



Modelo distribuido

EN UN MUNDO COMPLEJO Y AMBIGUO, CON FUERZAS FINANCIERAS, SOCIALES, POLÍTICAS Y TECNOLÓGICAS EN CONSTANTE MOVIMIENTO, HAY MENOS LUGAR PARA LOS LÍDERES CENTRALIZADORES. LA DIVERSIFICACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EMERGE COMO UNA NUEVA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

Viviana Alonso es colaboradora de *Gestión*.

Con más de 16 millones de participantes en el mundo, los juegos online como World of Warcraft, Star Wars Galaxies y Second Life constituyen un fértil campo de estudio de las interacciones sociales. Grupos conformados por individuos de distintas edades, nacionalidades y perfiles sociales se encuentran en mundos virtuales para luchar contra monstruos, explorar territorios y vencer enemigos. Excepto por la fantasía y la extravagancia del paisaje, los juegos online tienen muchos puntos en común con los negocios: los jugadores —al igual que los empleados— trabajan en conjunto y coordinan sus esfuerzos para superar con éxito desafíos cada vez más complejos. Por eso, no es extraño que investigadores académicos hayan puesto el foco en las actividades lúdicas del ciberespacio. “El liderazgo en los juegos online es muy parecido al liderazgo en el mundo real”, afirma el especialista Thomas Malone. De ahí que, entre otras cosas, constituyan una buena herramienta de entrenamiento para desarrollar las capacidades de los líderes de negocios.

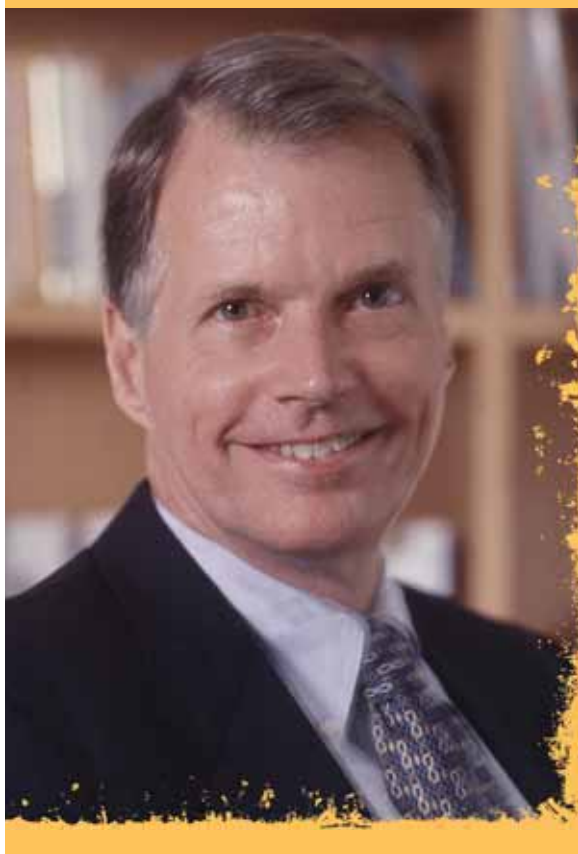
En la siguiente entrevista, Malone describe las ventajas del “liderazgo distribuido”, un modelo basado en los estudios que realizó durante varios años con colegas del MIT, y las principales conclusiones de sus investigaciones sobre liderazgo en juegos online.

La colaboración horizontal, la inteligencia colectiva y el poder de las comunidades son conceptos que tienen una creciente importancia en el mundo de los negocios. ¿Podría decirse que hay menos líderes y más coordinación entre pares?

Diría que hay menos líderes centralizadores, y que está surgiendo otro tipo de liderazgo. En vez de pensar en el management en términos de ordenar y controlar, tenemos que verlo en función de “coordinar y cultivar”. Esto no significa lo opuesto a ordenar y controlar. Cultivar y coordinar son conceptos que aluden a un amplio espectro de posibilidades de gestión, desde el control vertical centralizado hasta la descentralización y toma de decisiones en todos los niveles. Los líderes capaces de cultivar y coordinar sobresalen por su habilidad para identificar el tipo de situación que enfrentan, y aplicar el estilo de liderazgo que resulte más efectivo.

¿Qué líder tiene la capacidad de gestión que usted describe?

La primera que viene a mi mente es Meg Whitman, la anterior CEO de eBay, una empresa grande y compleja. A veces, Whitman ejercía un control centralizado de sus subordinados, pero, en general, coordinaba la comunidad eBay. De hecho, la apodaron “intendente Meg” porque parecía el intendente de una ciudad que satisface las demandas de sus votantes. Su trabajo consistía en resolver las necesidades —y, en cierta forma, cumplir los deseos— de los miembros de la comunidad eBay, más que en decirles qué hacer. Recordemos que los vendedores de eBay no son empleados, sino dueños de tiendas independientes con un alto grado de libertad en las decisiones sobre qué vender, cómo promocionarlo, etcétera. Combinan la libertad que tiene cualquier dueño de una tienda independiente con la escala de un gran minorista, ya que eBay vende a mercados regionales, nacionales y globales. La estructura es muy distinta a la de Wal-Mart, por ejemplo, que tiene una



CON PODER DE ANTICIPACIÓN

THOMAS MALONE es director y fundador del Centro para la Inteligencia Colectiva de la Escuela de Negocios del Massachusetts Institute of Technology (MIT), y codirector del proyecto de investigaciones "Inventando las organizaciones del siglo XXI" de esa casa de altos estudios.

Es referente en temas de liderazgo y tecnología de la información, y con frecuencia lo consultan publicaciones como *Harvard Business Review*, *Wired* y *The New York Times*. Sus investigaciones suelen anticipar cambios. En un artículo publicado en 1987, por ejemplo, predijo muchos de los desarrollos en comercio electrónico que tuvieron lugar una década más tarde, como la compra y venta online, y el outsourcing de funciones de las empresas, entre otros.

Es el autor de *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization*, y desde 1983 dicta clases en el MIT. También fue investigador del legendario Xerox PARC.

fuerte jerarquía gerencial con muchos empleados que se ocupan de las ventas. En eBay, buena parte de las funciones de servicio al cliente, entrega de pedidos y gestión de inventario, entre otras, no están a cargo de los empleados, sino de los dueños de tiendas que le pagan a eBay por el derecho a participar en su comunidad. Es un buen ejemplo de una empresa que participa de un sector tradicional, el comercio minorista, pero que se organiza de manera descentralizada.

¿El ejemplo de eBay indicaría una tendencia hacia organizaciones más planas y menos jerárquicas?

Creo que estamos en las primeras etapas de un aumento de la libertad humana en los negocios, que a largo plazo constituirá un cambio importante para las compañías. Esta libertad

significa que es posible, por primera vez en la historia, combinar los beneficios económicos de las grandes organizaciones, como la economía de escala, con los beneficios humanos de las organizaciones más pequeñas, como la motivación, la creatividad y la flexibilidad. Y esta combinación es factible gracias a las tecnologías que reducen los costos de comunicaciones a niveles que permiten que muchas personas tengan información suficiente para tomar decisiones, en vez de seguir órdenes de un superior jerárquico que presuntamente sabe más que ellas. Cuando la gente toma sus propias decisiones suele estar más motivada, ser más creativa, flexible e innovadora.

En una economía basada en el conocimiento y en la innovación, el liderazgo no puede limitarse a las personas en los puestos más altos de la organización; por el contrario, es importante que la gente de todos los niveles ejerza roles de liderazgo. Con algunos colegas del MIT los llamamos "líderes distribuidos", individuos con menos poder que los jefes tradicionales, pero que toman decisiones en vez de seguir órdenes. En el futuro, los beneficios de la toma de decisiones descentralizada serán la principal fuente de ventajas competitivas de muchas compañías y, aunque esta descentralización no ocurrirá en todas partes, creo que será cada vez más común.

¿En qué áreas ocurrirá la descentralización y en cuáles no?

La reducción en los costos de comunicación tendrá lugar en casi todo el mundo y casi todas las industrias, aunque a distinta velocidad. El punto clave es identificar dónde podrían aprovecharse los beneficios de la toma de decisiones descentralizada. O, lo que es equivalente: ¿en qué lugares es más importante contar con trabajadores muy motivados, creativos y flexibles? La respuesta no es obvia. Claro que es deseable tener trabajadores motivados, flexibles y creativos en cualquier industria, pero en algunas es particularmente importante, como en las de alta tecnología, en las impulsadas por la innovación, en las de servicios y en las de conocimiento, cuyo principal medio de producción es el trabajo humano, con poca dependencia de la maquinaria. Creo que en esas industrias, la descentralización en la toma de decisiones ocurrirá antes que en la manufactura.

Retomemos el tema del liderazgo distribuido. ¿Cuáles son las capacidades más importantes?

Hemos identificado cuatro: encontrarle sentido a lo que ocurre, visualizar el futuro, relacionarse bien e inventar.

La primera es sinónimo de entender lo que sucede en una situación ambigua. Los líderes que tienen esta capacidad reconocen rápidamente las complejidades de la situación que atraviesa la empresa, y pueden explicarlas en términos simples. Por otra parte, visualizar el futuro es clave para

sacar partido de las oportunidades que surgen de un nuevo contexto. A su vez, la capacidad de relacionarse equivale a establecer y mantener vínculos sólidos con otras personas, dentro y fuera de la organización. Pero, al tratar de generar confianza, optimismo y consenso, muchos ejecutivos sólo desencadenan cinismo, conflictos y enojos por cuanto carecen de habilidad para relacionarse. Dicho sea de paso, es una capacidad que desestimaban los líderes tradicionales, porque consideraban innecesario consultar la opinión de personas ajenas a su círculo íntimo, y daban órdenes en vez de conectarse emocionalmente. Por último, inventar es poner en práctica las ideas visionarias de manera creativa. Es similar a la ejecución, pero la palabra “invención” pone el énfasis en que se trata de un proceso que suele exigir una cuota de creatividad para encontrar nuevas maneras de organizarse y trabajar en equipo.

En el modelo tradicional de liderazgo jerárquico, los directores y gerentes senior ejercían las cuatro capacidades, mientras que el resto –la mayoría de las personas– se limitaba a obedecer órdenes de sus superiores. Sin embargo, cada vez será más importante que todos ejerzan estas cuatro capacidades del liderazgo distribuido.

¿Cómo recomendaría desarrollar esas cuatro capacidades?

En el fondo, se trata de acumular experiencias de la vida real, pero es posible hacer algunas cosas para que el proceso sea más eficiente, o más rápido. Con mis colegas del MIT, Deborah Ancona, Wanda Orlikowski y Peter Senge, creamos una serie de ejercicios para talleres de liderazgo distribuido. Algunos son ejercicios individuales, otros son para pequeños grupos. La idea es ayudar a los participantes a tomar conciencia de sus capacidades; es decir, que puedan pensar explícitamente en ellas. Por ejemplo, una manera de entrenar la capacidad de visualización del futuro es imaginar, en distintos ámbitos de la vida laboral y personal, algo que nos entusiasme o inspire. Claro que, como no todo el mundo compartirá nuestra pasión, tenemos que prepararnos para explicarle a la gente lo que podrá lograr gracias a la visualización.

Entre sus investigaciones recientes figura el estudio del liderazgo en ambientes de juegos online. ¿Cómo surgió esa iniciativa?

Los juegos online constituyen un medio de comunicación completamente automatizado y virtual, y en ellos se puede vislumbrar un futuro posible del liderazgo. Cabe aclarar que no analizamos videojuegos en los que participan usuarios individuales, sino los que reúnen a miles de personas en el mundo online. Los jugadores interactúan en “mundos virtuales” que ven en las pantallas de sus computadoras, y cada uno tiene un “avatar”. A medida que su avatar recorre el espacio, el jugador ve en la pantalla árboles, edificios y los avatares que representan a otros jugadores; es decir, percibe el mundo virtual a través del punto de vista de su avatar.

Los juegos que más estudiamos son aquellos en los que un equipo de participantes trabajan juntos, con el objetivo de llevar a cabo una serie de proyectos. Pusimos el foco en los tipos de liderazgo ejercido por quienes conducen esos equipos.

¿Y a qué conclusiones llegaron?

En primer lugar, descubrimos que el liderazgo en los juegos online es muy parecido al del mundo real. Al estudiar lo que hacían los líderes en el ambiente virtual, comprobamos que también ponían en práctica las capacidades de encontrarle sentido a lo que ocurría, formular una visión del futuro, relacionarse e inventar, con la particularidad de que el énfasis en cada una de ellas, o la importancia relativa de cada una, cambiaba según el juego. En muchos casos, por ejemplo, la estructura del juego sugiere o establece los objetivos de los equipos, de modo que, en ese ambiente, la visualización tiene un papel menor. En cambio, en juegos como Second Life no hay objetivos intrínsecos y, por ende, la capacidad de imaginar el futuro cobra mayor valor porque es importante pensar qué hacer.

Entonces, el primer hallazgo fue que había muchos puntos en común entre el liderazgo en los juegos online y en el mundo real. En consecuencia, llegamos a dos conclusiones. La primera es que los juegos online constituyen un buen campo de entrenamiento para desarrollar las capacidades del liderazgo efectivo en el mundo de los negocios. La segunda conclusión fue que la estructura de los juegos online facilita el liderazgo: están diseñados con una gran transparencia y hacen que sea fácil intercambiar feedback y usar “dinero virtual”. Como el feedback permite conocer claramente en qué colaboró cada persona para alcanzar la meta grupal (por ejemplo, a cuántos “enemigos” aniquiló), a los líderes les resulta sencillo premiar con dinero virtual a los miembros de sus grupos por sus contribuciones.

¿Hasta qué punto se puede trasladar la estructura de los juegos online al mundo de los negocios?

A medida que en el mundo de los negocios aumente el uso de los medios de comunicación electrónica y se disponga de acceso a información detallada, será más fácil generar ambientes que faciliten el liderazgo. Las tecnologías básicas de base de datos e interfaz de usuario ya están disponibles, de modo que sólo faltaría desarrollar aplicaciones específicas. Claro que hay que poner la in-

formación al alcance de mucha gente, en lugar de restringirla al equipo directivo. Dicho de otro modo, todos deberían poder ver cuál es el nivel de desempeño de los demás y el suyo propio, y recibir una recompensa acorde.

En un artículo que escribió sobre este tema en la revista *Harvard Business Review*, usted sostiene que algunas personas que nunca serían consideradas de alto potencial para acceder a programas de desarrollo de liderazgo, en realidad resultaban excelentes líderes en los juegos online. ¿Podría explicarlo con más detalle?

Un factor que impide identificar a los individuos de alto potencial son los estereotipos sobre la apariencia de los buenos líderes. Muchos imaginan que son apuestos y altos, diestros en la conversación y con una personalidad brillante. Es cierto que estos atributos suelen caracterizar a los buenos líderes en las interacciones cara a cara, pero en la investigación descubrimos que también hay personas con habilidades de liderazgo que no encajan en los estereotipos de la apariencia y el comportamiento social. Por ejemplo, algunos individuos muy parcos en las reuniones cara a cara, que juzgamos tímidos y poco aptos para el trato con los demás, son muy expresivos e interactivos en el ambiente online y, en ese contexto, ejercen las capacidades de liderazgo a la perfección.

Dicho sea de paso, hay que tener en cuenta que en los juegos online, los líderes intercambian roles: en una etapa dirigen a los demás, y en otra se convierten en seguidores. En los juegos, el liderazgo no es una identidad sino una tarea; un estado al que el participante entra y del que sale, antes que un rasgo personal que lo define. Por supuesto que existen los jugadores "estrella". Algunos han conducido 100 equipos en un año, y con mucho éxito. Como en los negocios, los jugadores con habilidades de relación excepcionales son muy buenos para formar equipos efectivos, delegar responsabilidades y mantener la motivación. Sin embargo, en los juegos no se fomenta la expectativa de que el papel de líder dure para siempre. Al contrario, es común que quien desempeña ese rol, al cabo de un tiempo dé un paso al costado o elija a alguien que considera mejor calificado para resolver la siguiente etapa del juego. La transitoriedad en la función de conducción tiene beneficios y consecuencias. Por ejemplo, los líderes son buenos seguidores porque su experiencia les permite entender lo que la persona con la máxima responsabilidad intenta lograr. Además, el intercambio frecuente de papeles impide el agotamiento y, como ya dije, a menudo jugadores reservados y callados terminan por asumir funciones de liderazgo.

Sin embargo, la idea de liderazgo temporario es ajena al mundo de los negocios...

Así es. De hecho, las empresas suelen identificar a los individuos con pasta de líderes en etapas tempranas de sus carreras profesionales, y los elegidos ejercen su función en distintos niveles a medida que avanzan en la jerarquía corporativa. Pero este modelo podría dejar de dar buen resultado, porque la creciente complejidad del ambiente de negocios impedirá que los líderes sean expertos en todas las áreas. ●