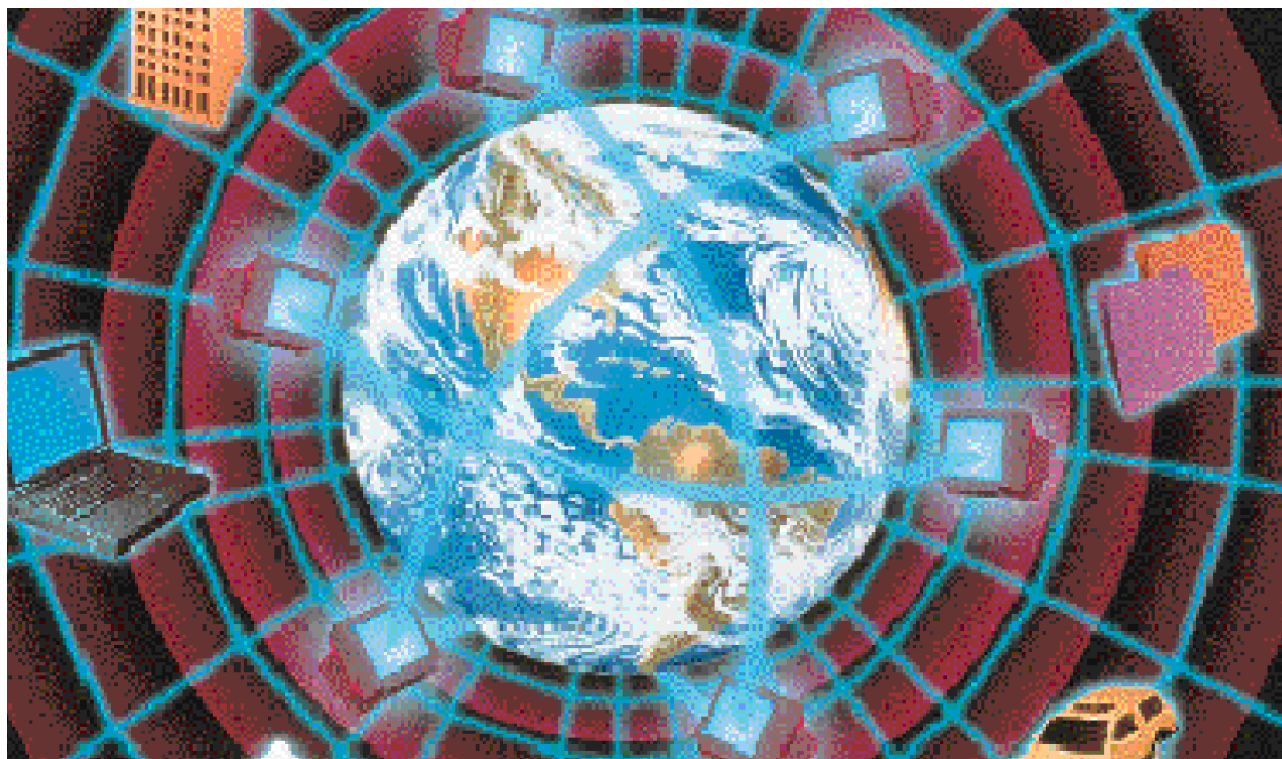
El pasaje a una economía e-lance generaría cambios fundamentales en casi todas las funciones de una empresa, y no sólo en el diseño de producto. Las cadenas de suministro se

ran información sobre los productos vía Internet, el marketing desaparecería. La gente se inclinaría, sencillamente, por las mejores ofertas. La financiación provendría menos de la reinversión de ganancias y de la Bolsa, y más de capitalistas de riesgo y de individuos interesados en el negocio. En pocas palabras, las empresas sufrirían una transformación radical. Pero los cambios más grandes se producirían en el management. A mediados de los '90, cuando Internet empezaba a penetrar en la conciencia de los ejecutivos, la prensa contó innumerables historias de desastres. Los expertos proclamaban que Internet estaba al borde del caos. El tráfico en la World Wide Web crecía demasiado rápido, había demasiados sites en la Web, demasiada gente conectada. La demanda superaba la capacidad, y toda la red se

net. No hay un líder. Creció gracias al esfuerzo combinado de cada uno de sus usuarios, sin que existiera una administración central. De hecho, cuando le preguntamos a la gente si creía que podría haber crecido tan rápido si hubiera estado manejada por una sola compañía —AT&T, por ejemplo—, la mayoría respondió que no. Manejar una masiva e impredecible explosión de capacidad y creatividad como Internet habría superado las habilidades de los ejecutivos más inteligentes y astutos. Tenía que manejarse por sí misma.

Internet es el mejor modelo de organización en red que existe, y pone de manifiesto una inquietante realidad: en una economía e-lance, el papel del gerente de negocios tradicional cambia drásticamente y, a veces, desaparece por completo. El trabajo de la compañía temporaria está





*“Una economía e-lance podría generar mucha riqueza individual, o el caos.
Pero es posible evitar sus potenciales riesgos.” ➔*

coordinado por las personas que la integran, con poco o ningún control centralizado. Intermediarios, capitalistas de riesgo y contratistas desempeñan papeles clave —iniciar proyectos, asignar recursos y coordinar tareas—, pero no se necesita un punto único de supervisión. Por el contrario, los resultados globales emanan de las acciones e interacciones de todos los individuos que operan en el sistema.

Desde luego, este tipo de coordinación ocurre todo el tiempo en un mercado libre, en el que los productos —autos, fotocopadoras o gaseosas— se producen y consumen sin que una autoridad central decida cuántos o qué clases se fabricarán. Hace más de 200 años, Adam Smith llamó a este tipo de coordinación descentralizada “la mano invisible del mercado”; y, por lo general, aceptamos que es la manera más efectiva en que las compañías pue-

den interactuar.

Pero, ¿qué ocurriría si se aplicara a la organización de las diferentes actividades que hoy se realizan dentro de las compañías? Entre las cosas que permiten funcionar a un mercado libre se cuentan la creación y aceptación de un conjunto de normas —las “reglas del juego”— que rigen todas las transacciones. Estas reglas pueden adoptar diferentes formas: contratos, sistemas de propiedad y procedimientos para la resolución de disputas, entre otras. Con el mismo criterio, para que una economía e-lance funcione es necesario desarrollar nuevas clases de acuerdos, especificaciones y arquitecturas comunes.

Algo así ya se ve en Internet, que funciona porque todos aceptan determinadas especificaciones técnicas. A nadie hay que pedirle permiso para convertirse en un proveedor de red, de servicio, o en un usuario; só-

lo hay que acatar los protocolos de comunicación que rigen en Internet. Las normas son el pegamento que la mantiene unida, y serán el pegamento que ligará a las compañías temporarias y las ayudará a operar con eficiencia.

Volviendo al escenario de la industria automotriz, los diseñadores podrían trabajar de manera independiente porque tendrían acceso online a protocolos de ingeniería bien detallados. Las normas asegurarían que cada uno de los componentes fuera compatible con el diseño general del vehículo. Los diseñadores de las luces delanteras, por ejemplo, conocerían el espacio exacto asignado a las luces, así como la naturaleza de las conexiones con los sistemas eléctricos y de control.

Pero las normas no necesariamente deben adoptar la forma de especificaciones técnicas. Pueden ser procesos de rutina, como ocurre ac-

tualmente en la comunidad médica. Cuando los médicos, enfermeras y técnicos se reúnen para practicar una cirugía de emergencia, cada uno de ellos conoce de antemano el procedimiento a seguir y cómo interactuar. Aunque nunca hayan trabajado juntos, están en condiciones de colaborar eficazmente y sin demoras. En otros casos, las normas pueden ser simples patrones de conducta que se aceptan como reglas: lo que hoy denominamos “cultura de la compañía” o “el modo de hacer las cosas” en una industria.

Una de las obligaciones primarias de las grandes compañías que sobrevivan será la de establecer las reglas, normas y culturas para las organizaciones en red que operen dentro y fuera de sus límites. Algunas firmas globales de consultoría ya operan de esta manera. McKinsey & Company, por ejemplo, ha logrado desarrollar una sólida cultura

las fronteras.

Pensando en el mañana

La mayor parte de lo que usted ha leído es, por supuesto, de carácter especulativo. Tal vez algunas cosas se harán realidad, otras quizá no. Es posible que las grandes compañías se dividan, y también que se mantengan unidas pero adoptando estructuras más descentralizadas. El futuro de las empresas puede ser mucho menos revolucionario que el planteado, o mucho más. De una cosa estamos seguros: el desarrollo de una economía e-lance, aunque sea un concepto radical, no es imposible o poco probable. Casi todo lo necesario —redes con gran ancho de banda, normas de intercambio de datos, groupware, dinero electrónico, micromercados de capital de riesgo— ya existe, o está en vías de desarrollo.

En materia de tecnología, lo que ha quedado atrás es nuestra imaginación. La mayor parte de la gente no

e-lance tendría consecuencias profundas para los negocios y la sociedad. Bien podría llevar al florecimiento de la riqueza, la libertad y la creatividad individuales. Los negocios podrían volverse mucho más flexibles y eficientes, y la gente podría tener mucho más tiempo libre para educarse y desarrollar otros intereses. Podríamos estar en los albores de una era dorada.

Pero también podría generar desorden. Libre de las ataduras tradicionales, el mundo de los negocios podría convertirse en caótico y despiadado. La brecha entre la clase rica y la pobre podría ampliarse, habida cuenta de que los que carecen de talento o no puedan acceder a las redes electrónicas quedarían marginados. La red de seguridad que hoy forman los programas de beneficios de las empresas podría desaparecer. Los trabajadores e-lance, al separarse de las comunidades que crean las compañías, podrían

“A medida que más compañías creen estructuras descentralizadas y orientadas al mercado, los límites que las separan perderán importancia.” ➔

organizacional, con normas bien definidas en materia de selección y promoción de empleados, y en cómo se espera que trabajen con los demás integrantes de la compañía. Pero los top managers no les dicen a los socios qué hacer, con qué clientes trabajar o a quiénes seleccionar para armar los equipos de consultoría. Los socios toman decisiones de manera autónoma. El valor que la firma ofrece a sus miembros proviene de las normas que ha creado, y no de las habilidades operativas o estratégicas de su alta gerencia.

A medida que más compañías creen estructuras descentralizadas y orientadas al mercado, los límites que las separan perderán importancia. Las transacciones que se realicen dentro de las empresas no se distinguirán de las que se lleven a cabo entre diferentes organizaciones; y los procesos de negocios cruzarán libremente

puede concebir una economía absolutamente nueva, en la que muchos de los conocimientos y herramientas que se emplean para hacer negocios perderá validez. Mitch Resnick, un colega del MIT, señala que las personas, por lo general, están atrapadas en una “mentalidad centralizada”. Cuando vemos volar una bandada de pájaros, suponemos que el que va a la cabeza es el líder, y que ese líder determina la organización de los demás. Pero, según los biólogos, cada pájaro sigue un conjunto simple de reglas —normas de conducta—, del cual resulta la organización. El que va al frente de la bandada no es más importante que el que va a la cola, o en el medio. Todos son esenciales para el patrón que conforman.

La razón por la cual se impone reconocer y cuestionar los prejuicios de la mentalidad existente es que el surgimiento de una economía

encontrarse solos y alienados.

Estos potenciales problemas pueden evitarse, pero sólo si mantenemos los ojos bien abiertos.

En el 2022, la revista *Harvard Business Review* celebrará su 100º aniversario. Como parte de los festejos del centenario, bien podría publicar una serie de artículos que reflejen los cambios ocurridos en el mundo de los negocios en las primeras dos décadas del siglo XXI. Es probable que los autores de esas notas aludan a la organización industrial como una estructura de transición, cuyo esplendor duró muy poco tiempo. Quizá comenten la rapidez con que se fragmentaron las grandes compañías en una miríada de microempresas. Y quizá se pregunten por qué razón, en este fin de siglo, tan pocos pudieron predecir lo que vendría. ●