
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La araña & la estrella de mar

—♦—

***La fuerza imparable
de las organizaciones
sin mandos***

—♦—

**ORI BRAFMAN
ROD A. BECKSTROM**



EMPRESA ACTIVA

«La araña & la estrella de mar es un libro convincente y rompedor, cargado de ejemplos de cómo la descentralización es fundamental para crear un entorno adecuado, que promueva la accesibilidad, las conexiones y la implicación de los participantes.»

**Pierre Omidyar, Consejero Delegado, Omidyar Network;
Fundador y Presidente, eBay Inc.**

«Una lectura magnífica, que entreteje constantemente casos prácticos y conclusiones. Nunca volverá a ver el mundo como antes.»

Nicholas J. Nicholas, antiguo codirector de Time Warner

«Un libro de lectura obligada. Las estrellas de mar están cambiando el aspecto de los negocios y de la sociedad. Este libro adictivo convence al tiempo que provoca.»

**J. David Martin, Consejero Delegado,
Young President's Organization International**

«La araña & la estrella de mar nos dota de un prisma eficaz para comprender la estructura y el potencial de los sistemas que se autorregulan.»

**Steve Jurvetson, Socio,
Draper Fisher Jurvetson**

«La araña & la estrella de mar es una lectura magnífica. No sólo me ha hecho pensar sino que, después de leerlo, planteé diez propuestas de acción para mi propia organización.»

**Klaus Schwab, Fundador y Presidente Ejecutivo,
World Economic Forum**

ISBN: 978-84-96627-23-9



PVP 13 €



EMPRESA ACTIVA
www.empresaactiva.com

Índice

Introducción.....	11
1. El error de MGM y el misterio de los apaches....	17
2. La araña, la estrella de mar y el presidente de Internet.....	37
3. Un mar lleno de estrellas de mar.....	65
4. Sobre cinco patas.....	91
5. El poder oculto del catalizador.....	115
6. El proceso de descentralización.....	141
7. El combo especial: la organización híbrida.....	167
8. En busca del punto de caramelo.....	189
9. El nuevo mundo.....	207
Fuentes.....	219
Agradecimientos.....	229
Índice analítico.....	233

Introducción

Era como ese juego de *¿Dónde está Wally?* Pero los participantes no eran niños, sino los principales neurocientíficos del mundo. Y no buscaban a Wally, sino a una abuela con el pelo rizado y un jersey de lana. La abuela de cualquiera de nosotros.

Los neurocientíficos intentaban responder a una pregunta que, a primera vista, parecía sencilla. Todos tenemos recuerdos, ya sea de nuestro primer día de escuela o de nuestra abuelita. Lo que los científicos se preguntaban era: ¿dónde residen esos recuerdos? Poco se imaginaban que estaban a punto de llegar a una conclusión que tendría consecuencias sorprendentes, no sólo para la biología sino también para todas las industrias de este mundo, para el terrorismo internacional y para todo un ejército de grandes comunidades.

Durante mucho tiempo los científicos habían supuesto que nuestros cerebros, al igual que otras máquinas complejas, tenían una estructura jerárquica. Era evidente que, con objeto de almacenar y administrar los recuerdos de toda una vida, nuestros cerebros precisaban de una cadena de mando. El hipocampo es quien dirige el cotarro, y las neuronas, que almacenan recuerdos específicos, le presentan sus informes. Cuando recordamos algo, nuestro hipocampo, que funciona como un ordenador de alta velocidad, lo recupera de una neurona concreta. ¿Que quieres recordar un dato sobre tu primer

amor? Ve a la neurona 18.416. ¿Que prefieres recordar a tu profesora de cuarto? Ve a la neurona número 46.124.394.

Para probar esta teoría, los científicos debían demostrar que cuando intentamos traer a la mente un recuerdo concreto, se activan determinadas neuronas. Los estudios comenzaron en la década de 1960. Los científicos adhirieron a los sujetos electrodos y sensores, y les mostraron imágenes de objetos familiares. Tenían la esperanza de que, cada vez que le enseñaran una imagen a un sujeto, se activaría una neurona concreta. Los sujetos del estudio se pasaron horas mirando fotografías. Los científicos los observaban y esperaban que se fueran activando las neuronas. Y esperaron. Y siguieron esperando.

En lugar de asistir a una correlación definida entre recuerdos y neuronas concretas, se encontraron con un auténtico caos. Cada vez que mostraban una imagen a un sujeto, se activaban muchas neuronas. Lo que es más, en ocasiones, al ver dos o más imágenes distintas, se iluminaba el mismo grupo de neuronas.

Al principio los científicos pensaron que se trataba de un problema tecnológico: quizá los sensores de que disponían no eran lo bastante precisos. Durante las décadas siguientes, los neurocientíficos siguieron realizando variantes de este experimento. Su equipo cada vez era más sensible, pero aun así no obtenían resultados claros. ¿Qué estaba pasando? ¡Era evidente que los recuerdos *tenían* que residir en algún punto del cerebro!

Un científico del MIT, llamado Jerry Lettvin, propuso una solución: sostuvo que la idea de que un recuerdo específico estuviera circunscrito a una sola célula era un error. Lettvin sostenía que, por mucho que los científicos quisieran detectar una jerarquía en el cerebro, lo cierto es que ésta era inexistente. Su

teoría propugnaba que los recuerdos, en lugar de estar concentrados en neuronas concretas que lo envían al hipocampo, estaban distribuidos por diversas zonas del cerebro. Para referirse a la hipotética neurona que alberga el recuerdo de la abuela, acuñó la expresión «célula abuela». A primera vista, la imagen que Lettvin proponía del cerebro parecía primitiva y desorganizada. ¿Por qué una máquina de pensar tan compleja habría de evolucionar de un modo tan extraño?

Por mucho que contradiga a la intuición, en realidad esta estructura hace que el cerebro sea mucho más elástico. Por ejemplo, digamos que quisiéramos borrar un recuerdo concreto del cerebro de una persona. Según el modelo jerárquico, localizaríamos la neurona específica, la desactivaríamos y el recuerdo desaparecería. Pero, según el modelo propuesto por Lettvin, el recuerdo sería mucho más difícil de erradicar. Tendríamos que afectar a una *red* de neuronas, lo cual resultaría bastante más difícil.

Nosotros —al igual que los neurocientíficos que buscaban la célula con el recuerdo de la abuela—, cuando contemplamos el mundo que está fuera de nuestro cerebro, por naturaleza buscamos un orden; intentamos encontrar jerarquías a nuestro alrededor. Tanto si pensamos en una empresa del grupo Fortune 500 como en un ejército o en una comunidad, nuestra reacción natural es preguntar: «¿Quién está al mando?»

Este libro habla de lo que pasa cuando no hay nadie que mande. Habla de lo que sucede cuando no existe una jerarquía. Podríamos pensar que todo estaría desordenado, que sería un caos. Pero, en muchos entornos, la falta de un liderazgo tradicional da pie a la aparición de grupos poderosos que están poniendo patas arriba el mundo de la industria y la sociedad.

En resumen: estamos inmersos en una revolución en toda regla.

Nadie sospechaba que en 1999, Shawn Fanning, sentado en su cuarto de la residencia estudiantil de la Northeastern University, estaba a punto de cambiar el mundo. Aquel joven de 18 años, que cursaba su primer año en la universidad, mientras trabajaba con su ordenador pensó qué pasaría si las personas pudieran compartir archivos de música. Fanning desarrolló el Napster, una idea que propinó un golpe contundente a la industria de la música. Pero no fue él quien se puso al frente de esta revolución: quienes libraron la batalla fueron un ejército de adolescentes amantes de la música, estudiantes de universidad y, a su debido tiempo, hombres de negocios armados de reproductores iPod.

A medio mundo de distancia, cuando Osama bin Laden salió de Arabia Saudí y viajó a Afganistán, a casi nadie se le pasó por la cabeza que, al cabo de unos pocos años, se iba a convertir en el hombre más buscado del planeta. En aquel momento parecía tener un poder limitado. Después de todo, ¿qué podría hacer un hombre que trabajaba en una cueva? Pero Al Qaida se volvió poderosa *porque* bin Laden nunca adoptó un rol de liderazgo tradicional.

En 1995, un ingeniero tímido se dedicó a colgar en Internet listas donde anunciaba los próximos acontecimientos en el Área de la Bahía de San Francisco. Craig Newmark no sospechó en ningún momento que aquella página web que había creado iba a alterar para siempre la industria periodística. En 2001, un vendedor de opciones jubilado se propuso ofrecer a los niños de todo el mundo materiales de consulta gratuitos. Nunca se le ocurrió que, un día, sus esfuerzos permitirían a millones de desconocidos usar algo llamado «wiki» para crear el depósito de información más grande de nuestros tiempos.

Los golpes contra la industria discográfica, los ataques del 11-S y el éxito de los anuncios clasificados por Internet y de la enciclopedia compartida fueron impulsados por la misma fuerza oculta. Cuanto más luchamos contra ella, más poderosa se vuelve. Cuanto más caótica parece, mayor es su resistencia. Cuanto más intentamos controlarla, más aumenta su impredecibilidad.

La descentralización ha estado hibernando durante miles de años. Pero la llegada de Internet ha liberado esta fuerza, derribando las empresas tradicionales, alterando industrias completas, afectando a las relaciones interpersonales e influyendo en la política mundial. La ausencia de estructura, de liderazgo y de organización formal, ausencia que en otro tiempo se consideraba una debilidad, se ha convertido en un valor en alza. Ha habido grupos, en apariencia caóticos, que han retado y derrotado a instituciones establecidas. Han cambiado las reglas del juego.

Esto quedó muy patente en los escalones del Tribunal Supremo de los Estados Unidos, donde un caso de gran importancia iba a seguir un curso sorprendentemente extraño.

El error de MGM y el misterio de los apaches

Don Verrilli podría haber descorchado la botella de champán directamente allí, en los escalones de mármol del Tribunal Supremo: el caso que iba a defender estaba ganado de antemano. Era a finales de marzo de 2005, y Verrilli debió sentirse como si estuviera en la cima del mundo.

Verrilli es de esos abogados que todos queremos tener de nuestra parte. Fue editor jefe del prestigioso *Columbia Law Review*, trabajó para el juez William Brennan, y regularmente gana casos muy sonados en el Tribunal Supremo. Es de esas personas que siempre obtienen mejores resultados de los previsibles. Si asemejáramos a Verrilli a Babe Ruth, lo cierto es que estaba respaldado por un equipo de alto nivel que se parecía a los New York Yankees de 1927: incluía a pesos pesados como Ken Starr (famoso por llevar el proceso de destitución de Clinton y el escándalo Lewinsky) o David Kendall (que defendió a Clinton en ese mismo proceso). A nadie le gustaría tener que enfrentarse a semejante «alineación».

Verrilli y sus colegas eran los profesionales que había contratado MGM, la gigantesca compañía dedicada al ocio. A su vez, a la denuncia de MGM se unieron gigantes como Columbia, Disney, Warner Brothers, Atlantic Re-

cords, Capitol Records, RCA, BMG, Sony y Virgin Records.

¿Capta la idea? Los grandes jugadores, con los mejores abogados del mundo, presentándose ante el tribunal más alto del país. Pero, ¿por qué estaban luchando esos gigantes? Por Grokster, una empresa diminuta que a la mayoría de nosotros no le suena de nada.

Grokster era lo que se ha dado en llamar un servicio P2P (*peer-to-peer*, par a par o punto a punto). Este servicio permite a la gente robar (estooo... quiero decir... compartir) música y películas por Internet. Dado que el servicio era muy sencillo de utilizar, y que era totalmente gratuito, la gente de todo el mundo se había puesto a compartir alegremente de todo un poco, desde el último disco de Britney Spears hasta los estrenos de cine más actuales (y no oficiales). En realidad, el episodio III de *La guerra de las galaxias: La venganza de los Sith*, apareció gratis en las redes P2P el mismo día que se estrenaba en los cines.

La única pega era que ninguno de estos contenidos tenía licencia. Básicamente, los usuarios de Grokster estaban robando música. Pero es que además no estamos hablando de un puñado de piratas informáticos reunidos en los lóbregos sótanos de los departamentos de informática de una universidad. No, no, hablamos de cualquiera de nuestros vecinos. De hecho, si preguntamos a cualquier joven de entre 18 y 24 años si alguna vez ha usado Grokster, es probable que diga que sí. Se ha calculado que, solamente en abril de 2005 y en Estados Unidos, 8,63 millones de personas usaron los servicios P2P.

En Estados Unidos los jóvenes no habían compartido tanto desde aquella época de 1968, el Verano del Amor. Todos esos intercambios creaban grandes problemas para las

industrias cinematográfica y discográfica. MGM y sus marcas asociadas no estaban por la labor de dejar que la música y las películas fueran gratis de dominio público; intentaban sacar beneficios. El intercambio de música empezaba a tener un fuerte impacto sobre este mercado. ¿Hasta qué punto? Verrilli nos lo iba a decir muy pronto.

El abogado empezó su argumento oral, pero el juez Breyer lo interrumpió, considerando que se estaba haciendo una montaña de un grano de arena. Básicamente, le preguntó por qué tanta alharaca por algo así. Dijo a Verrilli:

—Siempre ha habido innovaciones, y en la industria discográfica hay problemas, pero se siguen obteniendo beneficios.

Verrilli se guardó su respuesta hasta el final de su argumento oral. Sabía que la «montaña» a la que él representaba no estaba nerviosa porque sí. Tenía muy buenos motivos para temblar de miedo.

—Juez Breyer —arguyó Verrilli—, los datos indican que, desde la llegada de esos servicios, hemos perdido... bien, que la industria discográfica ha perdido un 25 por ciento de sus ingresos.

Un 25 por ciento. Es como para preocuparse.

Aquel follón había empezado tan sólo cinco años antes de que aquel caso llegara ante el Tribunal Supremo, cuando a un estudiante desconocido de primer curso de la universidad le dio pereza acercarse a la tienda de Tower Records. No sabemos si era perezoso o arrogante, pero el caso es que quería música gratis. Shawn Fanning, de 18 años, a quien sus amigos apodaban «Napster», creó una empresa en su cuarto de la residencia universitaria. La gente usaba Napster conectándose a un servidor central y compartiendo sus archivos con otras personas de todo el mundo. Todo

el mundo se quedó entusiasmado con el invento, y empezaron a intercambiar archivos como si el chollo se fuera a acabar pronto.

La verdad es que Napster no iba a tener mucho futuro. Las compañías discográficas enseguida le pusieron una demanda. Como era de esperar, hubo grupos como ACLU [Unión por las libertades civiles en Estados Unidos] que se quejaron de que aquella denuncia era una violación del derecho a la libertad de expresión, pero los tribunales no aceptaron ese argumento. Tampoco nadie hizo caso de los numerosos piratas furiosos que, como niños que acabasen de perder una pelea en el patio del colegio, amenazaban con frases como: «¡Ya os cogeremos! ¡Aún lo vais a tener peor!»

El 12 de febrero de 2000 los tribunales fallaron contra Napster. En junio de 2003, Napster se declaraba en bancarrota, y en diciembre de ese mismo año vendió su marca y su propiedad intelectual a Roxio, Inc., a cambio de una canción.

Esta escaramuza legal formaba parte de una estrategia más amplia. Digamos que el cerrajero que trabaja en tu misma calle ha montado un negocio destinado a arruinar-te. Por la mañana, cuando sales para ir al trabajo, el cerrajero sube por las escaleras hasta tu piso, se carga la cerradura y deja la puerta abierta. Entonces todo el mundo se pasea por tu casa como el Pedro proverbial, arramblando con tu cubertería de plata, tu vajilla, las joyas y el equipo de música nuevo; luego se largan como si no hubiera pasado nada. Incluso ha habido un par de tipos cachas que se han llevado a cuestras la lavadora.

Llegas a casa y, después de que se te haya pasado la conmoción inicial, quieres ir a la caza de los ladrones y de las personas que les abrieron la puerta. Las casas discográficas

se enfrentaban a un problema similar. Las empresas P2P posibilitaban el robo, y los usuarios pirateaban música a diestro y siniestro.

La industria puso en práctica una estrategia de dos vías. Primero, fueron a por los ladrones concretos, es decir, a por las personas que estaban intercambiando música. Siguieron la pista a las personas que estaban descargando canciones (los grandes criminales), y les dieron una azotaina consistente en una denuncia por violación de derechos de autor, amenazándolos con llevarlos a los tribunales si no pagaban una multa de 4.000 dólares. Esta táctica iba destinada no sólo a evitar que quienes intercambiaban canciones dejaran de hacerlo, sino también a transmitir un mensaje claro al resto del mundo: a la hora de reclamar nuestros derechos de propiedad intelectual, vamos en serio. Si transgredís la ley y robáis nuestros contenidos, os perseguiremos.

En segundo lugar, los sellos atacaron la raíz del problema, persiguiendo a quienes estaban reventando los cerrojos y permitiendo el hurto; en este caso, las empresas P2P. Los sellos discográficos se hicieron con los mejores abogados para denunciar a esas empresas y para borrarlas del mapa. Aquí entró en escena Verrilli. Como era de esperar, su actuación fue impecable. No es de extrañar que, dos meses después de que presentase su argumento oral, el tribunal fallara unánimemente a favor de MGM.

Pero a medida que los sellos ganaban una batalla tras otra contra las empresas P2P, el problema general de la piratería de música iba de mal en peor. No es que las casas discográficas hubieran relajado la vigilancia. En realidad, era al revés: con cada denuncia, añadían leña al fuego. Cuanto más duros se ponían, mayor era la oposición. Estaba sucediendo algo muy extraño.

La mejor explicación de estos acontecimientos proviene de una fuente inesperada: Tom Nevins, antropólogo cultural especializado en las tribus de nativos norteamericanos del sudoeste del país. Aunque Nevins jamás ha puesto los pies en un estudio de grabación, su estudio sobre las tribus antiguas proyecta luz sobre lo que está pasando hoy día en la industria discográfica. En muchos sentidos, él entiende lo que sucede mejor que ninguna otra persona.

La primera vez que oímos hablar de Tom estábamos ojeando la introducción que escribió para un libro sobre los apaches. De repente, nos detuvimos. «¡Un momento! —pensamos—. Este tío está hablando de los nativos norteamericanos, pero lo que dice se podría aplicar igual de bien al caso Grokster.»

Localizamos a Nevins en Iowa, donde el joven antropólogo vivía con su esposa y su hijo pequeño. Al principio, nuestro interés le cogió por sorpresa.

—Vaya —dijo—, no creía que nadie hubiera leído ese libro.

Pero, a medida que hablábamos con él, Nevins empezó a establecer conexiones, insertando dentro de un contexto mucho más amplio lo que estaba pasando en el mundo.

Todo empieza con un misterio, un misterio antiguo, cuya resolución nos ofrece la clave para entender en qué se equivocó MGM. Para descubrir la solución, Nevins nos hizo retroceder en el tiempo casi cinco siglos, hasta el año 1519, llevándonos hasta la tierra que hoy llamamos Ciudad de México, donde uno de los exploradores más famosos de todos los tiempos, el legendario Hernán Cortés, puso sus ojos sobre la capital azteca por primera vez.

El explorador se quedó sorprendido al ver las grandes avenidas que conducían a la metrópolis —que en aquellos

tiempos se llamaba Tenochtitlán—, además de los grandes acueductos y el gigantesco tamaño y la belleza de los templos y de las pirámides. Cortés había esperado encontrarse con unos salvajes, pero en lugar de ello descubrió una civilización con una población de más de 15 millones de habitantes, un idioma propio y un gobierno central. «La ciudad —escribía asombrado— es tan grande como Sevilla o Córdoba», y en el mercado «hai cotidianamente arriba de sesenta mill ánimas comprando i vendiendo, donde hai todos los géneros de mercaderías que en todas las tierras se hallan ansí de mantenimientos como de vestidos, joyas...».

Pero Cortés no fue a Tenochtitlán para hacer turismo. Como los directivos de los sellos discográficos, Cortés había ido para enriquecerse. En aquellos tiempos, la manera de hacerse rico era echar mano del oro. Por tanto, una de las primeras cosas que hizo Cortés fue entrevistarse con el líder de los aztecas, Moctezuma II. Entró en el gran palacio de Moctezuma, que era lo bastante grande como para dar cabida a todo el ejército español. La conversación que mantuvo con él se podría resumir con una sencilla frase: «Dame todo el oro que tengas o te matamos».

Moctezuma no sabía muy bien qué hacer con aquel explorador. Nunca en su vida había visto a alguien como él, y por si luego resultaba que Cortés era uno de sus dioses, Moctezuma prefirió hacerle caso y le dio todo su oro.

Pero del mismo modo que a nadie se le hubiera ocurrido tachar a Cortés de turista, tampoco le habría considerado nadie un hombre de palabra. A pesar de su promesa, Cortés mató a Moctezuma. Eso provocó el caos. Cortés y su ejército rodearon Tenochtitlán. Cortaron los caminos con barricadas, impidiendo la entrada de alimentos en la

ciudad, y bloquearon los acueductos. Al cabo de 80 días, 240.000 habitantes de la ciudad habían muerto de hambre.

En 1521, justo dos años después de que Cortés viese por primera vez Tenochtitlán, todo el imperio azteca (una civilización que hundía sus raíces varios siglos antes del nacimiento de Cristo) se había desmembrado. Además, los aztecas no fueron los únicos, dado que a los incas les esperaba un destino parecido. El ejército español, conducido por Francisco Pizarro, capturó al líder inca Atahualpa en 1532. Un año después, teniendo en sus manos todo el oro de los incas, los españoles ejecutaron a Atahualpa y colocaron en su lugar a un títere. Una vez más, en tan sólo dos años se había aniquilado a toda una civilización.

Estos acontecimientos tan importantes acabaron concediendo a los españoles el control del continente. Hacia 1680, las fuerzas españolas parecían imparables. Impulsados por los vientos de la victoria, se dirigieron hacia el norte y se encontraron con los apaches. Este encuentro (que tuvo lugar en los desiertos de lo que hoy día es Nuevo México) está relacionado de una forma crucial con la lucha entre la industria discográfica y los servidores P2P. ¿Por qué? Porque los españoles perdieron.

Fueron derrotados por un pueblo que, a primera vista, parecía primitivo. A diferencia de los aztecas y de los incas, los apaches no habían levantado una sola pirámide, pavimentado una sola carretera o ni siquiera edificado nada que pudiera considerarse una ciudad. Un factor más importante que las pirámides o los caminos, desde el punto de vista de los conquistadores, era que los apaches no tenían oro. Por tanto, en lugar de saquear, los españoles intentaron convertir a las tribus en un pueblo de granjeros católicos, forzándoles a adoptar un estilo de vida agrario y convir-

tiéndolos al cristianismo. Algunos apaches optaron por coger el rastrillo y la azada, pero la inmensa mayoría de ellos se opuso. No sólo se opusieron, sino que cogieron las armas y arrasaron todo lo que hubiera cerca que tuviera visos de ser español.

A nadie se le hubiera ocurrido pensar que, frente a un ejército como el español, los apaches tuvieran alguna posibilidad. Pero ése no fue el caso. Tal y como nos dijo Nevins: «A finales del siglo XVII, los españoles habían perdido el control del norte de Sonora y de Chihuahua, que ahora ostentaban los apaches... aunque éstos nunca quisieron tenerlo».

Sin embargo, aquella no fue una victoria aislada y accidental. Los apaches mantuvieron a raya a los españoles durante otros dos siglos.

No se trata de que los apaches dispusieran de un arma secreta que aztecas e incas desconocían. Tampoco es que el ejército español hubiera perdido su poderío. No, la derrota de los españoles a manos de los apaches se debió al modo en que estaba organizada la sociedad de estos últimos. Los españoles no pudieron derrotarlos por el mismo motivo por el que los sellos discográficos no pudieron acabar con los servicios P2P.

Nevins nos explicó cómo había llegado a la solución del misterio. Hacia algún tiempo se había pasado tres años viviendo con los apaches de White Mountain, en Arizona, estudiando su cultura, observando sus rituales y aprendiendo el funcionamiento real de su sociedad. Enseguida detectó algunas diferencias entre los apaches y otras tribus:

—Si observamos por ejemplo a los sioux —los de *Bailando con lobos*, ¿vale?—, vemos que tenían cierto grado de centralización política. Resistieron espectacularmente

durante breves periodos de tiempo, pero en realidad no lograron mantener su victoria más de diez años. En cambio los apaches libraron esa batalla durante siglos.

—¿Cómo sobrevivieron?

—Distribuían entre varios el poder político, y tenían muy poca centralización.

Los apaches vencieron porque estaban descentralizados.

Para comprender las consecuencias de lo que dijo Nevins, echemos un vistazo rápido a los dos sistemas opuestos, el centralizado y el descentralizado. Una organización centralizada es fácil de entender. Pensemos en cualquier compañía grande o en una agencia gubernamental. Tenemos a un líder claro, que es el que manda, y un lugar concreto donde se toman las decisiones (la sala de juntas, la sede de la empresa, el ayuntamiento). Nevins define este tipo organizativo como *coercitivo*, porque quienes cortan el bacalao son los líderes: cuando un directivo te echa a la calle, no tienes nada que hacer. Cuando Cortés ordenaba a su ejército marchar, los soldados marchaban. Los españoles, aztecas e incas estaban centralizados, eran coercitivos. Aunque este modelo recuerda a los *gulags* rusos, un sistema coercitivo no es malo necesariamente. Tanto si es usted un general español, un líder azteca o un directivo de una empresa del grupo Fortune 500, usted usa las órdenes y el control para mantener el orden dentro de su organización, para que sea eficaz y para que funcione en el día a día. Si no se crean y se cumplen unas normas, el sistema se viene abajo. Por ejemplo, cuando subimos a un avión, esperamos que tenga un sistema coercitivo. No queremos que el tío que está sentado en el asiento 28J decida que, mira por dónde, ya va siendo hora de aterrizar. No, ese señor tendrá que quedarse sentado y calladito disfrutando de la pelícu-

la, porque el capitán (y sólo él) tiene la autoridad para tomar decisiones, con objeto de que el avión vuele correctamente.

Por otra parte, los sistemas descentralizados son un poco más complicados de entender. En una organización descentralizada no hay un líder claro, una jerarquía o una sede. Cuando aparece un líder (si es que aparece) es una persona que tiene poco poder sobre otros. Lo mejor que puede hacer esa persona para influir sobre otras es darles ejemplo. Nevins define esto como un sistema *abierto*, porque todo el mundo puede tomar sus propias decisiones. Esto no quiere decir que un sistema descentralizado equivalga a una anarquía. Hay reglas y normas, pero no hay nadie que obligue a su cumplimiento. Más bien, el poder está distribuido entre todas las personas y regiones geográficas. Básicamente, no hay un Tenochtitlán ni un Moctezuma.

Pero, sin la presencia de un Moctezuma, ¿cómo se dirige? En lugar de un jefe, los apaches tenían un *nant'an*, un líder espiritual y cultural. Este *nant'an* predicaba con el ejemplo, y carecía de poder coercitivo. Los miembros de la tribu seguían al *nant'an* porque querían, no porque tuvieran que hacerlo. Uno de los *nant'an* más famosos fue Jerónimo, que durante décadas defendió a su pueblo del ejército estadounidense. Jerónimo nunca se puso a la cabeza de un ejército. Lo que hizo fue ponerse a luchar él, y quienes estaban a su alrededor se le unieron. La idea era: «Si Jerónimo ha cogido las armas, quizá sea una buena idea hacer lo mismo. En el pasado Jerónimo ha tenido razón, así que tiene sentido ponerse a luchar junto a él». ¿Que querías seguir a Jerónimo? Pues lo hacías. ¿Qué no querías? Pues no lo hacías. El poder lo tenía cada individuo, que era libre para hacer lo que prefiriese. En el idioma apache ni siquiera

ra existe el verbo «deber». La coerción es un concepto ajeno a su vida.

Los *nant'an* eran esenciales para el bienestar de este sistema abierto, pero la descentralización afecta a algo más que al mero liderazgo. Dado que no existía una capital ni un centro de operaciones, los apaches tomaban decisiones dondequiera que estuviesen. Por ejemplo, el ataque contra un asentamiento español podía gestarse en un lugar, organizarse en otro y llevarse a cabo en un tercero. Nunca se podía saber de dónde iban a venir los apaches. En cierto sentido, no había un lugar donde se tomaran las decisiones importantes y, en otro, todo el mundo tomaba decisiones en cualquier lugar donde estuviera.

A primera vista, podría parecer que los apaches vivían a salto de mata, que eran muy desorganizados. Sin embargo, la realidad es que eran una sociedad avanzada y sofisticada; lo único que pasa es que una organización descentralizada es algo totalmente distinto. Nevins explicaba que las características de una sociedad descentralizada (la flexibilidad, el poder compartido, la ambigüedad) permitían que los apaches fueran inmunes a aquellos ataques que hubieran acabado con una sociedad centralizada.

Veamos qué sucede cuando un sistema coercitivo ataca a un sistema abierto. Los españoles (un cuerpo centralizado) estaban acostumbrados a verlo todo a través de la lente de un sistema centralizado, coercitivo. Cuando se encontraron con los apaches, siguieron aplicando la táctica que les había funcionado en el pasado (la de «coge el oro y cárgate al líder»), y empezaron a liquidar a los *nant'an*. Pero en cuanto mataban a uno, aparecía un nuevo *nant'an*. La estrategia fracasó porque ningún individuo era esencial para el bienestar general de la sociedad apache.

Los apaches no sólo sobrevivieron a los ataques de los españoles, sino que, sorprendentemente, esos ataques sirvieron para hacerlos más fuertes. Cuando los españoles los atacaban, los apaches se volvían más descentralizados y más difíciles de someter. Cuando los españoles destruían sus poblados, si éstos hubieran sido esenciales para su sociedad, los apaches quizá se hubieran rendido. En lugar de ello, los apaches abandonaron sus antiguos hogares y se pasaron al nomadismo. («¡A ver si nos pilláis ahora!»)

Éste es el primer principio esencial de la descentralización: *cuando la atacan, una organización descentralizada tiende a volverse incluso más abierta y descentralizada que antes.*

Si volvemos a nuestra versión del conflicto en el siglo XXI, los sellos discográficos adoptaron el papel de los españoles. El papel de los aztecas lo hicieron empresas P2P como Grokster y Napster. Los sellos atacaban con demandas y llegaron con sus conquistadores modernos, como Verrilli. Como vimos, esa táctica funcionó y Napster quedó fuera de combate. La empresa discográfica derrotó a Napster porque era bastante centralizado. La empresa tenía un Tenochtitlán (servidores centrales a los que debían conectarse los usuarios) y un Moctezuma (una estructura jerárquica con un director). En otras palabras, aunque Napster era más abierto y descentralizado que las empresas discográficas (permitía a los usuarios intercambiar música gratuitamente con otros), no era lo bastante descentralizado y flexible como para resistir a los ataques de los gigantes centralizados. Al sitiar Tenochtitlán (el servidor central de Napster) y capturar a Moctezuma (la dirección colectiva de Napster), los sellos discográficos ganaron la batalla.

Pero la destrucción de Napster no acabó con el deseo del público de obtener música gratis. Imagine que es un chaval que ha estado bebiendo en la fuente de la música gratuita que se puede descargar por Internet. De repente, unos tíos con trajes caros cierran el grifo y le tachan de criminal. Por supuesto, siempre puede volver a la tienda de discos (un sitio que hace meses que no frecuenta) y fundirse en un CD lo que gana en tres horas. Sin embargo, hay otra opción más atractiva: encontrar un equivalente de Napster.

Entonces entró en escena Niklas Zennstrom, un ingeniero sueco, que quería ganarse la vida dando de comer a los hambrientos... a los hambrientos amantes de la música gratis, claro. Zennstrom no era un *nant'an* apache, pero se dio cuenta de que para sobrevivir era necesario evitar los errores de Napster. Su solución fue un programa nuevo llamado Kazaa. Kazaa no tiene un servidor central, un Tenochtitlán. John, en California, podía acceder directamente al ordenador de Denise, en Nebraska, para conseguir esa canción nueva de U2, o al de Jerry en San Francisco para bajarse un tema favorito de los Beatles. Al cabo de un año, se habían descargado más de 250 millones de copias de Kazaa. La avalancha de música intercambiada fue brutal. Kazaa confería el poder a los usuarios, sin necesidad de un servidor central.

Comparemos Kazaa con las casas discográficas. Éstas disponen de oficinas, canales de distribución, departamentos de marketing y ejecutivos muy bien pagados. Dado que disponen de un contenido exclusivo, pueden hacer que los usuarios paguen un dinero por él. Y no, usted no puede copiar un CD y pasárselo a sus amigos. Por otra parte, Kazaa es como un poblado apache. No hay sede central, ni suel-

dos altos, y si quiere hacer mil copias de su canción favorita, no se corte y hágalas.

Pero, para tener un negocio, hace falta un Moctezuma, ¿no? Zennstrom, que quería eludir los radares de los sellos discográficos, fue un Moctezuma más bien reacio: construía pirámides sólo cuando pensaba que la empresa discográfica no miraba, y pavimentaba carreteras sólo en aquellos puntos de difícil acceso para los gigantes de la música. Sus ingresos procedían de la venta de espacios para publicidad en Kazaa, una característica centralizada que resultó ser un punto débil. De hecho, Zennstrom tenía tanto cuidado con las empresas como MGM que él y su socio tuvieron incluso que esquivar a tipos subidos en moto —representantes de los sellos discográficos— que intentaban entregarles citaciones judiciales.

Cuando esos sellos, que actuaban como los españoles, lograron finalmente denunciar a Kazaa y a sus usuarios, Zennstrom vendió la empresa original holandesa a un grupo establecido en Vanuatu, una isla del Pacífico Sur, fuera del alcance de los sistemas legales estadounidense y europeo. Igual que los apaches, que no tuvieron más opción que vivir siendo nómadas, Zennstrom tuvo que descentralizarse para sobrevivir. Nunca se hizo rico, aunque los *nant'an* no tenían esa costumbre. Pero no llore usted por Zennstrom: como veremos luego, lo mejor que le pudo pasar en la vida es que le apartasen del negocio de la música a base de denuncias.

Un juego similar al del gato y el ratón fue el que se organizó entre la industria discográfica y empresas como Grokster y eDonkey, que se parecían mucho a Kazaa. ¿Se acuerda de Verrilli? En la época en que se hizo cargo del caso de MGM contra Grokster en 2005, la estrategia de la

empresa discográfica tenía dos graves problemas. No sólo no alcanzaba sus propósitos, sino que además empeoraba la situación.

Tal y como nos cuenta Chris Gorog, el director actual de Napster II (que compró el nombre de la primera empresa): «El pirateo siempre existirá, pero es probable que se considere una actividad marginal e ilegal. Los padres están controlando mucho a sus hijos». Por tanto, eso querría decir que las demandas *sí* que están marcando una diferencia, ¿no? No exactamente. Chris admite que «algunas estadísticas demuestran que el pirateo se ha reducido un poco, pero no creo que se esté frenando». Las discográficas pueden convencerse de que la estrategia funciona, pero en realidad dista mucho de resolver el problema.

La industria discográfica no sólo es incapaz de reducir el pirateo, sino que, según el primer principio de la descentralización, cada vez que esas empresas demandan a un Napster o a un Kazaa, entra en escena un nuevo jugador, que es incluso más descentralizado que ellos y más difícil de combatir. Por ejemplo, después de que persiguieran a Kazaa hasta exiliarlo en el Pacífico Sur, un pirata informático anónimo aumentó la naturaleza abierta y la descentralización del servicio. El *hacker* cogió el *software* de Kazaa, borró la parte que permitía el uso de publicidad y generaba ingresos, y distribuyó por Internet esta nueva versión. Esta versión nueva y más descentralizada de Kazaa se conoce como Kazaa Lite o K+. Millones de personas empezaron a descargarse Kazaa Lite. Lo mismo pasó con eDonkey, una empresa que ofrecía un servicio como Kazaa. Hoy conocemos al hijo ilegítimo de eDonkey, eMule, un vástago que se está infiltrando en el sector de mercado de los otros jugadores y poniendo de los nervios a las empresas. ¿Por qué? Porque

eMule es más descentralizado de lo que lo ha sido nadie en la industria de la música: el *software* es una solución completamente abierta. No tiene propietario, no hay un Motezuma. ¿Quién inició eMule? Nadie lo sabe. Sus creadores son ilocalizables. Sam Yagan, director de eDonkey, explica que «eMule es una red que va por libre, es de código libre; nadie puede denunciar a una entidad llamada eMule». Y además lo dice por experiencia: «Si alguien ha tenido un incentivo para buscar a los tipos de eMule y cerrarles la parada, hemos sido nosotros, durante los últimos tres años, pero... no hemos podido encontrarlos. Para más inri, somos veteranos en el sector».

El diagrama inferior muestra cómo los jugadores P2P se están volviendo cada vez más abiertos y descentralizados... y más difíciles de controlar y de combatir.

Industria discográfica → Napster → Kazaa → Kazaa Lite → eMule → ¿Futuro?

CENTRALIZADO



DESCENTRALIZADO



Las empresas como eMule son tan descentralizadas que están más allá del alcance de los abogados de una empresa. ¿A quién se puede denunciar, al *software*? No hay ni rastro de un líder. Si no fuera porque está recortando los beneficios de otras empresas, podríamos pensar que eMule ni siquiera existe.

Por tanto, ¿qué podía hacer un directivo de MGM? Sam Yagan y los chicos de eDonkey se ofrecieron a empezar a cobrar a sus usuarios por el servicio que les prestaban, y a

Cuanta más fuerza aplicamos a luchar contra un adversario descentralizado, más fuerte se vuelve. Los sellos discográficos tuvieron el poder suficiente para aniquilar Napster y destruir Kazaa. Pero es posible que librar esa ba-

2

La araña, la estrella de mar y el presidente de Internet

Corría el año 1995, y Dave Garrison tenía un problema. Acababan de contratarlo como director ejecutivo de Netcom, uno de los primeros proveedores de Internet (ISP), como AOL o Earthlink. El problema: Dave no sabía nada de Internet. Además, tenía otro problema: tenía que sacarles dinero a unos financieros que todavía sabían menos que él sobre la nueva tecnología.

Diez años después, sentado frente a la playa de Santa Cruz, en California, Dave nos cuenta la historia. «Una empresa me captó en Palo Alto [Silicon Valley] para trabajar en el ciberespacio. Yo no entendía qué era Internet, pero en aquel momento la empresa se estaba quedando sin dinero, y teníamos que volver al mercado público para una segunda ronda de recogida de fondos. Así que, mientras iba en la limusina, y entre una llamada y otra destinadas a este fin, fui aprendiendo de qué iba Internet.»

Recordemos que en 1995 las pocas personas que entendían qué quería decir el término «online» ya estaban teniendo bastantes problemas para navegar por las páginas web («Y ahora, ¿cómo vuelvo atrás?»); por tanto, ya no hablemos de imaginar la arquitectura de toda la red. Cuando Dave llegó a París, sus clases en la limusina le permitían hablar

como un profesional. «Lo mejor me pasó en Francia, en un restaurante Michelin, en uno de los mejores hoteles de París. En el comedor había unas treinta personas, todas muy bien vestidas, hablando casi en susurros... la antítesis de los informáticos vestidos con camisetas. Me daba la sensación de que todos me miraban como si fuera una especie de *souvenir* raro de California. Era como si les hubieran contado historias fantásticas sobre aquel joven estadounidense que tenía un ordenador que iba a cambiar el mundo. Pero entonces encontramos un escollo. Uno de los inversores preguntó quién era el presidente de Internet. Estuvimos mareando la perdiz sobre el tema: "Es que no tiene presidente". Así que fue... fue muy curioso. Pero aquello era en 1995, a principios de año, e Internet era algo desconocido. Nosotros decíamos: "Es una red de redes", y también: "Imagínese qué pasaría si todos los clientes de unos grandes almacenes pudieran organizarse y compartir información, lo cual alteraría el equilibrio de poder". Mientras contábamos esas cosas, la gente se decía: "Pero, ¿quiénes son esos tíos? ¿Se han metido algo o qué?" Fue muy interesante, porque aunque no sabíamos qué iba a significar la llegada de Internet, sabíamos que era fundamental, que era una forma distinta a cualquier otra para conectar comunidades.»

Las explicaciones de Dave no resultaron nada satisfactorias para los inversores franceses. Si iban a invertir su dinero en una oferta pública, querían asegurarse de que no se trataba de un sistema caótico, y para ello necesitaban que alguien estuviera al mando. Necesitaban a un Cortés. Seguramente se habrían conformado con un Moctezuma. Pero Dave no les daba nombres. En lugar de eso, él y los inversores siguieron hablando y hablando. La idea resultaba demasiado inusual para los franceses, que empezaban a enfadarse.

Dave recuerda que sus preguntas «se basaban en el concepto de que "tiene que estar centralizado, tiene que haber un rey, o un emperador, o... lo que sea"». Dave recuerda que aquellos inversores tan importantes, «probablemente treinta personas en la sala de un hotel de cinco estrellas»; eran «personas muy inteligentes», pero aun así no entendían la idea. Dave intentó otra forma de explicarlo: Internet era una red de redes. «Les dijimos: "Hay entre treinta y cuarenta mil redes, todas las cuales comparten la carga de la comunicación". Y ellos dijeron: "Pero, ¿quién toma las decisiones?", y nosotros respondimos: "Nadie. Existe un estándar que todo el mundo acepta. Nadie decide". Pero ellos seguían insistiendo: "No han entendido la pregunta, quizá por problemas de traducción. ¿Quién es el presidente de Internet?" Y, sinceramente, yo... yo intenté describírselo de la mejor manera que pude, pero fui incapaz».

Al final, Dave tiró la toalla. Dio a los franceses lo que ellos querían. «Les dije que yo era el presidente de Internet porque, de lo contrario, no íbamos a poder continuar con nuestro material publicitario. Yo no quería parecer frívolo, sólo quería seguir adelante, vender acciones. Así que os puedo decir que fui el primer presidente de Internet, proclamado en París. No cabe duda de que lo fui.»

Ahora bien, no es que los inversores de Dave fueran cortos de miras. Después de todo, en aquella época Internet era una tecnología muy nueva. Tenían derecho a interesarse, y fue positivo que formularan tantas preguntas. Pero la interacción apunta a un rasgo propio de los seres humanos: cuando estamos acostumbrados a ver las cosas de determinada manera, nos resulta difícil verlas de otra. Si estamos habituados a contemplar el mundo a través de la lente de la centralización, las organizaciones descentralizadas no parecen tener mucho sen-

tido. A los inversores franceses les costó entender la nueva tecnología de Internet porque ninguna de sus facetas encajaba con la manera que ellos tenían de ver el mundo. Los franceses, igual que los españoles doscientos años antes, estaban acostumbrados a ver las cosas de determinada manera: las organizaciones tienen estructuras, normas, jerarquías y, por supuesto, un presidente.

De la misma manera que la historia nos ofrece una explicación de por qué MGM tenía un problema, la naturaleza explica las dificultades de los inversores franceses. En pocas palabras, los franceses confundieron una estrella de mar con una araña.

La mayoría sabemos que una araña es una criatura que tiene ocho patas que nacen de un cuerpo central. Si usamos una lupa, veremos que una araña también tiene una cabeza diminuta y ocho ojos. Si los inversores franceses hubieran preguntado quién controlaba el sistema de la araña, la respuesta hubiera sido fácil: la cabeza. Si le cortamos la cabeza a una araña, se muere. Quizá podría sobrevivir sin una o dos patas, e incluso a lo mejor se pasaba sin un par de ojos, pero es evidente que no podría vivir sin la cabeza. Por tanto, no es de extrañar que, cuando los inversores franceses oyeron hablar de Internet por primera vez, quisieran saber quién estaba al mando, o sea, dónde estaba la cabeza. Ésta es una de las preguntas más importantes que hay que formular sobre una organización centralizada.

Pero cuando se estaban informando sobre Internet, los inversores franceses no estaban tratando con una araña; se habían topado con una estrella de mar. A primera vista, una estrella de mar tiene un aspecto parecido al de una araña. Como la araña, la estrella parece tener un puñado de brazos que nacen de un cuerpo central. Pero ésta es la única simili-

tud. ¿Lo ve? La estrella de mar es el tipo de animal de Tom Nevins: está descentralizado.

En el caso de una araña, lo que usted ve es casi todo lo que hay. Un cuerpo es un cuerpo, una cabeza es una cabeza, y una pata es una pata. Pero las estrellas de mar son muy distintas. La estrella no tiene cabeza. Su cuerpo central no manda nada. De hecho, hay una copia de los órganos vitales en cada uno de sus cinco brazos. Si cortamos la estrella de mar por la mitad, nos llevaremos una sorpresa: el animal no morirá, y pronto tendremos que vérnoslas con dos estrellas.

Las estrellas de mar tienen una característica increíble: si se les corta un brazo, la mayoría de ellas creará un brazo nuevo. Incluso hay ciertas variedades, como las *Linckia*, o estrellas «cometa», cuyos miembros pueden crear un individuo nuevo a partir de una porción de brazo. Podemos cortar la *Linckia* en varios trozos, y cada uno de ellos crecerá formando una estrella de mar nueva. Esta regeneración mágica es posible porque, en realidad, una estrella de mar es una red neural; básicamente, es una red celular. En lugar de tener una cabeza, como la araña, la estrella funciona como una red descentralizada. Entienda esto: para que la estrella de mar se mueva, uno de los brazos debe convencer a los demás de que desplazarse es buena idea. Ese brazo empieza a moverse y entonces, mediante un proceso que nadie entiende plenamente, los otros brazos cooperan y se mueven también. El cerebro no dice que sí o que no a la propuesta. En realidad, no hay ningún cerebro que pueda respaldar o vetar la decisión, porque la estrella de mar no tiene cerebro. No existe un mando central. Los biólogos siguen rompiéndose la cabeza para averiguar cómo cooperan las partes de este animal, pero según el paradigma de Tom Nevins, su funcionamiento tiene mucho sentido. La estrella de mar funciona de un modo muy pareci-

do a los *nant'an*. Si las arañas son los aztecas del mundo animal, no hay duda de que las estrellas de mar son los apaches.

Al vivir en un mundo de arañas, a los inversores franceses les costaba entender del todo a las estrellas de mar, y ya no hablemos de percibir su potencial. Por eso necesitaban que Internet tuviera un presidente. Esto nos lleva al segundo principio de la descentralización: *es fácil confundir estrellas de mar con arañas*. Cuando detectamos por primera vez la existencia de una panda de adolescentes que cambian archivos, o una tribu de indios en el desierto de Arizona, es fácil pasar por alto su poder. Para comprenderlos necesitamos un conjunto de herramientas totalmente distinto.

Echemos un vistazo a una de las estrellas de mar más conocidas. En 1935, Bill Wilson tenía en la mano una lata de cerveza; la cerveza, o una alternativa alcohólica de ésta, le había acompañado casi veinte años. Al final su médico le dijo que, si no dejaba de beber, no esperase vivir más de seis meses. Eso conmocionó a Bill, pero no tanto como para hacerle abandonar la bebida. Siempre es difícil superar una adicción.

Bill estaba atrapado. Podríamos pensar que debería haber acudido a los expertos, pero ellos no le habían ayudado. Por muy buena intención que tuvieran, ninguno tenía una cura para el alcoholismo. Le habían sugerido un montón de remedios, pero ninguno fue eficaz. Así que allí estaba Bill, sintiendo mucha vergüenza, con miedo de morir y, sobre todo, sin esperanzas. Algo tenía que cambiar.

Fue entonces cuando Bill tuvo una gran idea. Ya sabía que por sí solo no podría luchar contra el alcoholismo. Los expertos no le podían ayudar, porque él y los adictos como él eran demasiado astutos. En cuanto alguien le decía qué hacer, Bill racionalizaba el consejo y se tomaba una copa. Fue

precisamente eso lo que le hizo tener la gran idea. Bill se dio cuenta de que otras personas que estuvieran en su misma situación podían ayudarle. Los otros alcohólicos serían sus iguales. Resulta fácil rebelarse contra un psiquiatra, pero es mucho más difícil hacerlo contra los que están en tu mismo barco.

Así nació Alcohólicos Anónimos.

En Alcohólicos Anónimos, nadie manda. Sin embargo, al mismo tiempo, mandan todos. Es el sistema abierto de Nevins puesto en práctica. La organización funciona como una estrella de mar. En el mismo momento en que entras a formar parte de ella, te conviertes en director; podríamos decir que eres un brazo de la estrella. Por tanto, A.A. cambia de forma constantemente, cuando entran miembros nuevos y se van otros. Lo único que permanece inmutable es el principio de la recuperación, los famosos doce pasos. Dado que nadie manda, todo el mundo es responsable de garantizar la sobriedad propia y ajena. Ni siquiera la veteranía es un grado: siempre se es alcohólico. Uno dispone de un guía, como un *nant'an*, pero éste no le dirige mediante la coerción, sino con su ejemplo. Si el miembro da problemas, recae o deja de asistir un tiempo a las reuniones, siempre tendrá ocasión de que le vuelvan a recibir. No hay formularios, y A.A. no es propiedad de nadie.

A.A. no es propiedad de nadie. Bill se dio cuenta de esto cuando el grupo se convirtió en todo un éxito, cuando personas de todo el mundo quisieron empezar sus propios círculos. Bill hubo de tomar una decisión crucial. Podía decantarse por la opción de la araña, y decidir qué podían y qué no podían hacer esos grupos. En estas circunstancias tenía la opción de controlar la marca e impartir a los candidatos la metodología de A.A., o bien podía abordar el enfoque de la estrella de mar

y quitarse de en medio. Bill escogió la segunda alternativa, y se apartó del camino.

Confió en que cada grupo de A.A. sabría elegir lo que considerase que estaba bien. Así es cómo hoy día, tanto si está en Anchorage, Alaska, como en Santiago de Chile, puede asistir a una reunión de A.A. Si tiene ganas, puede fundar su propio grupo. Los miembros siempre han sido capaces de ayudarse directamente unos a otros, sin pedir el permiso o buscar la aprobación de Bill W. ni de cualquier otro. Esta cualidad permite a los sistemas abiertos adaptarse y responder con rapidez.

Comparemos esta situación con lo que sucedió en los Cayos de Florida durante una de las peores tormentas de la historia, conocida hoy como el huracán del Día del Trabajo de 1935. A medida que la tormenta se iba acercando cada vez más, los meteorólogos, muy optimistas, predijeron que no llegaría a los Cayos. Pero un alcalde jubilado llamado Ed Sheeran pensaba otra cosa. Sheeran era supervisor de un proyecto de obras públicas de Roosevelt, donde colaboraban más de 400 trabajadores. Sheeran ya había pasado por la experiencia de un huracán en otro momento de su vida, y su instinto le decía que la tormenta que se avecinaba iba a ser peligrosa. Pero no se fió solamente de su instinto: su barómetro confirmó sus temores. Vio señales claras de que la tormenta se dirigía directamente hacia los Cayos.

Sheeran disparó la alarma y se lo dijo a su supervisor, quien llamó a la sede central en Jacksonville y les dijo que estaba preocupado y que no quería correr riesgos. Arguyó que lo mejor que podía hacerse era evacuar a los trabajadores. Los jefes se mostraron de acuerdo, y enviaron un tren de rescate a los Cayos. El único problema es que nadie se molestó en informar a los trabajadores que tenían que subir a él.

Al darse cuenta de que el tren había venido y se había ido, Sheeran hizo otra advertencia: ¡tenemos que evacuar ahora mismo a esos trabajadores! Sus alertas acabaron ascendiendo por la cadena de mando, pero las oficinas centrales (que ya estaban un poco escamadas) decidieron que, en lugar de enviar otro tren, lo mejor sería quedarse quietecitos a ver qué pasaba. A lo mejor Sheeran era un alarmista y, si la situación empeoraba, siempre podrían enviar un tren desde Miami. Entretanto, el U.S. Weather Bureau (Servicio Meteorológico de Estados Unidos) afirmaba que Sheeran estaba haciendo una montaña de un grano de arena.

Desgraciadamente, Sheeran tenía razón. El huracán golpeó la costa con una gran virulencia y con vientos de más de 290 km/h. Cuando la oficina central aprobó por fin un plan de rescate, era demasiado tarde. Ya no había tiempo: cuando enviaron un segundo tren de rescate, el huracán lo arrancó de la vía. En la tormenta murieron 259 trabajadores.

El Gobierno centralizado de F. D. Roosevelt tenía algunas ventajas evidentes. Pudo salvar a millones de personas de morir de hambre, e invertir una paralizante depresión económica. Pero su gobierno, como el nuestro de hoy día, estaba demasiado centralizado para responder rápidamente a unos trabajadores aislados. Igual que sucedió en 2005, cuando el huracán Katrina inundó Nueva Orleans, quienes estaban en el lugar sabían exactamente qué estaba pasando, pero eran impotentes para llevar a la práctica planes de rescate a gran escala. En lugar de ello, antes de que la araña pudiera reaccionar, había que enviar información a la cabeza, que entonces debía procesarla, montar una estrategia y, por último, reaccionar. Desde este punto de vista, lo que su-

cedió en 1935 en los Cayos y lo que pasó en 2005 en Nueva Orleáns no fue necesariamente culpa de nadie. Sí, es cierto que algunas personas podían haber tomado una decisión mejor, pero el verdadero culpable en los dos casos fue el propio sistema. En momentos como éstos es cuando se necesita una estrella de mar.

Si Sheeran hubiera estado dentro de un sistema abierto, podría haber predicado con el ejemplo y pasar a la acción. Cuando su instinto y su barómetro predijeron malas noticias, podía haber dicho a los demás: «Me largo de aquí. Quien quiera venirse conmigo está invitado». Entonces hubiera podido organizar un proyecto de evacuación sin tener que convencer a los jefazos de Jacksonville de que su experiencia y su barómetro eran válidos. También es cierto que Sheeran podía haberse equivocado, en cuyo caso se habría evacuado innecesariamente a los trabajadores. No es que en los sistemas abiertos siempre se tome la decisión correcta. Lo único que pasa es que pueden responder con mayor rapidez, porque cada uno de sus miembros tiene acceso al conocimiento y dispone de la capacidad de aprovecharlo directamente.

Esto nos lleva al tercer principio de la descentralización: *un sistema abierto no tiene una inteligencia central; la inteligencia se encuentra repartida por todo el sistema*. La información y el conocimiento se filtran de forma natural por los bordes, más cerca de donde está la acción.

Volvamos a A.A. y a la decisión de Bill W. de adoptar el enfoque de la estrella de mar. Resulta que Bill tomó la decisión estratégica correcta. El sistema abierto era el más adecuado. Hoy día, si preguntásemos cuántos miembros tiene A.A., no habría manera de saberlo. ¿Cuántos grupos hay? Nadie lo sabe. No hay forma de saberlo porque A.A. es un

sistema abierto. No hay un mando central que ponga etiquetas. A.A. es flexible, igualitario y está en perpetua transformación. Cuando otros adictos se enteraron del éxito de A.A., tomaron prestado el modelo de los doce pasos y montaron organizaciones que luchan contra diversas adicciones, incluyendo la drogodependencia, la dependencia alimentaria y la ludopatía. ¿Cuál fue la respuesta de A.A.? ¡Bien hecho! ¡Adelante! Todo forma parte del mismo patrón. El cuarto principio de la descentralización es: *los sistemas abiertos pueden transformarse fácilmente*.

A.A. ha superado la visión original de Bill W., convirtiéndose en una organización sorprendentemente fuerte y duradera; de hecho, eso es lo que pasó con los apaches. Los apaches no planificaban (ni podían hacerlo) cómo hacer frente a los invasores europeos, pero una vez que aparecieron los españoles, la sociedad apache se transformó fácilmente. Pasaron de vivir en poblados a ser nómadas. Esta decisión no tuvo que aprobarla ningún gobierno central. Se pudo poner en práctica sin problemas, porque la sociedad apache era abierta. De igual manera, a Bill W. nunca se le ocurrió que su tratamiento del alcoholismo pudiera ayudar a ludópatas o a adictos a la comida. Una vez más, Bill W. no ejecutó ningún mecanismo de control. En cuanto aparece una fuerza exterior, la organización descentralizada se transforma rápidamente para enfrentarse al nuevo desafío o necesidad.

A.A. tiene mucho en común con eMule. Bill W., como el hacker anónimo que inició eMule, tampoco era un director ejecutivo. Más bien, Bill sirvió como catalizador de una idea nueva, y luego se quitó de en medio. Dejó a su organización sin un cerebro central y, al hacerlo, le dio la capacidad de transformarse y adaptarse constantemente.

Vamos a ver cómo se aplica esto al campo de batalla empresarial. Napster entra en escena y asesta un golpe a las discográficas. A partir de ese momento, los sistemas abiertos se enzarzan en una batalla contra los coercitivos, con respuestas radicalmente distintas. En las discográficas los ejecutivos tienen que analizar y aprobar todas las decisiones. Entretanto, las redes P2P reaccionan a velocidad de vértigo, mutando sin cesar y manteniéndose siempre un paso por delante de las discográficas. Contener esas mutaciones es parecido a intentar capturar mercurio. Hundes Napster y aparece Kazaa. Te libras de Kazaa y surge Kazaa Lite, y así sucesivamente. Aunque las pequeñas empresas P2P no cuentan con grandes recursos, son capaces de reaccionar y de transformarse a un ritmo increíble. Esto supone un problema para una organización araña que ve cómo a su alrededor acechan las estrellas de mar.

Tanto si es usted una araña como un simple observador en el campo de batalla, al final descubrirá cuál es el quinto principio de la descentralización: *la organización descentralizada le acecha*. Dado que este tipo de organización se transforma con tanta rapidez, también puede crecer de forma asombrosamente rápida. Las organizaciones araña tejen sus telas a lo largo de mucho tiempo, amasando lentamente recursos y centralizándose cada vez más. Pero la estrella de mar puede hacerse con una empresa en un abrir y cerrar de ojos. Durante cientos de años, las personas consultaron a expertos para combatir el alcoholismo, y luego, en cuestión de pocos años, se fundó A.A., que se convirtió en la forma más eficaz de desengancharse de la bebida. Desde la Revolución Industrial, la gente se había comunicado por correo, telégrafo o teléfono, pero Internet lo cambió todo en menos de un decenio.

Durante un siglo, la industria discográfica fue propiedad de un puñado de empresas, y de repente un puñado de *hackers* cambió toda la industria. Veremos cómo este patrón se repite en diferentes sectores y empresas. A este cambio radical le llamamos «el principio del acordeón». Con el paso del tiempo, las empresas pasan de la descentralización a la centralización, para luego volver a descentralizarse y nuevamente a centralizarse. Como respuesta a las empresas o a las instituciones demasiado centralizadas, la gente se rebela y crea sistemas abiertos, estrellas de mar. De hecho, algunos de esos sistemas, como eMule, están tan descentralizados que en muchos sentidos ya ni siquiera parecen una organización: eMule está muy repartido por el mundo, y sus miembros gozan de un alto grado de libertad. En el extremo de la descentralización, nos encontramos con una zona gris donde un grupo de personas muy deshilvanado tiene un poder increíble.

Para ver cómo funciona esto en la práctica, volvamos al siglo XIX, cuando el poder de la industria musical estaba en manos de músicos que tocaban en directo, como el violinista Joseph Joachim. Durante la década de 1830, mientras los mexicanos estaban ocupados peleándose con los apaches en Norteamérica, el pequeño Joseph Joachim practicaba con su violín en Europa. Sus profesores detectaban en él un gran talento, y el estudiante mejoraba a ojos vista. Al final el joven violinista encontró un mentor impresionante, el famoso compositor Felix Mendelssohn.

Para entrar en el panorama musical del siglo XIX, un músico tenía que ser un virtuoso. Eso es exactamente lo que era Joachim. Cuando viajó a Londres con Mendelssohn, recibió una respuesta del público inusitadamente cálida. Los londinenses no se cansaban de escucharle, pero cuando Joachim

salió de la ciudad, se llevó con él su virtuosismo. Durante varios decenios antes de la llegada de la música grabada, no se pudieron comprar sus grandes éxitos.

En 1887, Thomas Edison descubrió cómo reproducir un sonido grabado e inventó el fonógrafo. Esto lo cambió todo: ahora la gente se podía llevar la música a casa. Dado que el público cada vez escuchaba más discos, empezaron a surgir cientos de pequeños estudios de grabación. El poder de la industria empezó a cambiar de manos. En lugar de ser los músicos independientes quienes tenían el poder, un estudio de grabación podía descubrir un talento nuevo y publicitar un disco determinado en la radio y en las tiendas.

Esto marcó el nacimiento de la industria discográfica. Para que un músico se ganara la vida como músico profesional, ahora necesitaba a alguien que reconociese su talento e invirtiese en él. Entraron en juego algunas industrias grandes, y la industria discográfica se volvió más centralizada.

Comparemos la carrera de Joachim con la de Itzhak Perlman. Perlman nació en 1945, unos cuarenta años después de la muerte de Joachim, y el primer año en que la industria del fonógrafo sobrepasaba en ingresos a la de las partituras. Como Joachim, a Perlman lo consideraron un verdadero talento. De la misma manera que Joachim había debutado en Londres, Perlman dejó al público con la boca abierta en el Carnegie Hall. Ahí es donde acaba el parecido entre ellos. A diferencia de Joachim, Perlman tenía un grupo de fans, la mayoría de los cuales jamás le había visto tocar en directo. La carrera de Perlman, como la de otros músicos modernos importantes, la hicieron posible los grandes sellos discográficos. A finales del siglo xx, el 80 por ciento de la industria discográfica mundial se concentraba en cinco sellos: Sony, EMI, BMG, Universal Music y Warner Brot-

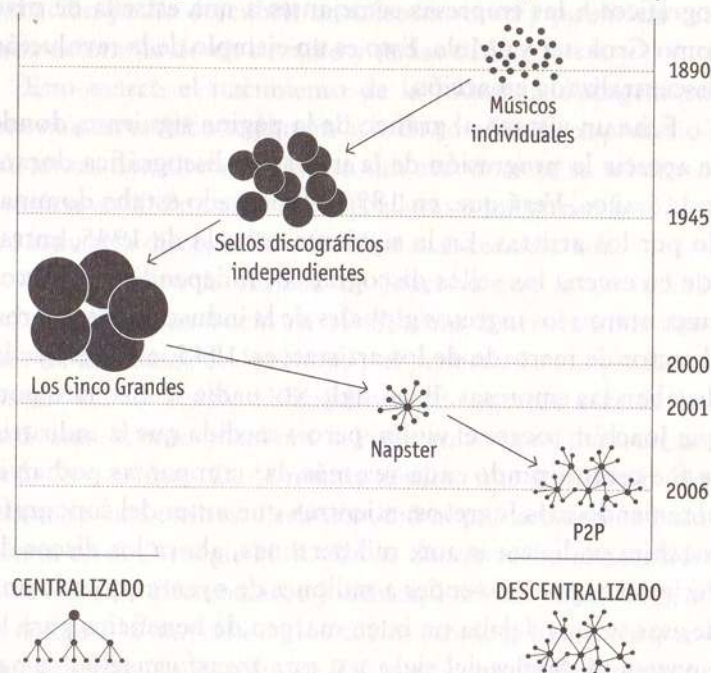
hers. No quedaban muchos sellos pequeños, y los que de algún modo lograban tener éxito pronto eran adquiridos y absorbidos por los Cinco Grandes. En el transcurso de cien años, los sellos discográficos obtuvieron un poder enorme, y los sellos pequeños y los músicos independientes fueron borrados del mapa.

Entonces, como hemos visto, Napster, de Shawn Fanning, conmocionó a la industria. Sólo hicieron falta cinco años para poner patas arriba una industria centenaria. El poder cambió de manos radicalmente: de los grandes sellos discográficos a las empresas semejantes a una estrella de mar, como Grokster y eMule. Esto es un ejemplo de la revolución descentralizada en acción.

Eche un vistazo al gráfico de la página siguiente, donde se aprecia la progresión de la industria discográfica durante 115 años. Verá que, en 1890, el mercado estaba dominado por los artistas. En la siguiente cota, la de 1945, entraron en escena los sellos discográficos independientes. Éstos aumentaron los ingresos globales de la industria y redujeron el sector de mercado de los artistas; en 1945, el dinero se lo llevaban las empresas. En el siglo XIX nadie se hizo rico porque Joachim tocara el violín, pero a medida que la industria se fue centralizando cada vez más, las compañías podían ir obteniendo más ingresos; mientras que antes del fonógrafo Joachim podía tocar ante mil personas, ahora los discos de Perlman se podían vender a millones de oyentes, y cada una de esas ventas dejaba un buen margen de beneficios para la empresa. A finales del siglo xx, esta transformación se había agudizado. En la línea del año 2000, el gráfico muestra una industria que se había centralizado de forma gradual pero masiva. Los Cinco Grandes controlaban la mayor parte del mercado, y estaban sacando grandes beneficios. Sa-

bemos qué pasó en 2001, que es cuando Napster entró en escena. En 2005 la industria había cambiado mucho. Sony y BMG se habían consolidado, Tower Records se había declarado en bancarrota, y los adolescentes ya no hacían cola en las tiendas de discos para comprarse el último CD. Los ingresos combinados de los cuatro gigantes restantes eran un 25 por ciento más bajo de lo que lo habían sido en 2001. ¿Dónde había ido a parar ese dinero?

La industria discográfica: de estrella de mar a araña y vuelta a empezar



A los jugadores entre iguales (P2P), no. Los ingresos desaparecieron. Puede que las organizaciones estrella de mar no estuvieran forrándose (con una gran excepción de la que

hablaremos en el siguiente capítulo), pero estaban haciendo que los ingresos de la industria discográfica disminuyeran. Este es el sexto principio de la descentralización: *cuando las industrias se descentralizan, los beneficios disminuyen*. Metamos a las estrellas de mar en la ecuación y ya podemos despedirnos de los grandes beneficios. Por eso hay que estar vigilando por si aparece una estrella de mar, antes de que ésta arrase con la industria.

Por supuesto, el truco consiste en predecir los cambios importantes antes de que se produzcan. Como podrían decirle los inversores franceses, diferenciar entre una araña y una estrella de mar no es fácil cuando no se tiene la preparación adecuada. Y sobre todo cuando no formula las preguntas adecuadas. Eso es precisamente lo que han venido haciendo MGM y los sellos discográficos: caer una y otra vez en la trampa en que cayeron los inversores franceses. Cuando esos inversores (o, ya puestos, los generales españoles o los directivos de las grandes discográficas) se encuentran con un sistema abierto, levantan la tapa y miran qué hay dentro. Cuando no ven un sistema nervioso central, o bien se olvidan del organismo, o bien lo tratan como a una araña insignificante.

Entonces, ¿cómo podemos evitar caer en la trampa de los inversores franceses? Formulando las preguntas pertinentes.

1. ¿Hay algún director?

Un sistema coercitivo depende del orden y de la jerarquía. Siempre hay una pirámide, y siempre hay alguien que manda. En pocas palabras, si vemos a un director ejecutivo, es

muy probable que estemos mirando una araña. En cambio, un sistema abierto es plano. No hay ninguna pirámide en cuya cúspide pueda sentarse alguien.

Es evidente que MGM tiene un director. Él es quien da las órdenes y decide en qué mercados entrar, qué estrategia seguir y contra qué empresa P2P arremeter. En ella hay una jerarquía y unas responsabilidades claras; incluso el director debe responder ante una junta.

Por otra parte, los apaches no tomaban decisiones centralizadas, y mucho menos tenían un dirigente. Los *nant'an* podían tomar decisiones, pero no le daban órdenes a nadie. De igual modo, Bill W. fundó A.A., pero se quitó de en medio muy rápidamente. eMule no sólo carece de director ejecutivo, sino que ni siquiera sabe nadie quién lo creó. Como al final descubrieron los inversores franceses, Internet no tiene presidente (lo sentimos, Dave).

2. ¿Hay oficinas centrales?

Toda organización araña tiene una sede física. Ésta forma una parte tan integral de la empresa que cuando no sabemos si una compañía es real o no, a menudo comprobamos si tiene una dirección física. Después de todo, nadie hace un pedido de joyas a una empresa que sólo tiene un apartado de Correos.

¿Que quiere visitar al director de MGM? Haga las maletas y vaya a Los Ángeles. ¿Que quiere visitar al director de eMule? ¡Pues buena suerte! Una organización estrella de mar no depende de un punto geográfico permanente ni de una sede central. Sí, A.A. tiene una dirección física y una lista de oficinas en Nueva York, pero no es ahí donde existe real-

mente A.A. La organización está distribuida por igual por miles de centros comunitarios, iglesias, e incluso aeropuertos. A.A. está en cualquier lugar donde deciden reunirse los miembros de un grupo.

3. Si le atizamos en la cabeza, ¿morirá?

Si le cortamos la cabeza a una araña, se muere. Si cerramos sus oficinas centrales, es probable que matemos a una organización araña. Por eso los terroristas van detrás del presidente de un país, o los ejércitos invaden una capital. Es probable que el señor Juan, que vive en un pueblo perdido, esté a salvo de un atentado.

A menudo las estrellas de mar no tienen cabeza alguna que se pueda cercenar. Cuando los españoles empezaron a liquidar *nant'an*, otros ocuparon su lugar. Cuando Bill W. murió, A.A. siguió adelante. Si al final las discográficas acaban pillando al creador de eMule, el programa seguirá funcionando como si no hubiera pasado nada.

4. ¿Existe una división clara de los roles?

La mayor parte de las organizaciones centralizadas se dividen en departamentos, y las divisiones entre departamentos son bastante estables. El equipo de ventas se dedica al marketing, el de recursos humanos se encarga del personal, etc. La función y las responsabilidades de cada departamento están bastante marcadas. Algunos departamentos desempeñan papeles multidisciplinarios, pero en el fondo cada uno tiene su propia función determinada. Un departamento es la

pata de una araña. En una organización araña que funciona, cada pata es firme y ayuda a soportar el peso de la organización.

En las organizaciones descentralizadas, cada miembro puede hacer muchas cosas. Una parte de una organización descentralizada se parece al brazo de una estrella de mar: no tiene que informar a ningún director de empresa, y sólo es responsable de sí mismo. Si un miembro de A.A. quiere comenzar un grupo nuevo, o si un miembro de eMule quiere colgar de Internet mil canciones nuevas, pueden hacerlo. Todas las actividades están al alcance de todos los trabajadores.

5. Si le quitamos una unidad, ¿sale perdiendo la organización?

Por definición, las unidades de una organización descentralizada son completamente autónomas. Cortemos una unidad y, al igual que una estrella de mar, por lo general la organización sigue funcionando bien. De hecho, del brazo seccionado puede nacer una organización totalmente nueva. Aislemos un círculo A.A. de la organización y ambos podrán sobrevivir. Es posible incluso que el círculo aislado cree una nueva organización de ayuda al adicto. ¿Qué pasaría si destruyésemos la mitad de las páginas web de Internet? Que Internet seguiría existiendo. ¿Y si borrásemos el 95 por ciento? Que el sistema seguiría funcionando; en realidad, fue diseñado para sobrevivir a un holocausto nuclear. De igual modo, arrebatemos una parte de una red P2P, y puede que durante un tiempo haya menos canciones en Internet, pero pronto la red se reconstruirá.

En una organización descentralizada, cada departamento es importante. ¿Qué pasa si una araña pierde una pata? Que su movilidad se ve notablemente alterada y, si sigue perdiendo patas, pondrá en peligro su supervivencia. Separemos el departamento de cuentas de una empresa del resto de la organización, y de él no surgirá por arte de magia una nueva organización a la que pueda prestar sus servicios. Si a una empresa de manufacturas le quitamos la fábrica, le causaremos un perjuicio irreparable.

6. Los conocimientos y el poder, ¿están concentrados o distribuidos?

En las empresas araña, el poder y los conocimientos están concentrados en los directivos. Se supone que la persona que dirige es la que tiene más conocimientos y la que dispone del poder para tomar decisiones clave. Cuando el huracán de 1935 golpeó los Cayos, todos dieron por supuesto que quien sabía mejor que nadie qué iba a pasar era el Servicio Meteorológico de Estados Unidos, que gozó de la potestad de llamar e informar sobre cómo prepararse para la tormenta inminente.

En las organizaciones estrella de mar el poder está repartido. Se supone que cada miembro dispone de los mismos conocimientos, y que su poder es idéntico al de cualquier otro miembro. Cada círculo de A.A. conoce las necesidades de sus miembros, y en consecuencia puede decidir cómo reaccionar.

7. La organización, ¿es flexible o rígida?

Las organizaciones descentralizadas son muy amorfas y fluidas. Dado que el poder y los conocimientos están distribuidos, las unidades individuales responden rápidamente a una multitud de fuerzas internas y externas; constantemente se extienden, crecen, se encogen, se transforman, mueren y reaparecen. Esta característica las hace muy flexibles. Pensemos en Internet: cada día nacen miles de páginas web, mientras que otras desaparecen. De igual manera, en cuanto surgió la necesidad, A.A. pronto se convirtió en otras organizaciones. Da igual lo grande que pueda llegar a ser A.A. o la larga historia que tenga; en un abrir y cerrar de ojos una parte de la organización puede convertirse en otra cosa. Dado que los brazos de la estrella de mar tienen una relativa libertad, pueden avanzar en multitud de direcciones.

Las organizaciones centralizadas dependen más de una estructura, lo cual tiende a hacerlas más rígidas. Por ejemplo, un par de empleados de banca no pueden decidir un buen día que, en vez de conceder créditos hipotecarios, se van a dedicar a vender limonada en su banco.

8. ¿Se pueden contar los empleados o los participantes?

Los miembros de cualquier organización araña se pueden contar: sólo hace falta consultar la nómina, los archivos con los listados de miembros u otros registros. Incluso las organizaciones más secretas, como la CIA, que por lo ge-

neral mantienen en secreto la información sobre sus empleados, saben cuántos agentes o miembros tienen. Si tiene acceso a la información existente correcta, hasta alguien de fuera puede calcular el número aproximado de empleados.

Sin embargo, contar los miembros de las organizaciones estrella de mar suele ser una misión imposible. No es sólo que nadie los cuenta, sino que cualquiera puede hacerse miembro de una organización abierta en cualquier momento (o, de igual modo, dejar de serlo). ¿Cuántas personas hay ahora mismo usando Internet? Es imposible saberlo. Como mucho, podríamos llegar a saber aproximadamente cuántos ordenadores hay conectados a Internet. Pero, ¿cuántas personas están conectadas ahora mismo a Internet? ¿Y cuántas personas están sentadas en una estación informática determinada? Aún resulta más difícil averiguar cuántas personas usan Internet en el mundo. El último cálculo, que arrojaba la cifra de 950 millones, no es más que una hipótesis estadística. Aunque en teoría se pudiera encuestar a todos los usuarios y obtener un número preciso, al cabo de pocos milisegundos de obtener ese resultado ya sería obsoleto, dado que se podría haber conectado a Internet alguien nuevo.

Lo mismo se podría haber aplicado al ejército español: sus generales nos podrían haber dicho de cuántas tropas disponían, pero no cuántos apaches había ahí fuera. Y, ¿quién sabe cuántos grupos de A.A. funcionan en el mundo, o cuántas personas están usando eMule en un momento determinado?

9. Los grupos de trabajo, ¿son asalariados o se autofinancian?

Como son autónomas, las unidades de una organización descentralizada casi siempre se autofinancian. En las organizaciones abiertas, a menudo no existe una fuente central de donde sale el dinero. Las unidades individuales pueden recibir dinero de fuentes externas, pero son responsables en gran medida de adquirir y administrar esos fondos.

En el extremo centralizado del espectro, las cosas son distintas. Si bien hay departamentos que producen beneficios, otros tradicionalmente incurren en gastos. La dirección distribuye los ingresos, asegurándose de que cada departamento esté bien financiado. Sin recibir dinero de la sede central, los departamentos no pueden sobrevivir. Por ejemplo, si MGM decidiera recortar todo el presupuesto que destina a marketing, ese departamento desaparecería muy pronto.

10. ¿Se comunican directamente entre sí los grupos de trabajo, o tienen intermediarios?

Normalmente, en las organizaciones centralizadas la información importante la procesan los directivos. Por ejemplo, en el caso del huracán de 1935, Sheeran tuvo que transmitir su preocupación a los directivos de Jacksonville, que entonces decidieron si enviaban o no un tren. Del mismo modo, en una empresa típica el departamento de marketing podría realizar un estudio sobre las ventas de un determinado producto, y luego transmitir la información a los ejecutivos de la compañía, que decidirían cómo responder a las demandas

del mercado y ordenar a la fábrica que aumentase o redujese la producción.

El Gobierno soviético llevó este sistema hasta sus últimas consecuencias. Si un residente de Urengoy llamaba por teléfono a un amigo de Tazovski, a unos 160 km al norte, la llamada pasaba por Moscú, más de 1.600 km al este. Todas las llamadas telefónicas pasaban por Moscú. ¿Por qué? El Kremlin quería saber de qué estaban hablando sus ciudadanos, tanto si era de montar un complot para derrocar al Gobierno como de buscar piezas de repuesto para el tractor. Los soviéticos no fueron ni los primeros ni los últimos en mantener líneas de comunicación centralizadas. Incluso el Imperio Romano, aun estando extendido por todo el mundo, mantenía un sistema de transporte muy centralizado, lo cual ha dado pie a la expresión «Todos los caminos llevan a Roma».

Por otro lado, en los sistemas abiertos la comunicación se produce directamente entre sus miembros. Tanto si es usted un apache como un usuario de eMule, puede hablar directamente con otro miembro. No hay caminos que lleven a Roma, porque no hay una Roma; incluso aunque quisiera, no podría hacer que sus llamadas telefónicas pasaran por la centralita de Moscú.

El ejército español

Hay alguien que manda	X	No hay nadie que mande
Hay una sede central	X	No hay una sede central
Si le atizas en la cabeza, muere	X	Si le atizas en la cabeza, sobrevive
Hay una división clara de los roles	X	Hay una división amorfa de los roles
Si le quitas una unidad, la organización se resiente	X	Si le quitas una unidad, la organización no se resiente
Los conocimientos y el poder están concentrados	X	Los conocimientos y el poder están distribuidos
La organización es rígida	X	La organización es flexible
La organización proporciona fondos a las unidades	X	Las unidades se autofinancian
Se pueden contar los participantes	X	No se pueden contar los participantes
Los grupos de trabajo se comunican mediante intermediarios		X Los grupos de trabajo se comunican directamente entre sí

CENTRALIZADO



9	1
---	---

DESCENTRALIZADO



Los apaches

Hay alguien que manda		X No hay nadie que mande
Hay una sede central		X No hay una sede central
Si le atizas en la cabeza, muere		X Si le atizas en la cabeza, sobrevive
Hay una división clara de los roles		X Hay una división amorfa de los roles
Si le quitas una unidad, la organización se resiente		X Si le quitas una unidad, la organización no se resiente
Los conocimientos y el poder están concentrados		X Los conocimientos y el poder están distribuidos
La organización es rígida		X La organización es flexible
La organización proporciona fondos a las unidades		X Las unidades se autofinancian
Se pueden contar los participantes	X	No se pueden contar los participantes
Los grupos de trabajo se comunican mediante intermediarios		X Los grupos de trabajo se comunican directamente entre sí

CENTRALIZADO



1	9
---	---

DESCENTRALIZADO



Un mar lleno de estrellas de mar

¿Qué tienen en común una enciclopedia, un programa de *software*, una empresa de telefonía, los anuncios clasificados y unas personas semidesnudas en el desierto de Nevada?

Lo ha adivinado: están descentralizados.

Ahí fuera hay un mar plagado de estrellas de mar. Ahora que somos capaces de apreciar su fuerza y su complejidad, vamos a bucear un poco.

Skype

Recordará que, la última vez que visitamos a Niklas Zennstrom, estaba esquivando a tíos subidos en unas motos negras que llevaban citaciones judiciales en la mano. El fundador de Kazaa tenía problemas legales graves, y al final se cansó. Zennstrom pasó el testigo a unos isleños de los Mares del Sur que montaron su empresa en Vanuatu. Ahora les tocaba huir a ellos. En realidad, cuando intentamos localizar en Sydney a Nikki Hemming, la directora actual de Kazaa, lo más cerca que estuvimos de ella fue hablar con su vecina. A pesar de las peticiones que ésta le hizo, Nikki se negó a reunirse con nosotros. Los abogados de la industria discográfica la tenían acosada.

Sí, es cierto que las discográficas, mediante sus actos, empeoraron su situación, y pronto entraron en escena más actores descentralizados. Pero en cuanto a Zennstrom, se había quedado sin trabajo y necesitaba encontrar un proyecto nuevo.

Tal y como había demostrado la llegada de eMule, la creación de programas P2P para compartir archivos daba poco dinero... o nada. En realidad, ahí está la traba. Para sacar beneficios de los programas de intercambio de ficheros hay que centralizarlos hasta cierto punto, de modo que se puedan insertar anuncios o hacer que los usuarios paguen una cuota. Para obtener dinero, por lo general hay que tener una cuenta en alguna parte, lo cual conduce a la centralización. Pero en el mismo momento en que uno dispone de una oficina central, en el mismo momento en que empieza a ganar algo de dinero, las empresas como MGM se le echan encima. Ahí está el dilema: o centralizarse un poco y enfrentarse a denuncias, o ser completamente descentralizado y no obtener ingresos.

Zennstrom empezó a buscar otras industrias donde pudiera aplicar las tecnologías P2P. Descubrió un campo virgen en la industria de la telefonía. De igual manera que a la gente le gusta disfrutar de música gratis, también les encanta tener conversaciones telefónicas sin pagar un duro. Durante años, los piratas informáticos han creado proyectos para hablar gratis por teléfono. Pero todos esos sistemas eran ilegales: después de todo, usaban las líneas de la compañía, que tenía derecho a que se le pagase.

Las compañías telefónicas, como las discográficas, no habían cambiado mucho en los cien años anteriores a la llegada de Internet. Por lo general, si usted quería hacer una llamada telefónica a larga distancia debía conectar con un ope-

rador, que le conectaba con otros, que al final acababa poniéndole en contacto con su pariente de Cáceres. Con el tiempo, los operadores fueron sustituidos por ordenadores, y en ocasiones las líneas telefónicas se sustituyeron por satélites o cables de fibra óptica, pero el sistema seguía siendo centralizado.

Dado que las compañías telefónicas controlaban las líneas, uno tenía que pagarles lo que quisieran, o lo que les permitiese cobrar la ley. En Estados Unidos At&T solía ser el único participante en el negocio. Entonces, en 1984, los tribunales deshicieron la empresa y crearon cierta competencia entre diversos proveedores de telefonía a larga distancia. Ahora el público tenía más opciones, pero aun así tenía que escoger entre servicios casi idénticos. Había que usar las líneas de la compañía; era inevitable.

Era inevitable, claro está, hasta que entraron en escena Internet y Zennstrom. La idea que tenía Zennstrom era la siguiente: aprovechemos la lección de Kazaa y evitemos los servidores centrales. La nueva empresa de Zennstrom, Skype, permitía que las personas se conectasen entre sí directamente. Nada de servidores que desviasen las llamadas, nada de líneas telefónicas de las que preocuparse. Encima, esta vez Zennstrom iba a trabajar dentro de la legalidad.

Entretanto, los usuarios de Skype estaban beneficiándose. Podían comunicarse libremente con cualquier otro usuario del mundo sin ni siquiera tener que depender de una línea telefónica. Lo único que tenía que hacer un usuario era descargar el programa gratuito de Skype y conectar un micrófono y unos auriculares a su ordenador. Todo se hacía por Internet. No costaba un céntimo. Un usuario pagaba sólo unos céntimos (exactamente 0,017 euros) cuando la llamada terminaba en una línea de tierra antigua. Como es lógico,

a mucha gente le encantó este servicio, y rápidamente empezaron a usarlo. Cuando nos reunimos con Zennstrom en diciembre de 2004, Skype disponía de 15 millones de usuarios. A finales de 2005, ya eran 57 millones.

Pero la innovación de Skype no se detuvo aquí. Zennstrom descubrió una manera de reducir a cero el precio por añadir un socio nuevo. Eso fue posible porque Zennstrom descentralizó la base de datos de usuarios.

Cuando no existía este sistema, para buscar un número de teléfono había que llamar al número de información para que el operador consultase el directorio. Pero Skype no mantuvo un listado central de usuarios. El listado se fragmentó en pequeñas unidades, cada una de las cuales estaba en el ordenador de cada usuario. Es decir, que cada usuario tenía en su ordenador una pequeña parte del directorio general; por ejemplo, usted podía tener en su máquina el listado situado entre «Roca» y «Román». Según el más genuino estilo de los sistemas abiertos, todo el mundo contribuía a la red. Las unidades se copiaban múltiples veces por ordenadores de todo el mundo. Lo más inteligente de este sistema abierto era que Skype se ahorra el coste de almacenar en sus servidores los nombres de sus usuarios. Las únicas transacciones que llegaban a los servidores de Skype eran los pagos con tarjeta de crédito.

Al reducir a cero el coste de las llamadas, Skype hizo que quedaran obsoletos los modelos propios de las empresas telefónicas, consistentes en sacar beneficios de las llamadas a larga distancia. En 2004, Michael Powell —que por aquel entonces era presidente de la Federal Communications Commission (FCC)— dijo a la revista *Forbes*: «Supe que todo había acabado cuando descargué Skype, cuando los inventores de Kazaa distribuyeron gratuitamente un programita que

podías usar para hablar gratis con todo el mundo, con una calidad estupenda, y que encima era gratis. Se acabó: es inevitable que el mundo cambie».

David Dorman, ex director de AT&T, nos explicó cómo las compañías telefónicas tradicionales se estaban viendo afectadas por innovaciones como Skype. Skype no tenía que pagar nada por las llamadas efectuadas entre miembros, y éstos no pagaban nada por las llamadas realizadas a través de Internet; Michael Powell, el presidente de FCC, se aseguró de ello. Skype no pagaba nada por minuto por conectarse, mientras que las compañías tradicionales de larga distancia pagaban tres céntimos por minuto. El cálculo no es difícil: AT&T y las otras compañías de telefonía a larga distancia pagaban 20 mil millones de dólares al año.

Las compañías telefónicas locales no es que estuvieran mucho mejor. Debían mantener toda esa costosa infraestructura asociada con la gestión de una llamada, que va desde los cables telefónicos hasta las instalaciones para los operadores. Skype no tenía estos gastos.

Skype aprovechaba los nuevos avances tecnológicos para ofrecer gratuitamente un privilegio que, antes, estaba monopolizado. Esto suponía malas noticias para las compañías telefónicas tradicionales. Tan sólo hace falta un poco de software para crear un sistema que funcione como Skype. Esa barrera que había que superar para convertirse en un proveedor de telefonía a distancia, barrera que antes era muy alta e insuperable, está desapareciendo rápidamente. Cualquiera que disponga de unos millones de dólares puede montar un equivalente de Skype. Por tanto, tanto si Skype funciona o no a largo plazo, ha abierto la caja de Pandora. ¿Cómo han reaccionado las compañías telefónicas? Siguiendo el ejemplo de las discográficas, los grandes jugadores han empezado a

consolidarse. Tan sólo un par de meses después de que hablémos con David Dorman, SBC adquirió AT&T.

En cuanto a Zennstrom, ya no tiene que huir de ningún motorista. Es más probable que esté contando los miles de millones de dólares que eBay le pagó por la venta de Skype. Más adelante echaremos un vistazo a la decisión estratégica que tomó eBay, la de comprar Skype. Pero, primero, veamos otra inversión de eBay.

Craigslist

Mientras subíamos los escalones de aquel antiguo edificio victoriano en San Francisco, esperábamos encontrarnos con un santo. Todo lo que sabíamos de Craig Newmark y su página web, *craigslist*, donde la gente compra y vende prácticamente todo lo imaginable, era estupendo. Nos encantaba constatar que Craigslist era un ejemplo perfecto de un sistema abierto. Habíamos oído que Craig se interesaba mucho por los usuarios, a los que concedía la máxima libertad posible, y que nadie que trabajara en Craigslist lo hacía, en última instancia, por dinero; pero, a pesar de eso, la Web estaba obteniendo pingües beneficios.

En la primera oficina a la que nos asomamos había ocho o diez ingenieros sentados alrededor de dos filas de mesas. Había una señal bien grande que decía PRIVADO. POR FAVOR, NO ENTRAR. Preguntamos si el señor Craig estaba por allí, y uno de los ingenieros levantó la cabeza y murmuró:

—Arriba.

Subimos otro piso y caminamos hasta el fondo de aquella casa convertida en empresa. La oficina de Craig era pequeña, y la compartía con Jim Buckmaster, el director de la

empresa. Cuando entramos, Craig nos recibió con una sonrisa. Jim estaba atareado tecleando en su ordenador, y no se dio la vuelta. Al cabo de unos minutos, nos saludó con un movimiento de cabeza y volvió a enfrascarse en su trabajo.

La entrevista empezó con buen pie. Craig nos dijo que en realidad se encargaba de gestionar el servicio de atención al cliente. Lo cierto es que parecía que su mayor preocupación era ayudar a sus usuarios. La fama y la fortuna eran asuntos secundarios para él. De hecho, la empresa había sido un éxito por puro accidente. Craig nos contó que había creado la página en 1995, usándola para colgar una lista de los acontecimientos locales en la zona de la bahía de San Francisco. Cada vez había más gente que se sumaba a la lista, que al final acabó acaparando todo el tiempo de Craig. El hecho de estar a cargo de todo parecía producirle sentimientos encontrados.

A pesar de esta ambivalencia de Craig, la página web ha adquirido dimensiones descomunales: *craigslist* se encuentra en 35 países y más de 175 ciudades del mundo. El sitio supone tres mil millones de páginas visionadas al mes. Puede anunciar y encontrar prácticamente de todo en esta web: desde objetos típicos de un mercadillo hasta coches usados, pasando por casas y el amor de su vida... y todo es gratis. Lo único que cuesta dinero son las ofertas de trabajo colgadas por las empresas que cobran por sus servicios. (Las que no tienen ánimo de lucro lo hacen gratis.) Se calcula que Craigslist genera como mínimo 10 millones de dólares al año.

Le preguntamos a Craig que, si había tanto tráfico en su web, por qué no incorporaba algunos anuncios.

Jim giró la silla para darnos la cara y respondió rápidamente:

—Nuestros usuarios no han pedido que haya anuncios.

—¿Qué quiere decir? —preguntamos.

Jim nos contó que Microsoft les había propuesto incluir anuncios, haciéndoles una «oferta lucrativa», pero Craigslist la rechazó. ¿Por qué?

Craig respondió:

—Craigslist funciona de la siguiente manera: la gente que lo usa anuncia algo y, si encuentran algo que no les gusta, lo comentan para aprobarlo o no. Esto quiere decir que, de forma cotidiana, los usuarios que visitan la página son quienes la hacen. Además, en lo que respecta a la política de empresa, prácticamente el 100 por cien de las categorías que tenemos las crearon los usuarios. Nosotros intentamos descubrir qué pedía la gente, en qué se ponían todos de acuerdo, lo que realmente funcionaba, y nos dedicamos a ofrecérselo. Creo que la idea inicial, hace más de diez años, fue mía. El resto consistió simplemente en escuchar a las personas y crear una infraestructura. Otro de los factores que intervienen es la cultura de la confianza, que funciona estupendamente.

Craig tiene razón: da la sensación de que la gente confía en la web. Su página permite a los usuarios interactuar unos con otros directamente, sin que nadie le diga a nadie qué puede hacer y qué no. No hay intermediarios ni jefes. Pero la gran atracción de este lugar no es sólo la posibilidad de anunciarse gratis. Prácticamente todas las personas con las que hemos hablado dicen que esta página web es una comunidad, un lugar de otras épocas, aquellos tiempos en que los vecinos se ayudaban mutuamente. La verdad es que Craigslist parece una comunidad de vecinos. Como cualquier comunidad, da cabida a todo tipo de personas, buenas y malas. Las personas pueden colgar los anuncios que quieran, pero si son ofensivos, por cualquier motivo, los usuarios pueden descolgarlo. Es un sistema democrático plenamente controlado por los usuarios.

Ese vecindario también es un mercado eficiente. Nosotros mismos hemos usado craigslist para obtener entradas para un concierto de Santana, vender una cámara web, comprarle a un amigo un ordenador de segunda mano y encontrar un profesor de flauta. Pero la oferta más memorable de todas fue cuando Ori se mudó de casa y tenía un montón de cajas de cartón vacías de las que quería desprenderse. Puso un anuncio en Craigslist, en la categoría de «objetos gratis», diciendo que tenía cien cajas para quien las quisiera. Después de recibir inmediatamente ocho o nueve respuestas, contestó a la primera persona que le había enviado un mensaje. Una hora más tarde, un tal Glenn se presentó en la puerta de Ori, comentándole lo útiles que le iban a ser aquellas cajas.

—Ya sabes que cuando te mudas tienes que ahorrar lo que puedas.

Luego añadió algo que, aunque parecía poco importante, nos llamó la atención:

—En cuanto me haya mudado haré lo mismo que tú: le pasaré las cajas a otro. Pronto volverás a verlas en *craigslist*.

No es que la conducta de Gleen fuera muy generosa, ni que tuviera una idea brillante. Lo que nos chocó fue más bien la manera en que lo dijo, como si hacer circular las cajas fuera lo más natural del mundo. Cuando en Craigslist consigues un montón de cajas gratis, es como si le debieras un favor a la comunidad, así que, como es lógico, luego las regalas a otros. A eso se refería Craig: el servicio crea una sensación de confianza y de pertenencia a una comunidad.

Entendimos que para Craig la comunidad era importante. Pero, aun así, quisimos saber, aunque sólo fuera por hablar, cuál era su estrategia de ventas. ¿Pensaba vender la empresa en algún momento? ¿Recoger beneficios? ¿Empezar a sacarle partido al tráfico de anuncios?

Mientras le formulábamos estas preguntas hipotéticas, Craig miraba hacia abajo y luego fijó la vista en su mesa. Era como si le estuviéramos ofendiendo por el mero hecho de preguntarle esas cosas. Nos invadió esa sensación extraña de *Pero, ¿qué habremos dicho?*

Craig dijo:

—Jim, ¿por qué no respondes tú a la pregunta?

Mientras Jim nos contestaba (básicamente, dijo que «no pensamos vender la empresa a nadie»), Craig se concentró en una pila de cartas que no había abierto. La segunda parte de la entrevista se vio opacada por el sonido que producía Craig al ir abriendo los sobres. Cuando acabó esa tarea, se conectó a Internet y empezó a contestar correos electrónicos.

Cuando salimos del apartamento victoriano media hora más tarde, nos sentimos un poco desanimados... y sorprendidos. ¿Qué había pasado? Entonces nos dimos cuenta de que durante todo el rato habíamos estado hablando de cómo los sistemas abiertos tienen que ver con clientes, no con liderazgo. En un sistema abierto, lo importante no es el director, sino si el que manda tiene la suficiente confianza en los miembros como para dejarlos en paz. Por uno u otro motivo (porque confía en sus usuarios o porque no quiere que aumente la empresa, o por ambas cosas), Craig reverencia a sus usuarios. Los deja en paz.

Aprendimos una lección importante: desde el punto de vista del usuario, la gente no es consciente de si está interactuando con una araña o con una estrella de mar, y le da igual. Mientras dispongan de libertad, mientras puedan hacer lo que les apetezca, son felices.

A medida que pasa el tiempo, la respuesta de Craig cada vez nos parece más lógica. De entrada, como él mismo dice, es un introvertido; que unos desconocidos le hagan una en-

trevista no es lo que él considera precisamente diversión. Pero, en un nivel más profundo, Craig no va a vender a sus usuarios. Apartándose de su camino y ofreciéndoles lo que ellos piden, ha creado ese grado de confianza y de comunidad del que habla todo el mundo. Además, después de todo, Craig se dedica a la atención al cliente. Evitó nuestras preguntas, se cerró en banda y volvió a concentrarse en lo realmente importante: contestar a los *e-mails* de unos clientes que, con toda probabilidad, no le estaban pagando ni un céntimo.

Sin embargo, hay una cosa que está clara. Craigslist tiene un impacto tremendo en los ingresos de los periódicos. En un proceso que ya se ha vuelto familiar, los jugadores centralizados de esta industria han reaccionado uniéndose, centralizándose más. Las charlas sobre una fusión que están llevando a cabo Village Voice Media (propietaria de varias publicaciones semanales, como *Village Voice* y *L. A. Weekly*) y New Times Corporation (la empresa padre de *East Bay Express*, *Phoenix New Times* y *Denver Westword*), se pueden entender como una reacción a la reducción de los ingresos procedentes de los anuncios clasificados. En su anuncio, Village Voice Media exponía su nuevo esfuerzo de competir con Craigslist mediante una página web llamada *backpage.com* («última página», una referencia a los atractivos anuncios que aparecen en la contraportada de la mayoría de publicaciones semanales). Usando un formato que se parece sospechosamente a Craigslist, *backpage.com* ofrece más o menos los mismos servicios que *craigslist*, con la opción de pagar para que el mismo anuncio se publique impreso. Quienes visitan esa página son una pequeña fracción del número de personas que visitan Craigslist, y no nos parece que *backpage.com* se convierta en una competencia seria para Craigslist.

En un giro sorprendente de los acontecimientos, unas pocas semanas después de que le hiciéramos la entrevista a Craig, leímos que craglist se oponía a la copia de contenidos, es decir, a que una página web saque contenidos de otra. Había muchas páginas web pequeñas que estaban parasitando craigslist, cortando y pegando las listas en sus propias webs, por lo general incluyendo un vínculo que remitía a Craigslist a quien deseara tener un acceso directo al anuncio. Al final Craigslist se había cansado y había exigido que acabase aquella situación. ¿Quería proteger a los usuarios de los anuncios tipo *banner*, o empezaba a ser más consciente de que debía proteger sus beneficios?

Apache

Más o menos en la época en que David Garrison viajaba por Francia, hablando con sus inversores sobre quién era el presidente de Internet, ingenieros de todo el mundo empezaban a asimilar, emocionados, la nueva tecnología de Internet y sus consecuencias.

El primer buscador popular para navegar por la Web procedía del NCSA Project de la Universidad de Illinois. Allí los ingenieros llevaban años trabajando para desarrollar los precursores y la columna vertebral básica de Internet. Pero cuando la gente empezó a ser consciente del verdadero potencial de Internet (o, mejor dicho, de su verdadero potencial económico), abandonaron la NCSA y abrieron empresas como Netscape, cuya oferta pública inicial podemos considerar el inicio del *boom* de Internet.

La marcha de los ingenieros de la NCSA creó la necesidad de que fueran otros los que crearan la arquitectura de la

Web. Ingenieros procedentes de todo el mundo se enfrentaban a un muro en el desarrollo de Internet, desarrollaban un parche para solventar el problema y lo enviaban gratis a la NCSA. No exigían que se les pagara. En lugar de eso, se mantenían a la expectativa esperando que alguien los alabase o insultase por su trabajo. Pero nadie dijo nada; el silencio fue la única respuesta. Por algún motivo desconocido, quizá porque estaba sobrecargada con *e-mails* de ese tipo, la NCSA nunca se molestó en responderles.

Los ingenieros no se enfadaron con la NCSA ni empezaron a atacarla; tampoco aspiraban a crear una gran compañía de Internet o a vender acciones infladas. No. Lo único que querían era que sus parches se integrasen en la Web, haciendo que ésta funcionase con mayor eficacia.

Al no recibir respuesta de la sede de la NCSA, los ingenieros empezaron a contactar unos con otros por medio de una lista de correo en Internet. Uno de los ingenieros se planteó: «¿Por qué no lo hacemos nosotros mismos?» Argumentaba que si la NCSA no colgaba sus parches, bien podrían hacerlo ellos solos. Otro ingeniero, Brian Behlendorf, incluso tenía un nombre para el proyecto, nombre cuyas profundas consecuencias él seguramente desconocía. En su libro *Rebel Code*, Glyn Moody explica cómo a Behlendorf se le ocurrió el nombre «Apache». Era algo que le vino a la cabeza porque sí, sin saber muy bien por qué, y eso le intrigaba: era un nombre que «no era Web esto y Araña lo otro, ni Arácnido, ni ninguna de las otras metáforas que se usaban».

Behlendorf donó su ordenador, convirtiéndolo en un lugar donde los otros ingenieros pudieran meter sus parches. Apache carecía de un plan estratégico para desarrollarse. Era mucho más orgánico: tenía ingenieros que contribuían, y los

parches que funcionaban los descargaban otros usuarios. Nadie tenía un papel fijo; la gente contribuía como mejor sabía.

Pronto la web de Apache empezó a recibir un número de visitantes cada vez mayor. Moody explica que, «debido a que el grupo Apache se basaba por completo en una serie de voluntarios repartidos por todo el mundo, la mayor parte de los cuales tenía un trabajo fijo como, por ejemplo, gestionar páginas web, decidieron aplicar un modelo infrecuente» a la organización. Crearon un modelo que hubiera enorgullecido al mismísimo Jerónimo.

Había un grupo central de unos diez ingenieros que desarrollaban parches y se encargaban del mantenimiento de la lista de Apache. En la periferia había incontables individuos más que contribuían con sus parches. En realidad no mandaba nadie, y se usaban las mejores ideas propuestas. Era como el caso de los *nant'an*: seguías a alguien (en este caso, usabas su parche) porque respetabas su capacidad y te gustaban los resultados que te ofrecía, y no porque un jefe te ordenase hacerlo.

Apache reunió tantos parches para el Proyecto NCSA que al final colgó de la Web su propia versión. El *software* era completamente abierto: quien quisiera podía descargarlo gratis, e introducir modificaciones. Si el parche de un contribuyente mejoraba en algún sentido el programa original, y si gustaba a suficientes personas, al final lo integrarían en el programa principal.

Los ingenieros de todo el mundo empezaron a usar Apache para gestionar sus servidores de Internet. No eran ingenieros que querían ahorrarse dinero o técnicos que quisieran experimentar. Algunas empresas grandes (como el MIT y Yahoo) adoptaron el código Apache. Apache pronto pasó de ser una colección alternativa de parches al estándar que ofrecía la industria del ramo.

También había otros participantes (sobre todo Microsoft y Netscape), pero ninguno de ellos ofrecía un producto tan atractivo como Apache. Al final, Apache se hizo con el sector más grande del mercado; hoy día, un 67 por ciento de las páginas web usa el código Apache.

La mayoría de nosotros no es consciente de que, cuando navegamos por Internet, nos beneficiamos constantemente de esos parches de Apache que los ingenieros llevan diez años regalando al mercado. El papel más importante de Apache radicaba en lo que evitaba, la lucha entre dos grandes arañas: a un lado del ring, Microsoft, con su monopolio casi completo sobre los sistemas operativos, y Netscape, que tenía muchísimo dinero procedente de una oferta pública exitosa. Los gigantes estaban abocados a una lucha entre plataformas, igual que Mac y PC. Si no fuera por Apache, los ingenieros tendrían que haber tomado la decisión de tomar partido por uno de los gigantes, esperando que al final fuera su plataforma la que alcanzara el éxito. Para los usuarios, navegar por una página web hubiera sido parecido a aquella época ya pasada en la que querían alquilar una película de vídeo. En lugar de que le hiciesen la pregunta «¿VHS o Beta?», el visitante a una página tendría que haber elegido entre la plataforma Netscape o la Microsoft.

El *software* de Apache se parece a otros proyectos abiertos como Linux, el sistema operativo que equivale a una versión gratuita de Microsoft Windows. Frente a los sistemas abiertos (donde todo el mundo puede contribuir y disfrutar gratis del *software*), las organizaciones araña tradicionales están descubriendo que tienen que adaptarse y asemejarse a las estrellas de mar. Si usted es Microsoft, y de repente sus competidores empiezan a repartir mejores productos y además gratis, pronto perderá su ventaja competitiva. Más tar-

de veremos cómo han tenido que adaptarse otras grandes marcas como Sun e IBM. Por el momento, baste con darse cuenta de que, igual que los indios apaches introdujeron una nueva forma de luchar contra los españoles, el nuevo Apache ha alterado la industria del *software*.

Wikipedia

Todos recordamos cuando teníamos que hacer trabajos en la escuela. En aquel entonces, el proceso de buscar información suponía acercarse a la biblioteca con la esperanza de que nadie hubiera cogido el tomo de la enciclopedia que nos hacía falta.

Si el trabajo versaba sobre los pingüinos, había que buscar el volumen de la P y, básicamente, copiar palabra por palabra todo lo que decía la entrada sobre el ave. Entonces añadíamos una ilustración hecha a mano, metíamos el trabajo en una funda de plástico, y listo. La enciclopedia era la salvación de los niños más comodones de todos los lugares del mundo.

Cuando nos enteramos de que existía una nueva enciclopedia *online*, nos esperábamos una especie de Enciclopedia Británica: unos artículos breves escritos por expertos, que abarcasen una variedad de temas. Pero entonces descubrimos que las entradas procedían de los usuarios de la enciclopedia: era un modelo genuinamente abierto.

Wikipedia tiene un origen fascinante que, en muchos sentidos, condensa la evolución de un sistema abierto. Todo empezó con Jimmy Wales, un brillante vendedor de acciones con opción que luego pasó a ser un empresario de Internet y luego filántropo. En el año 2000, Wales lanzó una enciclo-

pedia virtual gratuita para que la usaran niños cuyos padres no podían permitirse comprarles una convencional. El proyecto, al que puso por nombre Nupedia, usaba los artículos que enviaban los usuarios. Pero conseguir que te publicasen algo en Nupedia era toda una odisea.

El proceso constaba de siete pasos: asignar el artículo; encontrar a alguien que lo repasara; hacer el repaso; dos fases de edición y corrección; aprobación y publicación. Ya era un verdadero trabajo leer estas instrucciones, y mucho más cumplirlas. El proceso era aburrido: los encargados buscaron autores entre doctores y otros expertos. A medida que se iban redactando lentamente los artículos, Larry Sanger, el editor jefe de Nupedia, descubrió que había algo llamado *wiki*. Esta palabra, que se deriva del término hawaiano que significa «rápido», se refiere a una tecnología que permite a los usuarios de Internet editar fácil y rápidamente el contenido de la página.

Sanger propuso la idea de incorporar a Nupedia la tecnología wiki. Recordando el caso de Bill W., Jimmy Wales estuvo de acuerdo, y así nació Wikipedia. Igual que A.A., el proyectó despegó. Al cabo de cinco años, Wikipedia estaba disponible en 200 idiomas y contenía artículos muy completos (sólo en la sección inglesa, un millón) sobre muchísimos temas. Igual que pasó con los vástagos de A.A., Wikipedia dio origen a Wiktionary, Wikibooks y Wikinews.

En cuanto a Nupedia, antes de cerrar sus puertas consiguió colar 24 artículos acabados y otros 74 aún por acabar. La idea de introducir la tecnología wiki le costó a Larry Sanger su puesto; ahora eran los usuarios quienes hacían de editores.

La primera vez que visitamos la página de Wikipedia, pensamos que era una idea extraña pero, sinceramente,

creíamos que la calidad de los artículos sería inferior a lo que nos encontramos; teníamos la expectativa de encontrar más vandalismo que en un vagón del Metro en los años ochenta. Nos equivocábamos respecto a ambas cosas.

Primero, la calidad de los artículos es muy buena; la inmensa mayoría está escrita con claridad y brevedad, y tiene el nivel justo de profundidad. Los escritores tienen mucho cuidado en ofrecer artículos objetivos, precisos y que se entiendan fácilmente. Esto nos lleva al séptimo principio de la descentralización: *si metemos a alguien en un sistema abierto, querrá colaborar automáticamente*.

La gente no sólo contribuye, sino que esas aportaciones son notablemente precisas. De hecho, una investigación que llevó a cabo la revista *Nature* descubrió que Wikipedia y la Enciclopedia Británica eran casi igual de precisas. Los expertos llegaron a esta conclusión: «La entrada promedio sobre ciencia de Wikipedia contenía cuatro datos imprecisos; la Enciclopedia Británica contenía tres». Como vecinos altruistas y reflexivos, los miembros de la comunidad Wikipedia se cuidan de contribuir regularmente a la enciclopedia, y se aseguran de que el contenido de los artículos sea correcto.

Durante nuestra investigación inicial sobre Wikipedia, quisimos hacer una prueba. ¿De verdad hay artículos sobre todo? Introdujimos en el buscador la primera petición extraña que se nos ocurrió: nuestra serie favorita de los años ochenta, *Three's Company*. ¡Sí, señor! ¡Ahí estaba el artículo! Era bastante completo, pero faltaba la información sobre los personajes principales de la comedia, los señores Roper. Leímos el artículo y decidimos clicar en el botón «Editar»: estábamos a punto de hacer nuestra primera contribución a la página. Al principio nos pareció un poco raro; ¡caray, pero si tenemos la opción de modificar esta entrada! ¡Y la leerán

usuarios de todo el mundo! (o, al menos, los fans de *Three's Company*). Pero, en realidad, todos los artículos de Wikipedia se deben a las contribuciones de usuarios normales y corrientes, como nosotros.

La segunda página que visitamos era la entrada correspondiente al grupo Environmental Defense. Como el contenido de la entrada le pareció un poco vago e impreciso, Rod se pasó una hora redactando un resumen de la organización y cuatro datos clave. Cortó y pegó sus revisiones del documento de Microsoft Word y actualizó el artículo. Lo que había añadido era claramente una mejora, pero desde el punto de vista gráfico los distintos tipos de letras y su cuerpo daban al artículo un aspecto un tanto descuidado.

Dado que Wikipedia permite colaborar a todo el mundo, enseguida apareció alguien capaz de maquillar el artículo de Rod. En esta ocasión fue Walt Lockley, que se describe en su propia página como «arquitecto consultor y escritor». Sus contribuciones a Wikipedia «se centran en las cuestiones de diseño. Diseño de producto, diseño interior, arquitectura». Lockley encuentra páginas de Wikipedia que están «patas arriba», según sus estándares estéticos, y las arregla.

Al día siguiente de que Rod colgase el artículo sobre Environmental Defense, Walt lo cogió y le dio una forma agradable a la vista. Nunca hemos visto a Walt en persona, nunca le hemos enviado un correo. Pero aun así, él se adelantó para contribuir a la comunidad Wikipedia, sin insultar el trabajo de Rod y sin pedir ni un solo céntimo de remuneración. Walt simplemente quería ayudar. El mero hecho de contribuir ya conlleva su propia recompensa.

Hoy día, hay montones de expertos que contribuyen a Wikipedia de muchas maneras, desde ofrecer información de última hora sobre una catástrofe natural hasta escribir ar-

títulos muy completos sobre el psicólogo Carl Jung. Esto nos lleva a la segunda sorpresa con que nos encontramos: que la inmensa mayoría de las contribuciones son positivas.

De hecho, nos habíamos pasado varios meses consultando Wikipedia antes de encontrarnos con un vándalo. Esta persona añadió una referencia en la página sobre los incas afirmando que «*el imperio inca demostró que las ratas gigantes devoradoras de hombres podían alcanzar los cien años de edad*». Al cabo de nueve horas, otra usuaria, Jessica, «arquitecto que vive en Lowest East Side, Manhattan», había borrado la frase.

Cuando investigamos craigslist, descubrimos que esa página es como un vecindario virtual. Lo mismo podemos decir de Wikipedia. Es un vecindario limpio y agradable, porque hay personas como Jessica que arreglan los actos vandálicos en cuanto los detectan. El vándalo anónimo que hizo lo de los incas ha seguido alterando algunas páginas. Algunas de sus «pintadas» incluyen añadir «*max es un perdedor*» en un artículo de química, y la frase «Y es tu gato que se come con un tenedor mis fluidos anales :D», dentro de la entrada sobre el tráfico de drogas. En estos casos, la frase vandálica fue rápidamente eliminada.

Los propios miembros se encargan de arreglar la página. Incluso hay algunos que se ofrecen voluntarios para actuar como policías de Wikipedia; son personas como un usuario llamado Quadell, que se describe como «custodio de Wikipedia». Hablando de su trabajo, dice: «Tengo las llaves del cuarto del material, y voy fregando los desaguisados». Ser vigilante no es trabajo fácil. Quadell tiene una lucha constante contra vándalos cuyos ataques contra su propia entrada han incluido borrarle todo el texto sustituyéndolo por cosas como: «Aquí estaba, aburrido de madrugada, así que he pen-

sado: Vamos a fastidiarle un poco la página a Quadell, que seguro que no le importa», o comentarios como «¡Quadell es un webón!»

Wikipedia tiene la capacidad de «bloquear» ciertas páginas, ya sea para protegerla de posibles vándalos, o porque hay algún tema controvertido (por ejemplo, el islam). Entonces se comenta el tema en el foro público hasta que los usuarios llegan a cierto consenso, momento en el que la página se desbloquea. Pero Wikipedia siempre intenta mantener abiertas todas las páginas que sea posible. Incluso la de Quadell —a pesar de los ataques que padece— sigue abierta.

Burning Man

El festival Burning Man, que se celebra una vez al año en el desierto de Nevada, es famoso por los disfraces eclécticos, la música *rave* y un montón de gente desnuda a tope de éxtasis y de hierba. Además, es la única experiencia descentralizada de 7 días, 24 horas al día, que se puede encontrar actualmente.

Debido a su mala reputación, asistir a esta concentración conlleva cierta vergüenza; si tus compañeros de trabajo te cuentan que «se van a hacer un viajecito al desierto» de una semana, justo antes del Día del Trabajo, es bastante probable que no te digan toda la verdad. En realidad, se van a unos 100 km al norte de Nowhere, Nevada, a un lecho lacustre seco donde, una vez al año, se congregan más de 30.000 personas.

Ori y sus amigos fueron hasta allá en un Toyota hecho polvo, con las bicis de montaña sujetas a la trasera del vehículo. Se habían enterado de que la única forma válida de des-

plazarse por el Burning Man era en bici, porque es un sitio enorme y no está permitido circular en coche ni en moto. Pasaron Reno y giraron a la izquierda en la Interestatal 80, metiéndose en una autopista de doble carril que se internaba en el desierto. Después de pasar junto a una reserva india, se encontraron en medio de la nada. Al final no veían ni siquiera árboles ni arbustos, sólo piedras y montañas. Más a lo lejos, en la distancia, vieron una expansión de terreno reseca con un mar de tiendas de campaña y turismos. El brillo de los faros encendidos le daba un aspecto parecido a Las Vegas.

Llegaron a Burning Man después de que había oscurecido, y empezaron a buscar el campamento de su amigo Craig (no, éste no era el mismo de las listas). Los coches y las tiendas forman una ciudad temporal llamada Black Rock City. La ciudad se construye en torno a la «playa», palabra en español que se usa para definir el lecho seco del lago. Las calles se montan en círculos concéntricos. Este año las calles tenían los nombres de los planetas. Hay otras calles que nacen del centro, de la playa, y que, como los radios de una bicicleta, reciben el nombre de varias horas; así, por ejemplo, se podía quedar con alguien en la confluencia de Venus con las 10:30.

Encontraron el campamento de Craig en la esquina de las 2:00 con Urano. Craig es un graduado de Dartmouth que vive en San Francisco con su esposa. Durante el día es jefe de producto en una empresa de *software*, pero también es una persona muy creativa; es de esos que se montan un bar polinesio en el sótano de su casa (cosa que hizo, literalmente). Para convencer a su esposa de que le acompañara a Burning Man, Craig convirtió un viejo Ford Escort en una jirafa con un cuello de seis metros. Ella se quedó tan halagada porque Craig le hubiera hecho aquella jirafa, que se olvidó de sus sábanas limpias y de las duchas durante una semana, y se fue con él.

Craig montó una plataforma de madera en el techo del coche convertido en jirafa, con capacidad para hasta doce pasajeros. Conducía el coche desde el techo, porque había conectado largos tubos de PVC con los frenos, el acelerador y el volante. Conducía moviendo según fuera necesario los tubos de plástico, tirando de ellos o girándolos.

El festival Burning Man tiene dos características propias de la descentralización. La primera es que, en realidad, no hay muchas normas. Si te quieres vestir con un traje *funky*, adelante. Si no quieres ponerte nada, adelante. Si quieres construir una jirafa de seis metros y conducirla por el desierto, adelante.

La creación de Craig se llama «coche artístico», por motivos evidentes. En Burning Man había montones de otros coches, incluyendo un autobús escolar convertido en discoteca, un barco pirata con ruedas, un tiburón amenazante, e incluso un autobús urbano muy cascado convertido en submarino. También hay artilugios de feria, como una noria casera movida a mano. Hace falta bastante fe para subirse a ella y acostumbrarse al hecho de que no haya nadie por allí que te haga firmar un documento eximiéndole de toda responsabilidad.

La otra cosa a la que es difícil acostumbrarse es que nada cuesta dinero. Ésa es la segunda cualidad descentralizada de Burning Man: se basa en la economía del regalo. Los asistentes ofrecen cosas (desde helados hasta camisetas pintadas a mano) porque quieren, como una forma de contribuir a la comunidad, no porque esperen nada a cambio. Los únicos artículos que se *pueden* pagar en Burning Man son el hielo y el café. Todos los beneficios se destinan al presupuesto de las escuelas locales.

Resulta curioso lo fácilmente que se adapta uno a esta

economía del regalo. Es un alivio ver que nadie intenta venderte nada. Si quieres su producto, lo tienes. Si no, pues vale.

Pero Burning Man no consiste solo en intercambiar regalos. Una noche, sobre las dos de la mañana, Ori y un amigo se encontraron a un tipo intentando romper la señal que indicaba la esquina entre Venus y las 4:00. Lo primero que les vino a la cabeza fue: *¿Dónde está la policía?* Pero no había policías. Si había que hacer algo, tendrían que hacerlo ellos mismos.

Aquel tío tenía cara de pocos amigos, así que se le acercaron con cuidado.

—Hola —le dijeron. Él los miró, mientras seguía intentando arrancar la señal.

—Hola —dijeron de nuevo. Intentando no parecer agresivos, añadieron—: ¿Qué haces?

El hombre dejó de sacudir la señal, pero la mantuvo bien sujeta con las manos.

—No sé —dijo, con tanta sinceridad que era imposible no creerle—. No encuentro mi campamento. Estoy cansado de dar vueltas, y estoy muy frustrado.

Tras decir esto, se echó a llorar.

—Tranquilo, todo se arreglará —le dijeron.

—No sé dónde está mi campamento. Estoy muy frustrado. No es lo que pensáis... no quiero dar problemas a nadie.

—Vale, pero si te cargas esa señal —le dijeron, señalándola—, nadie sabrá muy bien adónde va.

La lógica pareció funcionar. El agresor soltó la señal y estuvo de acuerdo en que le ayudasen a encontrar su campamento.

Durante más o menos una hora los tres pasaron por el sistema solar en busca del campamento de aquel tipo. Empezaron con los planetas más cercanos al Sol. Agotaron Mer-

curio y Venus y salieron de la órbita terrestre, pero sin resultados. Al final encontraron su campamento en un punto cercano a Júpiter con las 7:00. Sí, es posible que aquel hombre se hubiera metido algo, o quizá sólo estaba deshidratado y falto de sueño, o a lo mejor se trataba de otra cosa. Pero demostró algo importante: los sistemas abiertos no pueden depender de una fuerza policial. Por una parte, tienes la libertad para hacer lo que quieras, pero, por otra, tienes una responsabilidad añadida: dado que no hay policías que vayan de un lado a otro para mantener la ley y el orden, todo el mundo se convierte en una especie de vigilante. Eres responsable de tu propio bienestar y también del de las personas que te rodean. En los sistemas abiertos, el concepto de «vecino» significa algo más que «la persona que vive en el piso de al lado».

Esto resume la experiencia de Burning Man. Cuando metes a personas en un sistema abierto, algunas se colocan, se pasan la noche bailando y atacan las señales. Pero la mayoría crea obras de arte muy trabajadas, comparte helados y hace todo lo que pueden (cada uno a su manera particular) para contribuir a la comunidad. Aunque se aparta del modelo convencional, Burning Man ofrece una lección muy importante a las empresas. Cuando se concede libertad a las personas, éstas pueden provocar el caos, pero también pueden manifestar una tremenda creatividad. Dado que todo el mundo quiere contribuir a la comunidad, uno obtiene una amplia gama de expresiones: desde una jirafa móvil de seis metros hasta seminarios sobre la comida cruda, pasando por cortes de pelo gratis o una tienda-hotel de cinco estrellas.

Sobre cinco patas

Ninguno de sus conciudadanos londinenses habría supuesto que Granville Sharp, músico de talento y procurador competente, estaba a punto de cambiar el mundo. Tampoco nadie podía sospechar que un grupo de forasteros religiosos tendrían un poder incalculable, o que un pequeño grupo de A.A. iba a cambiar las leyes del mayor imperio económico de su época.

Tal y como lo cuenta Adam Hochschild en su obra *Bury the Chains*, todo empezó en 1765. La vida de Granville Sharp no fue precisamente muy normal: tocaba el clarinete, la flauta, el oboe, los timbales y el arpa en una orquesta familiar de doce miembros, que a menudo actuaba a bordo de una barcaza. En realidad, Sharp no andaba en busca de una causa, pero ésta le encontró bajo la forma de Jonathan Strong, un esclavo de dieciséis años a quien su amo le había pegado una paliza que casi acabó con su vida. Pero Strong sobrevivió y recibió los cuidados médicos del hermano de Sharp, que era médico.

Al final Strong acabó curándose y, con la ayuda de Sharp y de su hermano, empezó a mejorar su vida. Pero aún se le consideraba propiedad de su amo. Cuando ese hombre encontró a Strong dos años más tarde, sano y capaz de trabajar, intentó reclamar su propiedad. Sharp sintió una

gran indignación al ver aquella injusticia. ¿Cómo era posible que a Jonathan Strong, que tenía semejantes ganas de vivir y semejante voluntad para hacerlo, se le considerara una simple propiedad? Tenía que hacer algo para ayudar a Strong, y decidió representarle delante de los tribunales. El caso estuvo en un tris de acabar mal: Strong estaba a punto de ser enviado por barco a las Américas, para que le vendieran allí, cuando Sharp consiguió obtener su libertad. Aquel caso cambió a Sharp para siempre. Pronto, más esclavos buscaron su consejo, y a menudo iba a tribunales a defender sus derechos. Tomó la firme decisión de abolir la esclavitud.

El punto de vista de Sharp era muy minoritario. La mayoría de la gente no veía nada malo en la esclavitud, una práctica más antigua que el Imperio Romano. Pero el ciudadano de a pie no era el único que respaldaba la esclavitud; también lo hacían las grandes empresas. En aquella época, la industria azucarera era una de las más grandes del mundo; los ingresos derivados de la producción de azúcar dejaban en pañales a los de la mayoría de otras industrias. El azúcar movía grandes beneficios, y dependía de la esclavitud. Cuando Sharp escribió panfletos sobre el maltrato que recibían los esclavos en los barcos de transporte, la Gran Azucarera declaró que aquella travesía marítima era el momento más feliz en la vida de un africano. Cuando los abolitionistas organizaron boicots contra la industria azucarera, ésta advirtió a los consumidores que *no* tomar azúcar era malo para los dientes. Decir que Sharp se enfrentaba a una batalla que habría de librar cuesta arriba es quedarse corto.

Cuando Sharp inició su campaña, no tenía acceso a la élite del poder. Su causa discrepaba de los sentimientos de

la ciudadanía, e iba en contra de los grandes intereses económicos. Pero a pesar de esto comenzó una cruzada. Siguió defendiendo ante los tribunales los derechos de los esclavos, escribió y repartió literatura abolicionista, y habló de la esclavitud con todo el mundo que conoció.

Al cabo de 18 años, Sharp había hecho algunos progresos en sus campañas, pero cuando las cosas empezaron a cambiar de verdad fue cuando acudió a los cuáqueros. En ese momento, en el Londres del siglo XVIII, la gente tenía la misma opinión de los cuáqueros que la que hoy día suele tener de los Hare Krishna. Los cuáqueros eran una religión marginal, con ciertas peculiaridades de las que a menudo se burlaba la gente (como la de rehusar quitarse el sombrero cuando se saludaban, y tratar a la gente de «*thou*» en vez de usar el «*you*»). Sin embargo, a diferencia de los Hare Krishna, los cuáqueros nunca habían tenido una jerarquía, y rechazaban a los sacerdotes y a otras figuras de autoridad o por encima de ellos. Las reuniones de los cuáqueros empezaban en silencio, y cuando uno de los miembros quería decir algo, hablaba durante el tiempo que le apetecía. Creían que todas las personas tienen una «luz interior» y que hay que tratarlas como iguales, y por tanto eran detractores acérrimos de la esclavitud. Aunque el propio Sharp no era cuáquero, se unió a un pequeño grupo de cuáqueros. Estaba organizado como un círculo, el primero de los cinco pilares importantes de una organización descentralizada.

Una organización de este tipo descansa sobre cinco patas. Como sucede con la estrella de mar, puede perder una o dos patas, y aun así sobrevivir. Pero cuando todas las patas trabajan al unísono es cuando una organización descentralizada puede evidenciar su máximo potencial.

Pata 1: Los círculos

Los círculos son importantes para casi todas las organizaciones descentralizadas que hemos estudiado. Los apaches, por ejemplo, vivían en numerosos grupos no jerarquizados repartidos por todo el sudoeste del país. Aunque compartían una herencia y una tradición comunes, cada grupo conservaba sus propios hábitos y normas concretos. Cada grupo apache se asemejaba a un círculo: era independiente y autónomo.

Pero la condición de miembro de un círculo apache era bastante exclusiva. De hecho, la única manera que tenían los forasteros de unirse a un círculo era la de ser capturados durante una refriega. Pero, una vez que se los llevaba a un círculo, los miembros eran aceptados como apaches (es decir, podían serlo por nacimiento, adopción o captura). Esto es lo bueno de los círculos: una vez que estás dentro, eres un igual. Entonces depende de ti contribuir al círculo en todo lo que puedas.

En los tiempos de los apaches, la comunicación entre distintas comunidades resultaba difícil, y el mero hecho de compartir información requería días o semanas. Pero la llegada del teléfono y del transporte barato ha hecho que la comunicación sea prácticamente instantánea. Hasta la era de Internet, los círculos estaban confinados a un lugar geográfico. Las personas podían unirse a un círculo de A.A., pero si querían participar, era necesario que compareciesen en una reunión. Internet ha permitido que los círculos sean virtuales: los miembros participan con sus ordenadores sin necesidad de salir de su casa.

La barrera para formar un grupo virtual y para convertirse en miembro se ha ido reduciendo cada vez más. De he-

cho, introducirse en un círculo es tan sencillo y directo que la mayoría de nosotros, nos demos cuenta o no, formamos parte de un tipo u otro de círculo descentralizado. Pensemos en Craigslist, por ejemplo. Si echamos un vistazo a los anuncios, colgamos uno o contactamos con un vendedor, nos convertimos en parte de un círculo virtual de Craigslist. No se trata de un grupo de personas que mantengan una relación estrecha, pero aun así se percibe un sentido de comunidad y de respaldo mutuo. La página tiene muchos círculos, cada uno de los cuales funciona en una comunidad metropolitana: hay uno en San Francisco, otro en Nueva York, etc.

A diferencia de los círculos apaches, todo el mundo puede contribuir a organizaciones como Wikipedia. Dado que ahora son virtuales, los círculos también se han vuelto más amorfos y resultan difíciles de identificar. Los grupos de usuarios de Wikipedia no se reúnen en una habitación física. El círculo de Wikipedia está formado por individuos que contribuyen a una entrada concreta. Algunos miembros escriben los artículos, otros los editan, otros los embellecen. La condición de miembro es tremendamente fluida. A diferencia de los círculos apaches, cuyos miembros vivían juntos constantemente, los círculos virtuales pueden ser muy pasajeros. Dado que los participantes no pasan juntos hora tras hora, su vínculo no es tan fuerte. Un apache haría cualquier cosa para proteger a un miembro de su tribu, incluso poner en peligro su vida. Los miembros de una craigslist no van a dar su vida por otro usuario.

Los círculos virtuales también se han vuelto mucho más grandes que, por ejemplo, los de A.A., donde el tamaño del círculo está limitado por el número de personas que caben en una habitación. Ahora bien, un círculo puede tener un número de participantes casi ilimitado. Pero se trata de un toma

y daca. Por una parte, resulta sencillo formar parte de un círculo, y cuando aumenta la gente lo hace también la diversidad. Por otra parte, cuando los círculos están formados por catorce personas o más, los vínculos se rompen. Los miembros se vuelven más anónimos, lo cual abre la puerta para que cada uno vaya a lo suyo o para que alguien tenga una conducta destructiva. Ya no es necesario que cada uno contribuya en lo que pueda. Los miembros de eMule pueden descargarse canciones durante todo el día sin aportar ni una sola. De igual manera, es más fácil cargarse la entrada de Quadell en Wikipedia si sabemos que nunca nos vamos a encontrar con él.

Los círculos aumentan su libertad y su flexibilidad cuando se vuelven virtuales, pero hay un motivo por el que miles de personas hacen todo el camino una vez al año al desierto de Nevada para estarse una semana. El hecho de experimentar la presencia física de otros participantes añade una dimensión de cercanía, y también hace surgir un sentido de propiedad. Los que hacen de Burning Man lo que es son sus miembros, no una empresa organizadora de reuniones socioculturales. Cuando uno asiste a Burning Man se convierte en parte de la organización. Se apropia de la experiencia y crea un sentido de responsabilidad y de pertenencia a un grupo. Por eso un Burning Man virtual no resulta muy atractivo. De igual manera, un círculo de A.A. depende del contacto físico para que los miembros sean responsables unos ante otros. Cuando ves a una persona cara a cara, resulta muy difícil ignorarla.

Debido a que los círculos no tienen jerarquía ni estructura, resulta difícil mantener reglas dentro de ellos; la verdad es que nadie tiene la potestad de hacer que se cumplan. Pero los círculos no carecen de leyes. En lugar de ellas, se basan

en normas. A.A. tiene normas sobre la confidencialidad y la ayuda. Wikipedia tiene normas para editar entradas. El *software* Apache tiene normas para desarrollar códigos. Burning Man tiene normas para mantener una economía de regalos. En realidad, la columna vertebral del círculo son las normas. Dado que son conscientes de que si ellos no cumplen las normas no lo hará nadie, los miembros de un círculo hacen que otros las cumplan. Al hacerlo, los miembros empiezan a apropiarse y a defender las normas para ellos mismos. Como resultado de este convencimiento, las normas pueden ser más poderosas que las leyes. Las leyes son la idea que tiene alguien de qué deberías hacer. Si incumples una ley, mientras no te pillen, no pasa nada. Pero en el caso de las normas, tienes que defender lo que tú mismo has aceptado y creado.

A medida que se desarrollan las normas de un círculo, y que los miembros pasan más tiempo juntos, sucede algo fascinante: empiezan a confiar unos en otros. Los miembros de A.A. revelan sus pensamientos y sentimientos más profundos, confiando en que los demás miembros guardarán esa información en secreto y que les darán su apoyo. Aunque los círculos virtuales se han vuelto más anónimos, siguen basándose en la confianza. Los colaboradores de Wikipedia confían unos en otros para editar los artículos que escriben. Los usuarios de Craigslist sienten que la página es una comunidad, y tienden a fiarse más de un usuario de lo que confiarían en un perfecto desconocido que se encontrasen en la calle. Los miembros piensan bien unos de otros, y por lo general reciben la misma consideración por parte de sus compañeros.

Además, se sienten motivados para contribuir lo mejor que puedan. Los usuarios de eMule podrían ir tranquilamente por su cuenta, pero en lugar de ello la mayoría comparte

sus archivos con todo el mundo. Los ingenieros cuelgan sus contenidos de Apache porque quieren mejorar el programa. Glenn pasó las cajas gratis a otros miembros de craigslist porque quería contribuir. En cierto sentido, el hecho de que Wikipedia no esté plagada de vándalos atestigua que la mayoría de las personas, cuando tienen la oportunidad, prefieren hacer una contribución positiva. Quizá nos estemos poniendo sentimentales, pero hemos de estar de acuerdo con lo que dice Scott Cook, fundador de Intuit: «Wikipedia demuestra que, básicamente, la gente es buena».

Pata 2: El catalizador

Las personas como Granville Sharp, Bill W. y un *nant'an* apache han salido de un molde muy distinto al del ejecutivo tradicional. En cierto sentido, su estilo de liderazgo se asemeja al hierro.

Lo que queremos decir es lo siguiente. Tomemos nitrógeno e hidrógeno, dos de los elementos más comunes en el mundo, metámoslos en un contenedor, cerremos la tapa, volvamos un día después y... no habrá pasado nada. Pero si añadimos a la mezcla hierro común, obtendremos amoníaco, un ingrediente importante de los fertilizantes, los plásticos y los limpiacristales. Lo curioso es que el amoníaco no contiene hierro: está compuesto únicamente por hidrógeno y nitrógeno. El hierro contenido en esta mezcla permanece inmutable: se limita a permitir la unión del hidrógeno y el nitrógeno de determinada manera.

El hierro es un catalizador. En química, un catalizador es cualquier elemento o compuesto que inicia una reacción sin fusionarse en ella. En las organizaciones abiertas, el catali-

zador es la persona que inicia un círculo y luego desaparece en las sombras. En los círculos apaches, el *nant'an* hacía el papel de catalizador. El *nant'an* generaba ideas, y luego permitía que el círculo las siguiera o no. Podía dar ejemplo, pero nunca imponía a otros su punto de vista.

Del mismo modo, Bill W. fue el catalizador de A.A. Inició la organización, pero cuando vio que ésta empezaba a funcionar, se hizo a un lado. Bill W. soltó las riendas y dejó que A.A. se convirtiese en una organización propia.

Este es el mismo modelo que apreciamos en todas las organizaciones descentralizadas: un catalizador pone en marcha un organismo descentralizado y luego cede el control a sus miembros. Craig Newmark deja que los usuarios de Craigslist decidan cuáles son las categorías que deben aparecer en la página. Jimmy Wale permite que sean los miembros quienes modifiquen el contenido de Wikipedia. Brian Behlendorf cede su ordenador y deja que los programadores controlen el programa Apache. El creador de eMule es el catalizador por antonomasia. Nadie sabe quién es, y está clarísimo que ha cedido el control: el código fuente del programa está ahí para que lo use quien quiera. Si en lugar de regalar el *software* el catalizador de eMule se hubiera planteado y hubiera querido explotar el programa, ya se habría encargado alguien de destruirlo a base de demandas.

En cierto sentido, la diferencia entre los líderes tradicionales y los catalizadores es la misma que existe entre los personajes de Julie Andrews en *Sonrisas y lágrimas* y Mary Poppins. En *Sonrisas y lágrimas*, María llega a una familia disfuncional, enseña a los niños una valiosa lección, convence al padre de que preste atención a sus hijos, y enseña a la familia a ir tirando todos juntos. De la misma manera, Mary Poppins visita a otra familia disfuncional (por encan-

tadores que sean sus miembros), enseña a comportarse a dos niños encantadores, induce a los confusos padres a preocuparse por sus hijos, encuentra maneras igual de eficaces para cohesionar a la familia, y entona canciones muy pegadizas.

Sin embargo, al final de *Sonrisas y lágrimas*, María, después de haberse enamorado de los niños y del padre, se queda con ellos. Es evidente que, a partir de ese momento, ella será la que corte el bacalao. Por otra parte, Mary Poppins abandona Londres al son de «chim-chimini-chim-chimini». No es que le tema al compromiso. Desde un buen principio ha quedado claro que ha venido a cumplir una misión. Cuando la familia ya puede seguir adelante sola, ha acabado esa tarea. Una vez que ha alcanzado su objetivo, se agarra a su paraguas y vuela hacia el crepúsculo.

Al renunciar al papel de líder, el catalizador transfiere al círculo la propiedad y la responsabilidad. Sin Mary Poppins, la familia se vuelve responsable de sí misma. Por lo general, el catalizador no espera que le alaben o le den palmaditas en la espalda. Cuando ha acabado su trabajo, sabe que es el momento de marcharse.

Sin embargo, una vez que sale de escena, se sigue sintiendo su presencia. El catalizador es una figura que inspira, que sirve de acicate para que otros actúen. Los círculos no se forman solos. Metamos a un puñado de personas en una habitación, y es posible que se reúnan en grupitos de dos o tres para hablar del tiempo. Añadamos a un catalizador, y pronto estarán todos en un círculo, hablando de lo mucho que les gusta esquiar o de pantallas antiguas de lámpara. Un catalizador desarrolla una idea, la comparte con otros y da ejemplo.

Un catalizador es como el arquitecto de una casa: es esencial para la integridad estructural a largo plazo, pero no vive en ella. De hecho, cuando el catalizador se queda demasiado

tiempo y deja que su creación le absorba, toda la estructura se vuelve más centralizada. Craig Newmark, el de Craigslist, tuvo este problema. Construyó una página genial, pero, ¿hasta qué punto craigslist seguía necesitándole después de eso? Si tiene usted una empresa multimillonaria, quizá prefiera ser María y quedarse en ella, en lugar de salir volando como Mary Poppins.

Aunque Sharp no abandonó el movimiento abolicionista, es evidente que confirió libertad a los círculos. No le interesaba crear un gran imperio sometido a su control; quería iniciar un movimiento que acabase con la esclavitud. Al abandonar el liderazgo, Sharp permitió que los círculos abolicionistas proliferasen.

Pata 3: La ideología

¿Qué hace que unas personas se unan a un círculo? ¿Por qué invertir tiempo y esfuerzo en participar? Como hemos visto, por lo general las organizaciones descentralizadas no producen muchos beneficios.

Los sistemas abiertos proporcionan el sentido de pertenecer a una comunidad, pero no son los únicos que lo hacen. Los empleados de Microsoft tienen un sentido de pertenecer a una comunidad (comparten algo en común y son amigos), pero también se les paga por su colaboración. Los ingenieros de Apache no cobran un duro. Están motivados por el deseo de crear un producto mejor. Creen en un sistema abierto, y respetan las contribuciones ajenas, no porque deban hacerlo sino porque quieren. Sí, hay muchos sistemas abiertos, como Wikipedia, que ofrecen servicios gratuitos, pero la gente también podría ir a la biblioteca o recurrir a un bus-

cador para obtener esa misma información. Sin embargo, el público no sólo consulta Wikipedia, sino que también contribuye regularmente a ella.

No se trata sólo de la comunidad ni de obtener productos gratis, ni tampoco de la libertad y la confianza. Lo que cohesiona a las organizaciones descentralizadas es la ideología. Los apaches creían que pertenecían a la tierra y que merecían autogobernarse. Aquellos pocos apaches que no sostenían esta ideología aceptaron la invitación de los españoles y se convirtieron en granjeros, integrándose en un sistema centralizado. Pero quienes se quedaron en la tribu sostuvieron con fuerza el concepto de independencia. Cualquiera que interfiriese con esa ideología, ya fuera español, mexicano o norteamericano, se convertía en enemigo. Los apaches se aferraban tanto a su ideología que estaban dispuestos a luchar y a sacrificarse por esa causa. Sin la ideología, habrían carecido de la motivación suficiente para seguir siendo descentralizados.

En A.A., la ideología es que las personas pueden ayudarse mutuamente a abandonar una adicción. Los doce pasos reflejan las consecuencias de esta ideología. La gente que no acepta esos doce pasos es probable que acabe marchándose de A.A., pero quienes siguen los doce pasos lo hacen rigurosamente. Creen que, si en algún momento ceden a la tentación de pasar por alto la ideología, volverán a caer en el alcoholismo. De igual manera, para Sharp y los cuáqueros, luchar contra la esclavitud fue una motivación tan poderosa que dedicaron a esa causa toda su vida.

Es posible que las organizaciones estrella de mar que han nacido en Internet tengan ideologías menos profundas. Pensemos en eMule, cuya ideología dice que vale la pena intercambiar música gratis. Hay millones de personas que pueden

respaldar esa ideología, pero nadie dedicaría su vida a ella. Lo mismo sucede con Craigslist y Wikipedia. Sus respectivas ideologías (que sostienen que vale la pena colgar anuncios destinados a una comunidad o colaborar en una serie de artículos) no son tan poderosas como las que tenían los apaches o A.A.

Por eso no pensamos que eMule, Craigslist o Wikipedia tengan que existir necesariamente para siempre. Es bastante fácil que aparezca otro participante que ofrezca una ideología parecida. Pero sí que podemos esperar que A.A. y sus derivados sigan perdurando mientras exista una adicción.

Pata 4: La estructura preexistente

Los cuáqueros tenían escaso poder político o influencia, y eran un grupo al que se marginaba. Pero al final fue esa marginación la que confirió a los cuáqueros un tipo de poder distinto. Dado que eran forasteros, fueron obligados a crear su propia cultura, unas relaciones comerciales y una comunidad. Era una estructura sólida de personas que vivían juntas, hacían tratos unas con otras y compartían un credo. Sumemos una comunidad de vínculos estrechos y la creencia de que todo el mundo es igual y, ¿cuál será el resultado? La descentralización. Pero los cuáqueros no eran descentralizados ellos solos: funcionaron como la plataforma descentralizada sobre la que se fundamentó el movimiento antiesclavista. Su función de respaldo permitió que despegase el movimiento abolicionista.

Los cuáqueros contaban con más de 20.000 miembros sólo en Inglaterra. Ya estaban muy versados en cómo trabajar juntos en círculos, y compartían una ideología central.

Durante dieciocho años, Sharp viajó por toda Inglaterra intentando ganar al público y a los tribunales para su causa. Pero, al carecer de ejército, su esfuerzo fue en vano. Resultaba demasiado complicado construir una organización descentralizada nueva, sobre todo cuando la inmensa mayoría de personas estaba a favor de la esclavitud. Pero los cuáqueros proporcionaron una plataforma al movimiento.

Casi todas las organizaciones descentralizadas que han tenido éxito se basaron en una plataforma preexistente. Bill W., fundador de A.A., contó con el apoyo del Grupo de Oxford, un movimiento cristiano independiente que inició un ministro luterano renegado. El Grupo de Oxford había formado círculos, e incluso había creado un programa de seis pasos para abandonar la adicción. Bill W. convirtió los seis pasos en doce, tomó prestada la ideología y montó su primer círculo de A.A.

Pero obtener acceso a una estructura preexistente no es tan fácil como tener una buena idea. Si los cuáqueros hubieran estado centralizados, Sharp lo hubiera tenido más fácil. Podría haberse reunido con los líderes, convenciéndolos de que movilizasen a sus seguidores y los involucraran en campañas antiesclavistas. Pero las organizaciones centralizadas no son buenas plataformas. De entrada, si las órdenes vienen de arriba, es posible que los miembros las cumplan, pero no se sentirán inspirados a dar lo mejor de sí mismos. En segundo lugar, los líderes de las organizaciones jerárquicas quieren controlar lo que pasa, limitando así la creatividad. En tercer lugar, y lo más importante de todo, las organizaciones centralizadas no se crean para lanzar movimientos descentralizados. Al no haber círculos, no existe una infraestructura para que las personas se involucren y se apropien de una idea.

Sin embargo, las estructuras descentralizadas proporcionan círculos y un conjunto de miembros con poder, y es típico que toleren mejor la innovación. Pero, al no disponer de alguien que mandase, Sharp tuvo que apoyarse en su relación personal con los miembros. Aunque no era cuáquero, no juzgaba a los cuáqueros ni pretendió imponerles sus ideas. En lugar de eso, se fue ganando lentamente su confianza y su amistad.

Lo más frecuente es que sean necesarias las habilidades especiales de un catalizador como Sharp para entrar en una estructura. Pero, como ya hemos visto, Internet lo cambió todo. En la época de Sharp, las organizaciones descentralizadas eran la excepción a la regla, y acceder a ellas resultaba difícil; pero hoy día, Internet funciona como plataforma abierta sobre la cual se pueden montar una amplia variedad de organizaciones estrella de mar. Internet es un caldo de cultivo y una plataforma de lanzamiento para nuevas organizaciones de ese tipo. Skype, eMule y Craigslist son algunas de las muchas organizaciones descentralizadas que se han lanzado gracias a Internet.

Las consecuencias que tiene Internet para la descentralización son profundas. Durante siglos, las personas han creado organizaciones descentralizadas, pero dado que una plataforma como la de los cuáqueros era una rareza, estas organizaciones eran escasas y en su mayor parte tenían un carácter social, sin afán de lucro. Internet no sólo facilita que las personas se comuniquen, sino que ofrece un campo abonado para muchísimas organizaciones descentralizadas. Si hoy en día asistimos a una revolución, es gracias a Internet y a la plataforma que ésta proporciona.

Incluso con la ayuda de la estructura cuáquera, Sharp no hubiera podido abolir del todo la esclavitud si no hubiese

contado con una quinta pata. Aunque era un catalizador apasionado, necesitaba a otra persona que pusiera por obra su visión. Alguien como Thomas Clarkson.

Pata 5: El adalid

En 1785, Thomas Clarkson participó en un concurso de ensayos sobre la abolición. Su motivación principal era ganar el premio, pero, a medida que investigaba el tema, cada vez se sentía peor por lo que iba descubriendo: lo penosas que eran las condiciones a las que sometían a los esclavos durante su transporte en barco, y cómo los dueños trataban de forma inhumana y maltrataban a lo que consideraban su propiedad. Clarkson empezó a simpatizar con la ideología abolicionista. Después de ganar el concurso, decidió luchar contra la esclavitud activamente y con todas sus fuerzas. Conoció a Sharp, y ambos conectaron enseguida. Si Sharp era el visionario, Clarkson era el hombre práctico. Lo que llamamos «un adalid».

Un adalid es implacable cuando promueve una idea nueva. Los catalizadores son carismáticos, pero los adalides llevan su visión a un nuevo nivel. El carisma de un catalizador, como el de los *nant'ans*, es sutil. Los catalizadores inspiran y, de forma natural, conectan a las personas entre sí, pero el adalid no es nada sutil. Si no, podemos preguntárselo a los empleados de la oficina de Correos de Berkeley, California, que todavía hablan de Leor Jacobi.

Si alguien personifica al adalid, es Leor. Siempre ha tenido facilidad para relacionarse con las personas, y como vendedor es excelente. Cuando era pequeño e iba con sus padres a un restaurante, se levantaba de la mesa y se ponía a con-

versar con los otros comensales. No podía evitarlo. Podríamos pensar que, aunque al principio a los otros clientes les hiciera gracia esta actitud, pronto pensarían que la actitud del niño era una invasión de su espacio personal. Pero con Leor era distinto. Incluso con aquella edad, Leor era capaz de atraer a las personas, que se sentían fascinadas por él.

Leor siempre ha sido apasionado y enérgico por naturaleza; cuando le intriga una idea, su «mordisco» se parece al de un rottweiler: no suelta la presa. Cuando aprendió a jugar al ajedrez, no lo dejó hasta convertirse en uno de los mejores jugadores del estado. Cuando se metió en el mundo de la música, formó un grupo que tuvo éxito. Pero cuando se hizo «vegetaliano» (es decir, un vegetariano que no bebe leche ni come huevos), descubrió algo a lo que realmente podía hincarle el diente.

La mayoría de personas que se hace vegetariana, cambia sus hábitos alimentarios, empieza a comprar en tiendas de dietética y, quizá, pega una pegatina en la trasera del coche. Pero cuando Leor se emocionó con lo de ser vegetaliano, se enteró todo el mundo. No podía hacer las cosas a medias. Empezó a organizar reuniones, a asistir a conferencias y a hablar con todo el que se le ponía a tiro. Incluso cuando llamaba a la operadora del servicio de información telefónica, acababan hablando del vegetalianismo. Había algo en el modo de hablar de Leor (su emoción o su encanto) que hacía que todo el mundo se sintiera a gusto con él y se interesase por lo que tenía que decir. La operadora de teléfonos, por ejemplo, se pasó una hora hablando con él, y decidió probar la nueva dieta que Leor le propuso.

De igual manera, cuando Leor fue a echar una carta, hizo amistad con todos los empleados de la oficina... incluso con los que no estaban a la vista del público. Recordemos que esas

personas no eran activistas, sino empleados de Correos, personas que no se emocionan por cualquier cosa y que no suelen sonreír mucho. Pero cuando Leor llegaba a la oficina, le saludaban como a un viejo amigo. Casi todo el mundo tenía esa reacción al ver a Leor, y más o menos al cabo de un año de empezar a promover la dieta vegetariana, había creado una organización nacional, abierto una página web sobre vegetarianismo, introducido la opción de comer vegetariano en los comedores universitarios en todo el país, contribuido a abrir una cadena importante de restaurantes vegetarianos, y aparecido en las cadenas de televisión y en los periódicos más destacados. Y para rematar el asunto, ganó un juicio contra la cadena McDonald's Corporation sobre una marca registrada.

Este tipo de energía es el que aportó Clarkson al movimiento abolicionista. Clarkson y Sharp formaron un círculo de doce hombres en el cual había dos o tres cuáqueros. El círculo era totalmente igualitario; todas las decisiones se tomaban por consenso. Pronto los miembros del grupo empezaron a movilizar a los cuáqueros, induciéndolos a actuar.

Los adalides son hiperactivos por naturaleza. Como los catalizadores, funcionan bien en entornos no jerárquicos, pero tienden a parecerse más a un vendedor que a un organizador o a un intermediario. Lo que hacía Clarkson era vender. Era el único miembro del círculo que trabajaba a tiempo completo en el proyecto. Dedicaba 16 horas diarias a la causa, y viajó por toda Gran Bretaña. Durante los sesenta años siguientes, Clarkson dedicó su vida al movimiento. Reunió evidencias aportadas por 20.000 marineros. Participó en debates públicos, publicó informes regulares e hizo chapas. Se reunió con las personas que tomaban las decisiones, que le respetaban porque no era cuáquero. Incluso contribuyó a formar grupos de presión en el Parlamento.

Cada vez que llegaba a una ciudad, Clarkson contribuía a la formación de un círculo abolicionista. La red empezaba a fortalecerse. A medida que la gente iba escuchando el mensaje de Clarkson, el tema de la esclavitud se puso en boca de todos. Lentamente, empezó a ganarse los corazones y las mentes del público.

En 1833, muchos años antes de que se aboliera en Estados Unidos, la esclavitud se prohibió en Inglaterra. Aunque Sharp fue el catalizador del movimiento (o, mejor dicho, *porque* lo era), no aparece en la mayoría de libros de historia. A Clarkson también lo olvidaron rápidamente.

El mérito por la abolición de la esclavitud se atribuyó a William Wilberforce, un político que fue aliado del movimiento y su portavoz en el Parlamento. Cuando Wilberforce murió, sus hijos le glorificaron, al tiempo que sepultaban a Clarkson en el olvido. Los líderes del movimiento descentralizado nunca se preocuparon de que alguien los alabase, y al ser incapaz de comprender el poder de las organizaciones estrella de mar, el público atribuyó a un político el éxito del movimiento.

Las cinco patas en acción

Una vez que hubo alcanzado sus fines, el movimiento abolicionista británico desapareció, pero no sin antes dar a luz a otra fuerza poderosa. Aquí es donde entra en escena Elizabeth Cady Stanton, que nació en 1815 y creció en Nueva York; era la hija de un famoso juez. Tras la muerte del hermano de Elizabeth, su padre le dijo lo decepcionado que estaba por haberse quedado en el mundo con una hija. Entonces ella decidió conseguir todo lo que había conseguido

su padre, y superarle. Aprendió griego, participó en concursos literarios e incluso en varios deportes; recordemos que en aquella época no era normal que una mujer hiciera tales cosas.

A los 25 años de edad se casó con un abolicionista. Su marido le presentó a muchos personajes clave del movimiento, incluyendo a Thomas Clarkson, el adalid. Stanton recuerda que «después de haber leído las obras de esas personas, me resultaba difícil, al visitarlas de vez en cuando en sus hogares, darme cuenta de que eran las mismas a las que había idolatrado cuando no las conocía».

Pero su experiencia con los abolicionistas no fue siempre positiva. Cuando Stanton asistió a una convención antiesclavista, la hicieron sentarse en una parte de la sala reservada para las mujeres, aislada del resto por una celosía. Lo que es más, a las mujeres no se les permitía hablar ni votar en la reunión. Ella se enfureció pensando en cómo era posible luchar por los derechos de los esclavos cuando a las propias mujeres se les negaban los mismos derechos que tenían los hombres. Gracias a sus conversaciones con otras mujeres en aquella convención, Stanton pensó por primera vez en su vida en el concepto de la «igualdad entre sexos».

Al igual que Strong, Stanton fue un catalizador que, cuando se enfrentó a una ideología, catalizó un movimiento nuevo. Durante diez años, la idea de los derechos para la mujer siguió creciendo en la mente de Stanton. Casi un decenio después, los acontecimientos que tuvieron lugar en su vida la hicieron sentir que «todos los elementos habían conspirado para inducirme a dar un paso adelante». Tenía que hacer algo sobre los derechos de las mujeres. Repitiendo la misma historia de medio siglo antes, a Stanton se le ocurrió recurrir a una estructura preexistente: la de los cuáqueros.

Siguiendo la pauta de los abolicionistas, Stanton y los cuáqueros organizaron una convención sobre los derechos de la mujer, donde Stanton sugirió que se les debía permitir votar. «Si hubiera tenido la más mínima idea de lo que iba a originar aquella convención, me temo que no hubiera tenido el valor necesario para arriesgarme a seguir adelante», recordó Stanton tiempo después. Durante los meses y años posteriores, todos los diarios respetables del país arremetieron contra ella. «Todos los periodistas —escribió ella—, desde Maine hasta Tejas, parecían competir unos con otros para ver quién podía ridiculizar más a nuestro movimiento.»

Eso lo hacían todos los periódicos menos, claro está, los abolicionistas. Pronto los abolicionistas empezaron a apoyar esa nueva ideología. De la misma manera en que el movimiento abolicionista había aprovechado la infraestructura cuáquera en Inglaterra, el movimiento sufragista de las mujeres aprovechó la del movimiento antiesclavista estadounidense. Por todo el país empezaron a formarse círculos sufragistas femeninos.

Pero del mismo modo en que una estructura preexistente no era suficiente para Sharp, obtener acceso al movimiento abolicionista no fue suficiente para catapultar al éxito el movimiento de Stanton. Necesitaba a un Thomas Clarkson o a un Leor Jacobi; cuando tres años más tarde conoció a uno como ellos, todo cambió. «¡Qué bien recuerdo ese día! —escribió Stanton—. Allí estaba ella, con su rostro amable, su mirada intensa y su agradable sonrisa... la perfección de la pulcritud y de la discreción. Me gustó mucho, y no sé por qué no la invité a comer a mi casa en aquel mismo momento.»

Stanton, la catalizadora, había conocido a su adalid, Susan B. Anthony. Las dos conectaron desde el principio, y fueron amigas durante toda la vida. Mientras Stanton —la esen-

cia del catalizador— no dejaba de explorar nuevas maneras de ampliar los derechos de las mujeres (como obtener su derecho a divorciarse), Anthony —la esencia del adalid— mantuvo el rumbo del movimiento, buscando sin cesar el derecho a votar de las mujeres. Viajó por todo el país, hasta el punto de que llegó a memorizar los horarios de los trenes. Habló delante de cualquier público dispuesto a escucharla, en iglesias, escuelas, salas de conferencias e incluso graneros. En resumen: dedicó su vida a la causa.

Stanton se sorprendía por la resistencia de Anthony: «Participaba en debates públicos de alguna ciudad con editores de medio pelo y sacerdotes; luego, viajaba por el río Columbia y, a toda prisa para acudir a alguna cita, cruzaba las ásperas montañas de Oregón y Washington; luego, delante de asambleas legislativas, convenciones constitucionales y comités del congreso, debatía con senadores y jueces la forma y el contenido de la ley constitucional». Como Clarkson, Anthony siempre estaba dispuesta a hablar del tema que tanto la apasionaba. En esto contrastaba a las claras con Stanton, que se mostraba más reacia a estar en público. Por ejemplo, cuando las dos visitaron un instituto para sordos en Michigan, Stanton se sintió aliviada: «Visitar ese lugar tiene una ventaja: no nos pedirán que hablemos». Pero Anthony, que era muy enérgica y valiente, subió a la tarima: «Con sus risas, lágrimas y aplausos, las alumnas [sordas] demostraron lo mucho que apreciaban su esfuerzo, su humor y el debate que mantuvo con ellas».

Anthony era tan implacable como valiente. Aunque en aquella época era ilegal que las mujeres votasen, Anthony se acercó a un colegio electoral en Rochester, Nueva York, y exigió que le permitieran introducir su voto en la urna. Cuando el responsable intentó explicarle que no podía ser,

ella le amenazó con demandarle, y al final se salió con la suya. Cuando la arrestaron por haber votado, aceptó el desafío. Habló en todas las ciudades del condado en que la iban a juzgar, atrayendo a muchísima gente y convenciendo al público de que respaldara su causa. De hecho, habló ante tantísimas personas que hubo que juzgarla en otro condado. Pero allí pasó lo mismo, y esta misma historia se repitió en diversos condados. Sin embargo, al final la juzgaron y condenaron, y el juez le impuso una multa de 100 dólares. Ella le dijo:

—Señoría, nunca pagaré un solo dólar de esa sentencia injusta.

Nunca lo pagó.

Anthony estuvo dispuesta a luchar hasta el final. Esta pasión y determinación hicieron que el rostro de Susan B. Anthony apareciese en la moneda de dólar, mientras que Elizabeth Cady Stanton ocupó un lugar más bien discreto en los libros de historia.

Stanton fue el arquitecto de un movimiento que cambió las vidas de las mujeres estadounidenses. Al crear círculos, conectar con una ideología cuyo momento había llegado y unir sus fuerzas a las de una adalid, Stanton cambió el curso de la historia al más genuino estilo Mary Poppins. Puso en marcha los acontecimientos, inspiró un movimiento, y luego se hizo a un lado.

El poder oculto del catalizador

A primera vista, Auren Hoffman y Josh Sage parecen polos opuestos. Auren es lo que las abuelas judías llamar un *macher*, un chanchullero. Se pasa la vida metido en un proyecto u otro. En la universidad, fue la política estudiantil. Durante la era «punto com», fue una exitosa empresa de tecnología. Y así siempre. Auren tiene el aspecto y desarrolla la actividad propios de un hombre de negocios. Habla rápido y piensa incluso más rápido. Además, combina su forma acelerada de pensar con ese tipo de carisma que por lo general está reservado a los senadores veteranos y a los directivos de Fortune 500. En una época anterior, Auren habría sido aquel tipo del barrio al que todos acudían cuando querían conseguir algo. Su ropa siempre es elegante. Irradia profesionalidad. Cuando posa para una foto junto a directivos de Fortune 500 y líderes mundiales, tiene la pinta de sentirse la mar de cómodo y a gusto, como si realmente le correspondiera ocupar un lugar junto a esos personajes.

Mientras Auren se saca fotos junto a presidentes, Josh Sage se relaciona con gente del tipo del actor y activista Woody Harrelson. Aunque no nació en California, actúa convincentemente como si fuera oriundo de ese Estado. Tiene un aire informal y una personalidad relajada que resultan difíciles de encontrar fuera del norte de California. Josh

está muy comprometido con la igualdad social y la protección del medio ambiente. Es amigo de algunos de los principales activistas del país, y cree sinceramente que los jóvenes deben hacerse oír.

Cuando uno conoce a Auren y a Josh, se da cuenta de que tienen más en común de lo que pensaba al principio: ambos son catalizadores. Siempre que conocemos a un catalizador nos sentimos atraídos por él. Es difícil que no sea así, porque son personas muy distintas al resto de nosotros. Pero, ¿qué es concretamente lo que los convierte en personas únicas? ¿Qué es lo que los diferencia? ¿Cuáles son los rasgos que hacen que los catalizadores sean esenciales para la creación de una organización descentralizada?

Nos pusimos a intentar comprender al catalizador moderno, una de las cinco patas de la descentralización que es básica en todos los sistemas abiertos. Lo que descubrimos al principio fue interesante. Pero, a medida que íbamos pasando más tiempo con catalizadores, fueron surgiendo unos patrones claros que no sólo eran nuevos e interesantes, sino también sorprendentes. Estábamos tratando con una criatura totalmente distinta a un directivo. En cierto modo nos sentíamos como el antropólogo Tom Nevins cuando estudió una sociedad y una cultura totalmente distintas a la suya.

Uno de los catalizadores más fascinantes que hemos conocido es Jimmy Wales, el creador-catalizador que está detrás de Wikipedia. Cuando hablamos con él, Jimmy se mostró agradable y optimista desde el primer momento. «Soy una persona patológicamente optimista», dijo, añadiendo: «Hablo mucho del amor y del respeto. Los valores centrales de nuestra sociedad deben ser fruto de la reflexión y del amor, carentes de ataques personales. Se trata de un proce-

so continuado para asegurarse de que la gente es feliz haciendo lo que hace». Si escucháramos algo así dicho por otras personas, la mayor parte de las veces lo admitiríamos con no pocas reservas. Pero cuando Jimmy nos habló de sus valores, no tuvimos la menor duda de que iba en serio. Uno confía en él, porque se nota que él confía en los demás.

En el caso de Jimmy, buena parte de esa confianza en la gente se traduce en dejar que sean otros quienes construyan la página. «Yo solo no podía escribir una enciclopedia —nos dijo—. Desde un buen principio, Wikipedia fue una comunidad.» Mientras proseguíamos nuestra conversación, fueron surgiendo temas más familiares. «Lo principal que se puede decir de Nupedia [la predecesora de Wikipedia] es que fue un fracaso. Básicamente, el diseño de Nupedia estaba muy jerarquizado, dado que existía un proceso de revisión de siete pasos, comités para esto y lo otro, y en el fondo se conseguía muy poco trabajo terminado. Por supuesto, a pesar de que admito que Nupedia fue un modelo equivocado, también afirmo que lo que hizo por nosotros fue crear una comunidad sólida que hizo que Wikipedia empezara con buen pie.»

Como catalizador, para él todo consiste en soltar las riendas y confiar en la comunidad. Por ejemplo, preguntamos a Jimmy quién se encarga de gestionar el *software* del servidor del sistema informático de Wikipedia. «No tengo ni idea —respondió—. Eso lo deciden los usuarios. No tengo ni idea de cómo lo hacen. La comunidad se pone de acuerdo para decidir quién es responsable de qué. Y además se vigilan unos a otros.» Era así de sencillo.

Jimmy presta mucha atención a mantener la buena salud de la comunidad Wikipedia. «Voy a dar conferencias por todo el mundo, y vaya donde vaya me encuentro con

voluntarios de Wikipedia —nos dijo—. Normalmente vamos juntos a comer y hablamos sobre la página. Los chismes sobre Wikipedia son los mismos en todo el mundo, lo único que varía son los personajes. Los problemas que afectan a la comunidad también son los mismos.» Jimmy dice que, cuando no conoce en persona a los miembros, pasa «mucho tiempo escribiendo *e-mails* internos a la comunidad, poniéndome en contacto con sus miembros, debatiendo temas que aparecen en la lista de correo». Pero «en lo que se refiere a Wikipedia, no escribo artículos. Edito muy pocas cosas, poquísimas. Lo que sí hago es relacionarme con las personas para hablar de asuntos de política interna e intentar solventar las desavenencias».

Básicamente, ese es el papel de Jimmy. Ofrece a la comunidad un grado increíble de libertad. «No hay agendas, esa gente no tiene directores. Nadie es jefe de nadie. La gente se limita a elegir un proyecto y trabajar en él. Cuando un servidor necesita mantenimiento, se conectan a distancia y lo arreglan. Cuando hay que reconfigurar una red, ellos se encargan. Todo lo hacen porque quieren, es decir, sin organización alguna. Y sí, el caso es que funciona. A veces la página va lenta, pero el motivo es que no hemos comprado el *hardware* necesario para agilizarla. Prácticamente todo lo que ganamos lo invertimos en *hardware*. Pero funciona.»

Jimmy consigue que funcione porque capacita a las personas y luego se retira. Ésta es una pauta que aparecía con cada catalizador al que conocimos. Deborah Alvarez-Rodriguez es directora de Goodwill Industries, en San Francisco. Igual que Jimmy, Deborah desprende cariño. Su forma de ser es maternal, pero, al mismo tiempo, no resulta sobreprotectora. Recuerda cómo consiguió este equilibrio, cuando era directora del San Francisco's Department of

Children, Youth, and Their Families. Aquel cargo le ofrecía un gran poder, influencia y autoridad, tres cosas que Deborah no quería. Como Jimmy, ella empezó a «pensar cómo podía ayudar, cómo convertirme en catalizadora y dejar que los jóvenes y sus padres fuesen la fuerza motriz que impulse los cambios».

Deborah tuvo una idea loca: coger todos los grupos de apoyo, que por lo general eran una molestia para la ciudad, y abrirles las puertas de su oficina, invitándolos a venir. «Empezaron a disponer de lugares donde reunirse en mi despacho. Entonces fue cuando la agencia se convirtió en esta colmena de actividad.» Trabajando unos junto a otros, todos empezaron a confiar en los demás.

Para facilitar aún más la confianza y los vínculos entre ellos, Deborah se centró en la ideología. Nunca quiso hablar a las organizaciones sobre estrategias concretas ni sobre los detalles propios de cada una de ellas. Les decía: «No voy a hablar de programas ni de presupuestos. Ahora mismo no quiero tocar esos temas». En lugar de ello preguntaba a los grupos «qué era lo que les quitaba el sueño, qué los hacía felices hasta el punto de derramar lágrimas de felicidad. Y luego compartía con ellos mis experiencias. Quería conocerlos como personas». Las relaciones más importantes de un catalizador se basan en la confianza y en la comprensión. Deborah sabía «que los valores eran una fuerza de cohesión más eficaz que la autoridad». Al principio las conversaciones de ese tipo resultaban difíciles. «Todo el mundo tenía un poco de miedo, incluso yo. Ese enfoque me exigía ser más vulnerable como líder.»

Pero Deborah no dirigía un grupo de apoyo, sino que trataba con grupos activistas apasionados. ¿Cómo podía tener esas conversaciones con grupos que un día hablaban

con ella, pero, si no estaban de acuerdo con lo que hacía al día siguiente, quemaban su efigie en las escaleras del ayuntamiento? Lo curioso es que Deborah aceptó esa actitud pasajera. Dijo a los grupos de apoyo: «Confiaré en la autenticidad de nuestra relación cuando os presente una idea y me digáis: “Eso es lo más idiota que he escuchado en mi vida. Pero, ¿a ti qué te pasa?” Mientras penséis que todo lo que hago huele a rosas, tendremos un problema».

Deborah se sintió complacida cuando «llegamos a un punto en que me avisaban de sus actividades. Me decían: “Vamos al ayuntamiento a quemar tu foto en las escaleras”. Yo les decía: “Vale, ¿qué he hecho esta vez?” Cuando me lo explicaban, les decía: “Es cierto que hice tal y tal cosa, y si realmente os molesta hasta ese punto, adelante, quemad mi foto, y gracias por la llamada”. Veréis, habíamos llegado a ese punto en que podíamos tratarnos así mutuamente. Había el grado de respeto suficiente como para hacerlo». Imagine lo que debe ser tener tanta fe y confianza en una comunidad que pueda seguir hablando con sus miembros —y ya no digamos respetarlos— después de que hayan quemado tu foto.

Este tipo de confianza puede dar unos resultados estupendos. Deborah fue capaz de convertir San Francisco en la primera ciudad del país que ofreció atención sanitaria integral a todos los niños menores de 18 años. Pero justo cuando estaba alcanzando la cumbre de su carrera, la inquietó la posibilidad de «adoptar el papel del líder carismático, que aplastaría las políticas y los sistemas que habíamos diseñado. Cuando uno empieza a concentrarse más en uno mismo que en lo que está pasando, entonces es que está tirando por un camino equivocado». Deborah aceptó el consejo de Mary Poppins y se marchó.

Al final consiguió un trabajo como directora ejecutiva de Goodwill Industries, en San Francisco, una organización que, como ella se dio cuenta, necesitaba volver a entrar en contacto con su ideología. Hoy día Deborah está ocupada organizando círculos, invitando a participantes de todos los niveles de la compañía y capacitándolos para tomar decisiones importantes para ésta.

Aferrándose a su trasfondo como catalizadora, Deborah rehúsa que la consideren la jefa. De hecho, cuesta encontrar su nombre en la web de Goodwill. Ella sabe que, en palabras del filósofo chino de la antigüedad, Lao-tse (Lao-zi), «el mejor líder es quien hace que los demás apenas sepan de su existencia; el líder mediocre es aquel a quien las personas obedecen y aplauden; el peor es aquel al que desprecian».

No todos los catalizadores se esconden. De hecho, Auren Hoffman no pasa desapercibido. Es bastante fácil encontrarle en su página *web*, y Auren no se anda con tapujos para que su nombre aparezca en ella. Para él, todo radica en establecer conexiones. Por ejemplo, cuando Ori habló con Auren, éste le espetó enseguida: «¡Eh, yo conozco a tu amiga Sara!» La había conocido en una conferencia, y Sara le había preguntado a qué universidad había asistido. Aunque Sara fue la que identificó el vínculo, Auren lo conservó en su mente y lo guardó para la próxima vez que hablase con Ori. Así es como funciona su mente: establece vínculos y le gusta conectar a las personas. De igual manera que un artista no puede por menos que pintar, Auren no puede evitar conocer a personas nuevas. «Hay algunas personas que creen que la única relación con otra persona debe ser profunda —dijo—, pero entonces están limitadas a una veintena de amigos. Fuera de ese nú-

mero, cualquier otra relación es más débil. Yo creo que esos eslabones menos fuertes tienen un gran valor.»

Le fascina hablar con alguien a quien conoce por casualidad: «Puedes aprender mucho y conocer a personas realmente interesantes. Todo el mundo lo es al menos durante una hora. Y hay muchas personas que siguen siéndolo mucho tiempo después». Esta actitud es algo tan natural para él que Auren ingenió una manera de aprovechar esa compulsión.

Como buen catalizador, Auren ha creado diversas redes. El Silicon Forum es una red de destacados pensadores y ejecutivos empresariales que se reúne para tratar asuntos sociales; el CIO Symposium celebra conferencias regularmente, en las que directores de información de compañías importantes comparten temas que les interesan; el Silicon Valley 100 permite que los vendedores pongan sus productos en manos de «las personas más influyentes en la zona de la bahía de San Francisco». Sin embargo, el papel más interesante de Auren es ser un catalizador que se alquila. Su compañía, Stonebrick, permite que otras empresas creen y se fundamenten en redes descentralizadas. Cuando nos describía su trabajo, confesaba: «A veces no puedo creer que la gente me pague por hacer esto. La idea básica de Stonebrick es ayudar a las compañías a encontrar clientes o socios, y ayudarles a forjar relaciones duraderas».

Las empresas contratan a Auren porque él es capaz de moverse por redes sociales complejas. Auren entiende las relaciones de una manera que a la mayoría de personas le resulta imposible. «Muchas de las personas a las que quieres conocer no son relaciones comerciales directas —explicaba—. Por ejemplo, es posible que quieras conocer a alguien que no es necesariamente un cliente, pero que puede

presentarte a varios clientes. También puede ser alguien que podría convertirse en cliente dentro de tres o cuatro años.»

Para Auren, hacer presentaciones es algo intuitivo. Si la mayoría de nosotros empezara a pensar en todas las personas a las que conocemos, intentando decidir quién podría beneficiarse de conocer a tal persona y cómo presentarlas, pronto tendríamos dolor de cabeza. Pero para Auren es algo natural: «Cuando conozco a alguien, suelo hacer un mapa: fuiste al colegio en Berkeley, así que... debes conocer a Fulano y Mengano. Cada vez que conozco a alguien nuevo, hago ese tipo de mapas». Hay que ser un especialista como Auren para no sólo hacer un mapa de las personas, sino usarlo luego para poner en contacto a las personas adecuadas. Nos describió una escena típica: «Así que le digo: “Bob, tendrías que conocer a Jane. Podríais quedar para comer. Deberíais reuniros”. Antes de hacer algo así, consulto con Jane: “Jane, ¿te interesa que te introduzca en la empresa de Bob?” Lo más sorprendente es que todos los participantes en la interacción acaban estando agradecidos a Auren. Si hace bien su trabajo, Bob se beneficia de conocer a Jane; ella, a su vez, se habrá beneficiado de conocerle a él. Auren hace las presentaciones, ayuda a la gente a entrar en contacto, y entonces, al más genuino estilo catalizador, se quita de en medio.

Tampoco trabaja nunca a comisión. ¿Por qué? «Por varios motivos. Primero, porque así resulta mucho más sencillo mantenerse puro desde el punto de vista ético, y la mayoría de personas a las que presento a mis clientes son personas a las que conozco, a las que aprecio. Creo que sería un poco extraño que me beneficiase de ese trabajo. El segundo motivo por el que no cobro comisiones es porque muchas de las presentaciones que hago son a muy largo pla-

zo. Por tanto, algunas de ellas son ingresos directos que se recogerán, digamos, durante los próximos meses. Pero algunas de esas personas proporcionarán nuevas presentaciones. Por tanto, son influyentes. Además, a veces mi cliente ya está hablando con el cliente final. Aparte de eso, nunca es bueno competir con el vendedor. Hacerlo supondría quitarle su comisión. En cambio, mi trabajo consiste en ser el mejor amigo del vendedor.»

Lo irónico del caso es que Auren no considera que fomenta las cadenas de venta o distribución, al menos no en el sentido clásico del término. «Las cadenas funcionan de la siguiente manera: quiero conocer a X, y me pongo a trabajar con esa persona para encontrar una manera de conocerla. Pero a mí me gusta el caos. Nunca intento conocer a nadie en concreto. De hecho, prefiero con mucho conocer a las personas... Verás, es como una escalera, como una escalera social: prefiero conocer a las personas que están en los peldaños de más abajo, en lugar de a las que están en los de arriba, porque a las primeras las puedo ayudar más. Ayudar a la gente es divertido.»

Lo cierto es que Auren muestra un verdadero interés por ayudar a los demás. Hablando del catalizador, nos decía: «Requiere cierta personalidad, que sea alguien a quien le guste ayudar. Hay montones de gente que conocen a un montón de personas». En cambio, un catalizador es «alguien que, cada vez que conversa con otra persona, piensa: *¿Cómo puedo ayudarla? ¿A quién se la puedo presentar? Quiero ayudar a esta persona, quiero que se sienta mejor.* Las personas realmente quieren ayudar a otras, de verdad. Y ese es el instrumento menos utilizado en la sociedad». Auren no cobra por la inmensa mayoría de las relaciones que forja, y es evidente que no tiene una hoja de balances

internos que refleje a quién ha ayudado y quién le debe más.

Es en este punto donde Auren y Josh Sage tienen mucho en común. Ambos sienten pasión por ayudar a otros. Josh no conecta empresas; pone en contacto a activistas de todo el país. Josh tiene una pasión contagiosa. Podría hablarle de algo de lo que usted tiene poca idea y que además le importa un bledo. Sin embargo, un cuarto de hora más tarde pensaría que es lo más importante del mundo, y es muy probable que le preguntara cómo involucrarse en el proyecto.

Después de las protestas contra la OMC [Organización Mundial del Comercio] en Seattle, Josh reunió a un grupo de activistas, alquiló un turismo hecho polvo y se lanzó a la carretera, yendo de ciudad en ciudad para crear círculos que trabajasen sobre cuestiones relativas a la globalización.

Entendió que la forma de movilizar a las personas pasa por compartir historias que las motiven. A partir de ese momento, el patrón es familiar. Los activistas compartían una ideología común a todos y crearon círculos, que se transformaron en otros círculos, por todo el mundo.

Además de determinación, este trabajo también requiere una cierta cara dura para llegar a una ciudad nueva en un turismo desvencijado y organizar a la gente. Esta combinación de pasión y cara dura ha convertido a Josh en una fuerza que tener en cuenta. Por ejemplo, él nos contó una anécdota sobre cómo se decidió a realizar un documental sobre el activismo juvenil. Mientras vivía en una furgoneta aparcada frente a un estudio de edición para poder acabar la película, entró en contacto con Michael Stipe, el cantante del grupo REM, y le convenció para que enseñase la película a la MTV [*Music Television*, una de las grandes cadenas de TV en Estados Unidos]; entonces Josh negoció con la MTV para que emitieran la película entera, sin editar. No

es que en la MTV andasen desesperados en busca de programación, o que no pudieran encontrar otro vídeo sobre los ecologistas; es que la pasión de Josh era contagiosa y se plasmaba en su película. Para rematar las cosas, disponía de cara dura para defender su postura.

A pocos de nosotros se nos ocurriría una manera de conectar con la MTV, por no hablar ya de convencerles para que emitan un vídeo casero. Pero los catalizadores tienen una manera misteriosa de conseguir que se hagan las cosas.

Por ejemplo, David Martin es un magnate inmobiliario, un personaje de peso, y en todos los sentidos desempeña el papel de un director ejecutivo con éxito. Aparte de esto, David es presidente de la Young Presidents' Organization (YPO), una red de directivos que tiene unos 9.500 miembros por todo el mundo. Sus gestos, su acento sureño y su cabello blanco y barba cuidadosamente recortada hacen que parezca que acaba de salir de un episodio de *Dallas*. El propio J. R. Ewing hubiera concedido a David el respeto que merece.

David pasa buena parte de su tiempo en la carretera. Se reúne con directivos de todo el mundo y funciona como catalizador relajado y experimentado. Siempre anda buscando un adalid, alguien que sepa llevar el balón. Como Deborah Alvarez-Rodriguez, de Goodwill, David tiene muchas ideas nuevas. Es un maestro en el arte de exponer la idea nueva y de interesar a alguien que la compre.

Aunque tiene tantas ideas, David sabe muy bien cómo escuchar. Es consciente de lo importante que es comprender lo que quiere realmente la gente. Escucha a las personas, descubre qué es lo que las motiva, y luego sugiere maneras de canalizar esa energía convirtiéndola en un proyecto. Ayuda a la gente a emplear esa energía a fondo, y una vez que alguien se ha involucrado totalmente en el proyecto, dedican-

dole hasta su tiempo libre, pensará: «Eh, pero, ¿cómo es que he acabado llevando este proyecto?» Entonces es cuando acabará el trabajo de David.

Los instrumentos del catalizador

Fue precisamente al pensar en David cuando se nos ocurrió una cosa: todos los catalizadores con los que hablamos usaban instrumentos parecidos. Aunque nadie puede despertarse una mañana y decidir que va a convertirse en Auren Hoffman, sí que podemos utilizar las herramientas propias de su oficio.

El interés genuino por los demás Para un catalizador, las personas son como novelas andantes. Para alguien como Auren, la información a la que la mayoría de nosotros apenas presta atención es oro puro. Para entender esto, piense en la persona más aburrida que haya conocido en su vida. Por ejemplo, es posible que en una fiesta una persona hable y hable sobre el tiempo que pasó en esta o en aquella empresa, y la mayoría de personas asentiría con la cabeza, sonreiría sin ganas y pensaría en qué cenaron hace tres noches. Lo más probable es que, consciente o inconscientemente, el hablante detecte esta falta de interés, y o bien intente cambiar de tema o se calle. Este es uno de los motivos por los que se producen esas situaciones incómodas en las relaciones sociales. Hablamos con personas a las que apenas conocemos sobre temas que apenas nos importan, lo cual genera una sensación de incomodidad.

Pero es muy probable que si hablase con Auren, no pudiera mantener una conversación aburrida aunque lo in-

tentase. Esto se debe a que Auren se interesa de verdad por los demás. De hecho, él piensa que si alguien nos parece aburrido es porque nosotros, los oyentes, no le hemos hecho las preguntas correctas, o no hemos descubierto lo que apasiona a nuestro interlocutor.

Enseguida nos damos cuenta de cuándo a alguien como Auren le interesa de verdad lo que le estamos contando; entonces, tendemos a abrirnos más y a revelar más cosas sobre nosotros. La conversación, de forma natural, se vuelve más interesante, y sentimos que la persona con la que hablamos nos ha «calado». Es precisamente en ese momento, cuando sentimos que nos entienden, cuando estamos más abiertos para algo nuevo. Estamos dispuestos a cambiar.

Este es el instrumento fundamental del catalizador. Si coincidiese con Auren en una fiesta y él le llamara una semana después para presentarle a un amigo, es más probable que usted se pusiera al teléfono y estuviera de acuerdo en su propuesta que si le llamase alguien con quien hubiera mantenido una conversación aburrida y superficial.

Relaciones abiertas La mayoría de nosotros mantiene conversaciones personales e interesantes con un grupo selecto de amigos íntimos. Pero un catalizador es capaz de mantener ese tipo de interacción con miles de personas; de hecho, le encanta conocer a personas nuevas cada día. Es imposible que alguien como Jimmy Wales tenga una relación profunda con cada uno de los usuarios de Wikipedia que conoce; el día no tiene bastantes horas. A la mayoría esas interacciones informales nos cansaría enseguida, y desearíamos pasar más tiempo con nuestros viejos amigos. Pero como los catalizadores están genuinamente interesados en los demás, para ellos este tipo de relaciones tienen mucho sentido. Eso no

quiere decir que un catalizador no pueda tener amigos íntimos. Significa, sencillamente, que además de esos amigos, los catalizadores tienen muchos conocidos. Conocer a tantas personas permite que el catalizador establezca conexiones entre individuos que, de no ser por él o ella, jamás se habrían conocido.

Los mapas Mientras está en la fiesta hablando con Auren, él no sólo mostrará interés por lo que le cuente, sino que también trazará un mapa para saber cómo encaja en su estructura social. Los catalizadores piensan en quiénes conocen, a quiénes conocen sus conocidos, cómo se relacionan entre sí y cómo encajan en un vasto mapa mental. Los catalizadores no sólo conocen a más personas; también dedican tiempo a pensar en cómo encaja cada persona dentro de su esquema.

Imaginemos que usted quiere recoger dinero para su organización benéfica favorita, que se dedica a repartir comida entre los necesitados. Una forma de empezar la tarea podría ser pensar en la gente que conoce, quizás haciendo una lista, y luego coger el teléfono. Seguramente empezaría preguntando educadamente a sus buenos amigos si les gustaría contribuir. A lo mejor se aventuraría a preguntárselo también a otras personas procedentes de distintas áreas de su vida, como pueden ser compañeros de trabajo o el equipo de la bolera, por ejemplo.

Los catalizadores abordarían esta tarea de una forma totalmente distinta. Como usted, empezarían a pensar en todas las personas que quizá podrían contribuir. Pero luego pensarían en cuáles de esas personas de su círculo podrían convertirse en defensores del objetivo: por ejemplo, recordarían que «Alicia tiene un restaurante, y a todos sus

amigos les encanta la comida. Quizá pueda conseguir que Alicia recaude fondos de cuarenta amigos suyos. O, mejor todavía, puedo presentarle a Bill, un médico muy preocupado por la pobreza, y los dos pueden formar un equipo para reunir el dinero. O, mejor aún...». ¿Capta la idea?

La verdad es que todos, hasta cierto punto, hacemos esos mapas, pero éstos tienden a ser personales y a pequeña escala. Si nuestros mapas personales son un esquema de un vecindario o de una ciudad, el mapa del catalizador es la imagen detallada de satélite de todo un país. Los catalizadores no sólo se mueven por esos mapas con facilidad y rapidez, sino que constantemente abren nuevas carreteras entre ciudades, estableciendo nuevas conexiones y formando círculos nuevos.

El deseo de ayudar Cuando empezamos a hablar con catalizadores, nos sorprendió lo mucho que querían ayudar todos ellos. «Esta gente, ¿va en serio?», nos preguntamos. Una y otra vez, la respuesta era un resonante aunque sorprendente «Sí, va en serio».

Querer ayudar a los demás es el combustible que alimenta la capacidad que tiene un catalizador para conectar con las personas. Si Josh Sage no quisiera ayudar a los demás, no viajaría por todo el país intentando involucrar a mucha gente en el activismo social. De igual manera, sin el deseo de ayudar, Auren Hoffman se limitaría a disfrutar de conocer a nuevas personas y a formar relaciones superficiales, meros conocidos. El hecho de que conecte a unas personas con otras se debe a que quiere ayudar.

¿Qué pasaría si un catalizador no estuviera interesado en ayudar a los demás? Podría forjar algunas interrelaciones simplemente para beneficiarse, haciendo que las perso-

nas de su círculo le hicieran favores. Pero si la red sólo funcionara en un sentido, es decir, si se concentrara en ayudar al catalizador, pronto se agotaría. Si la gente supiera que lo único que pretendía Auren era sacar algo de ellos, no le devolverían las llamadas telefónicas. La gente participa en su red porque se benefician por el hecho de formar parte de ella.

El deseo de ayudar a las personas no es sólo amabilidad; forma parte esencial de lo que significa ser un catalizador.

Pasión Una vez que Josh Sage decide hacer algo, es muy probable que lo haga; se fija en el blanco y no vacila. Josh lleva los últimos quince años avanzando prácticamente hacia los mismos objetivos. Lo que impulsa a Josh y le hace eficaz es una fe implacable en su ideología, además de una energía ilimitada para avanzar hacia un objetivo.

El catalizador es el tambor que marca el ritmo en una organización descentralizada. Dado que no puede recurrir a las órdenes y el control para motivar a los participantes, para hacerlo necesita una ideología fuerte y constante. El catalizador pone en marcha la organización, y luego adopta el papel de una animadora constante. Pero el camino por el que transita es el filo de una navaja. Si Josh animase demasiado, el movimiento podría convertirse en «El show de Josh Sage».

Situarse donde están las personas Existe una diferencia entre ser apasionado y avasallar. Un catalizador no intenta convencer a la gente, sino que se fundamenta en una técnica mucho más sutil: ponerse en la situación de las personas.

Imaginemos que un amigo le dice que no está a gusto en su trabajo. Como a usted le interesa lo que le pasa, le es-

cucha y seguramente le sugiere algunas alternativas. ¿Has hablado con tu jefe? ¿Has pensado en probar otro tipo de trabajo? A lo mejor te conviene tomarte un tiempo de descanso.

Si la angustia de su amigo dura un tiempo, es posible que sus sugerencias sean más firmes: «Tienes que hablar con tu jefe» o «Me gustaría que hicieras una entrevista para ese puesto». El famoso psicólogo Carl Rogers advirtió que ese tipo de consejos, aunque va destinado a ayudar, en realidad produce el efecto opuesto. Cuando les dan un empujón, la mayoría de personas se cierra en banda y se vuelve incluso más reacia al cambio.

Rogers utilizaba un enfoque distinto. En lugar de sugerir a su cliente formas de cambiar, reconocía su experiencia:

—Así que estás descontento con tu trabajo. Supongo que es una situación difícil.

El cliente podía responderle algo del estilo de:

—Sí, es algo tremendo. Cada día, nada más entrar a trabajar, empiezo a contar los minutos que faltan para volver a casa.

—Imagino que es como sentirse atrapado.

—Sí, exacto.

Cuando Rogers se concentraba en escuchar y admitir la experiencia de su cliente, sucedía algo sorprendente. El cliente encontraba por sí solo la solución a su problema.

—¿Sabe? No me gusta sentirme atrapado. Creo que buscaré un trabajo nuevo.

Cuando las personas se sienten escuchadas, comprendidas y apoyadas, es más probable que cambien. Un catalizador no receta una solución, ni te mete una en la cabeza. En lugar de eso, adopta una relación de compañerismo y

escucha atentamente. Uno no sigue a un catalizador porque tenga que hacerlo: lo sigue porque él le comprende.

Cuando le damos un consejo a alguien, automáticamente creamos una jerarquía de poder. Quien da el consejo es superior a quien lo recibe. Como hemos visto, este tipo de jerarquía es perjudicial para una organización descentralizada. Al reunirse con las personas allí donde están, los catalizadores pueden inspirar un cambio sin ser coercitivos.

La inteligencia emocional Si esto empieza a sonar como un episodio de la popular serie de TV *Dr. Phil*, es porque un catalizador depende muchísimo de la inteligencia emocional. Todos los catalizadores a los que hemos conocidos son personas intelectualmente brillantes, pero tienden a guiar a otros mediante las emociones.

Hay un buen motivo por el que Deborah no quiso hablar de estrategias concretas con los grupos de apoyo. Si les hubiera hablado de técnicas, le hubiera resultado mucho más difícil crear un vínculo emocional. Para un catalizador, lo primero son las conexiones emocionales. Una vez que existe tal conexión, entonces, y sólo entonces, es hora de compartir ideas y hablar de estrategias.

Este tipo de vínculo emocional está presente en la mayoría de organizaciones descentralizadas que hemos conocido. Los usuarios de craigslist que jamás se han visto se consideran parte de la misma comunidad; los miembros de A.A. harán lo posible por ayudarse unos a otros a mantenerse en el camino hacia la recuperación.

El catalizador introduce los vínculos emocionales en la misma estructura de la organización. La gente aceptaba desarrollar proyectos para David Martin porque le respetaban y creían en él. De igual manera, los activistas llamaban

a Deborah Alvarez-Rodriguez porque sentían un vínculo personal con ella, una conexión.

La confianza No basta con reunirse con las personas allí donde estén y crear vínculos emocionales con ellas; un catalizador también debe confiar en la red. Al no haber jerarquía, nunca se sabe qué hará la gente. No se pueden controlar los resultados, y si un miembro se despista, no se le puede echar nada en cara. Lo único que se puede controlar es si las personas mantienen una relación personal entre ellas basada en la confianza.

La inspiración Un verdadero catalizador no es un mero intermediario, sino también una inspiración para que otros se muevan hacia un objetivo que, a menudo, no comporta la obtención de un beneficio personal.

Cuando uno habla con Deborah, tiene la sensación de que Goodwill es la mejor organización del mundo. Cuando habla con Josh, le dan ganas de aparcar el coche y trasladarse en bicicleta. Cuando habla con Jimmy Wales, quiere pasar horas delante del ordenador contribuyendo a Wikipedia.

Pensemos, por ejemplo, en los primeros colaboradores de Wikipedia. En aquel momento, el buen resultado de la idea no estaba demostrado, y nadie sabía que la página web iba a crecer tan drásticamente. Sin embargo, la gente aportó su tiempo. No fue porque tuvieran acciones, sino porque creían en aquel gran sueño: que, juntas, las personas podrían montar una enciclopedia de la que pudiesen disfrutar todas las personas de este mundo.

Al mismo tiempo, ninguno de los catalizadores que conocimos tiene pretensiones de ser una estrella. De hecho, uno de ellos nos advirtió:

«No se os ocurra convertirme en el héroe. El proyecto no soy yo».

La tolerancia por la ambigüedad Una de las respuestas más frecuentes que recibimos cuando hablamos con catalizadores fue: «No lo sé».

¿Cuántos miembros tiene su organización? «No lo sé.»

¿Quién se encarga del *software* del servidor? «No lo sé.»

Y así siempre.

No es que los catalizadores sean olvidadizos. A menudo no saben esas cosas porque no existen respuestas concretas para esas preguntas. Ser catalizador requiere una gran tolerancia por la ambigüedad. Esto se debe a que una organización descentralizada es tan fluida que alguien que necesite orden y estructura pronto se volvería loco.

Pensemos en Josh Sage, en su coche, yendo de una ciudad a otra montando círculos. Un día, en una reunión se presentan diez personas; al día siguiente, cien. Un día, la gente se muestra entusiasta, y al otro, indiferente. Un círculo prospera, el otro vacila. No hay manera de medir los resultados. No hay manera de seguir la pista de los miembros. No hay forma de saber quién hace qué, y mucho menos dónde y cuándo. Para alguien de fuera, el caos puede parecer muy agobiante.

Pero esta ambigüedad crea una plataforma para la creatividad y para la innovación. Las organizaciones estrella necesitan la ambigüedad para sobrevivir. Si alguien llegase intentando introducir orden y estructura, es posible que obtuviera resultados más mensurables y un mayor control, pero en el proceso acabaría con la estrella de mar.

La capacidad de distanciarse Quizás el elemento más difícil y contrario a la intuición, pero que es común a todos los catalizadores, sea quitarse de en medio. Si Josh Sage no dejase de mirar por encima de los hombros a otros activistas, o si Jimmy Wales exigiera a los voluntarios de Wikipedia un informe diario, los miembros de esas redes perderían la motivación y se esfumaría la creatividad de la organización.

En un entorno de orden y control, se puede seguir de cerca la actividad de cada persona, pero el hecho de estar vigilados y controlados hace que los empleados tiendan a correr menos riesgos y que no sientan inclinaciones a innovar.

Al mismo tiempo, cuando se les deja solos, los miembros de una organización estrella pueden frustrarse con el catalizador. Puede que se pregunten: «¿Qué se supone que debemos hacer?» Pero precisamente ésta es la pregunta que induce a las personas a responsabilizarse, haciendo que los miembros de la organización la consideren algo propio.

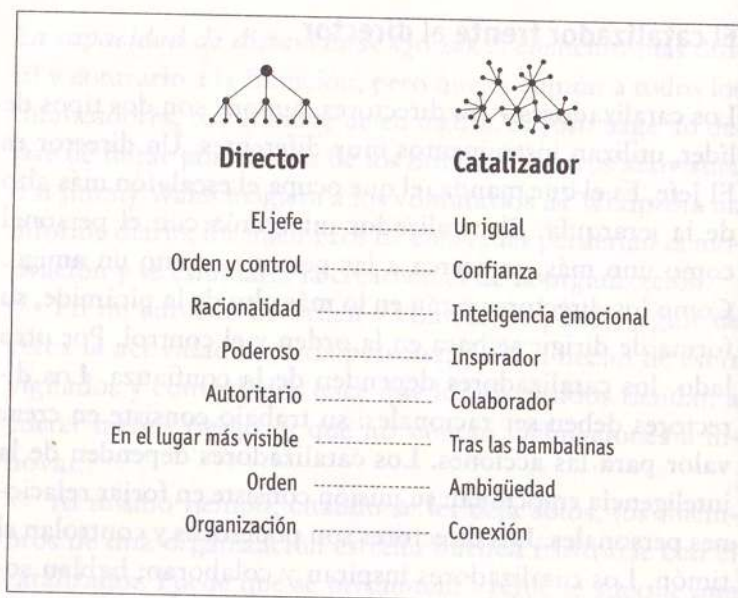
El arte de desaparecer Una vez que los catalizadores han trazado un mapa de una red, han establecido vínculos, han generado confianza y han inspirado a otros a actuar, ¿qué hacen? Desaparecen.

Si se quedasen, los catalizadores podrían bloquear el crecimiento de la organización descentralizada. Deborah dejó su trabajo con el ayuntamiento de San Francisco para no ser la estrella del espectáculo. Josh se iba de una ciudad para permitir que los círculos que había creado se convirtieran en unidades cohesionadas. Para que las personas a las que ha presentado puedan conectar, Auren tiene que salir de escena. Sabe que la gente tomará las riendas y profundizará en su relación sólo cuando él ya no esté.

El catalizador frente al director

Los catalizadores y los directores, aunque son dos tipos de líder, utilizan instrumentos muy diferentes. Un director es El Jefe. Es el que manda, el que ocupa el escalafón más alto de la jerarquía. El catalizador interactúa con el personal como uno más, se acerca a las personas como un amigo. Como los directores están en lo más alto de la pirámide, su forma de dirigir se basa en la orden y el control. Por otro lado, los catalizadores dependen de la confianza. Los directores deben ser racionales: su trabajo consiste en crear valor para las acciones. Los catalizadores dependen de la inteligencia emocional: su misión consiste en forjar relaciones personales. Los directores son poderosos y controlan el timón. Los catalizadores inspiran y colaboran; hablan sobre ideología y animan a las personas a colaborar para ponerla en práctica. El hecho de tener poder hace que la atención recaiga sobre el director. Los catalizadores rehúyen ser el centro de atención, y trabajan tras las bambalinas. Los directores crean orden y estructura; los catalizadores medran gracias a la ambigüedad y el caos aparente. La misión de un director es la de maximizar los beneficios; la de un catalizador, cumplir con una misión.

Pero el mero hecho de que los catalizadores sean diferentes a los directores no significa que no tengan un lugar dentro de las organizaciones. La jerarquía y la estructura piramidal pueden resultar opresivas para un catalizador, pero hay determinadas circunstancias en las que sólo encajan ellos. ¿Quiere descubrir una manera innovadora de promocionar un producto nuevo, ampliar un mercado, construir una comunidad en torno a su empresa o mejorar las relaciones entre los empleados? No lo dude: contacte con un catalizador.



Por ejemplo, pensemos en Deborah Alvarez-Rodriguez, de Goodwill. Cuando entró en la empresa, la moral estaba por los suelos, los beneficios eran escasos, y la dirección cada día recortaba más los derechos de los empleados. En el mismo momento en que Deborah entró en la compañía, empezó a introducir cambios masivos. «Me di cuenta de que tenía que crear cierto grado de caos», nos dijo. Su junta, su equipo de dirección y sus empleados se asustaron. «¿De verdad tienes que ponerlo todo patas arriba?», le preguntó un miembro de la junta. «Pues sí», repuso ella.

Tal y como nos contaba: «Habíamos sido una organización muy jerarquizada. Necesitábamos que la gente conversara, que fueran innovadores y creadores. Las personas con poder debían comprender que las mejores ideas proceden de las personas que están más cerca de esas ideas».

Deborah organizó un equipo de *brainstorming* o «lluvia de ideas» entre departamentos, formado por unos doce miembros que representaban a cada uno de ellos. La dirección tenía la última palabra, pero puso en práctica un 95 por ciento de todas las sugerencias que propusieron los círculos. Al cabo de poco tiempo, los esfuerzos de Deborah dieron resultado: el caos que había creado contribuyó a descentralizar la organización, mientras al mismo tiempo hacía participar a fondo a los empleados. Eso hizo que aumentaran los ingresos.

Este tipo de liderazgo no es el más indicado para todas las circunstancias. Los catalizadores lo descolocan todo. Son agentes del cambio, no guardianes de la tradición. Los catalizadores funcionan mejor en situaciones que exijan un cambio radical y un pensamiento creativo. Aportan innovación, pero también pueden crear cierto grado de caos y de ambigüedad. Metámoslos en un entorno estructurado y es posible que se ahoguen, pero dejémoslos soñar y medrarán.

El proceso de descentralización

La Long Haul Infoshop no era el tipo de librería que vemos cada día, ni siquiera en Berkeley. Una tarde de noviembre de 1995, en la trastienda de la librería había quince personas sentadas en torno a una mesa. Era un grupo variopinto: algunos estudiantes de veintitantos años, un par de británicos, unos cuantos punks y una señora que daba la sensación de que hubiera estado más a gusto en una «fiesta Tupperware» que en aquel lugar tan insólito. Uno tras otro los asistentes se fueron presentando. A pesar de sus trasfondos tan dispares, todos los miembros compartían una pasión en común: los derechos de los animales.

Sky, que sabía exactamente qué estaba haciendo, dijo que era hora de ponerse manos a la obra. Sky, un tipo de 1,80 m de estatura, con un cabello rubio y bien arreglado y una limpiísima camisa de franela azul, podría haber pasado por estudiante universitario, leñador o guía forestal. Pocos días antes, Sky había llegado a Berkeley en tren. De hecho, en un tren de mercancías. Se había subido a bordo en una estación al sur de Oregón; después de cambiar de tren varias veces y de hacer cuatro visitas a unos amigos, tardó casi una semana en hacer el viaje.

Ahora que todos los reunidos en Long Haul estaban pendientes de él, Sky extendió un mapa topográfico sobre una

de las mesas desvencijadas y empezó a enseñar al grupo cómo interpretarlo. También les dio cuatro nociones sobre lectura de brújula y cómo usar una bocina de aire comprimido: todos los instrumentos necesarios para sabotear una partida de caza. La idea consistía en ir a cazaderos durante la temporada de caza e impedir que nadie disparase a la fauna local. Vestidos con prendas de color naranja chillón, los activistas seguirían a los cazadores hasta que éstos vieran a la presa. Entonces, justo cuando estuvieran a punto de disparar, los activistas harían sonar una bocina y armarían un escándalo, asustando a la presa y haciéndola huir.

La señora Tupperware empezó a ponerse nerviosa.

—Pero los cazadores... ¿Qué pasa si disparan contra nosotros?

Sky ni se inmutó.

—Por eso llevamos una chaqueta naranja. Además, no pueden disparar contra usted: eso sería un asesinato.

La mujer no se quedó del todo tranquila, y mientras reflexionaba sobre las consecuencias de lo que acababa de decirle Sky, en su rostro se veía una expresión de angustia. En cuanto a Sky, que no dijo en ningún momento su apellido, estaba acostumbrado a este tipo de situaciones cada vez que llegaba a una ciudad nueva. Hay personas que encajan fácilmente en el papel de saboteador de cacerías, y otras que no. Pero Sky nunca decía nada negativo ni que desanimara a los demás; su misión, tal y como él la entendía, era poner en marcha al grupo. Al final eran sus miembros quienes debían averiguar quién encajaba, quién no, y qué acciones podían hacer juntos como grupo.

En muchos sentidos, Sky era como el organizador de un sindicato. También era un ejemplo perfecto de catalizador. Llegaba a una ciudad progresista como Berkeley y conecta-

ba con los activistas locales de los derechos de los animales. Por lo general, no eran difíciles de encontrar: todo campus universitario tiene al menos uno de estos grupos, y la comunidad de derechos de los animales es lo bastante reducida y se relaciona lo bastante como para que los principales activistas de diversas ciudades se conozcan entre sí. Por ejemplo, a Sky podían decirle: «Si te acercas a Berkeley, contacta con Mike Jenkins, que sabe de qué va todo esto». Sky llegaba a la ciudad, se ponía en contacto con Mike y se enteraba de qué iba todo aquello. Si Mike le parecía un buen tipo, alguien de confianza, Sky empezaba a hacerle preguntas como: «¿Qué piensas de la acción directa?», o «¿Alguna vez has hecho un D.C.?» (un D.C. es un acto de desobediencia civil, como por ejemplo bloquear el acceso a un edificio). Si Mike parecía interesado, Sky le preguntaba si conocía a alguien más que pudiera participar.

Con la ayuda de Mike, Sky reunía a un grupo como el de los saboteadores potenciales de Long Haul. Eso formaba parte de una estrategia general. Sky iba de ciudad en ciudad y vinculaba entre sí a los activistas. Entonces formaba una red que les permitiera colaborar: una serie de círculos pequeños repartidos por todo el país, que colaborasen en diversos sabotajes. Como participaban en acciones directas a favor de los animales, aquella red de círculos formaba parte, en realidad, del *Animal Liberation Front* (ALF), una de las mayores organizaciones descentralizadas de Europa y Estados Unidos.

El ALF nació a principios de los años ochenta, organizado por un grupo de personas como las de Long Haul. Los activistas empezaron a colarse en laboratorios para poner en libertad a los animales enjaulados; usando una versión moderna del Metro, encontraban un nuevo hogar para ellos.

Cuando otros activistas del mundo se enteraron de aquella actividad, se inspiraron y realizaron sus propios actos de desobediencia civil. Colarse en un laboratorio aportaba la emoción y tenía el atractivo del atraco a una joyería, pero hacía que los participantes se sintieran tan justicieros como Robin Hood.

Al principio los laboratorios no supieron qué había pasado, sobre todo teniendo en cuenta que el público general, aunque no aprobaba las actividades ilegales del ALF, se quedó conmovido al enterarse de lo que sucedía detrás de las puertas cerradas de aquellas instalaciones. Por ejemplo, después de uno de los asaltos, unos activistas disfrazados de ninjas hicieron circular fotos suyas abrazados a perros *beagle* [un rastreador de pequeña estatura] que tenían quemaduras producidas durante un estudio científico. En otro caso, los activistas descubrieron un vídeo interno en el que se veía cómo a un primate, en apariencia sano, se le golpeaba repetidamente en la cabeza. Después del experimento, los investigadores hacían bromas con el animal, que era evidente que a consecuencia de aquella actividad padecía unos trastornos mentales que antes no tenía. Estas imágenes y vídeos crueles empezaron a cambiar la opinión pública. Sin embargo, cuando las imágenes perdieron parte de su fuerza y después de que unos cuantos activistas pegaran fuego a varios laboratorios, los científicos pasaron a la ofensiva. Argüían que no podían permitir semejantes barbaridades ilegales.

El FBI se puso a trabajar en el caso, pero, al igual que pasó con los españoles cuando atacaron a los apaches, tuvo poco éxito. El ALF era demasiado distinto a los adversarios con quienes se medía el FBI. La policía no podía decapitar al ALF porque, como en el caso de la estrella de mar, no tenía cabeza. El ALF era una serie de círculos inconexos, creados

por catalizadores como Sky. Cooperaban unos con otros informalmente, pero los círculos eran libres de hacer lo que quisieran. A menudo, cada círculo se inspiraba y sacaba sus ideas de los actos de otros círculos que habían tenido éxito.

Ingrid Newkirk, fundadora de *People for the Ethical Treatment of Animals* (PETA), llegó a publicar un libro que parecía un episodio de *Misión: Imposible*. El libro sigue la actividad de una activista del ALF llamada «Valerie»: cómo se interesó por la causa, cómo entró en un círculo, e incluso cómo allanó un laboratorio. El libro de Newkirk establece la ideología y ofrece una guía paso a paso de cómo convertirse en activista del ALF. Siguiendo la misma pauta, los círculos comenzaron a publicar sus propias revistas sobre cómo realizar acciones directas (empezar un círculo, hacer amistad con algún miembro del personal de un laboratorio, explorar el sitio, organizar una cobertura mediática, etc.).

Desde buen principio, el FBI no tuvo ni una sola posibilidad de éxito. Los agentes se las arreglaron para infiltrarse en algún círculo, e incluso para detener y condenar a algunos activistas. Pero los condenados se convirtieron en los héroes del movimiento y en una fuente de inspiración para que otros se afiliaran al ALF. En cuanto a los laboratorios, se dieron cuenta de que el ALF no iba a desaparecer en un futuro cercano. Igual que AT&T y los sellos discográficos, se ocultaron. Los laboratorios se convirtieron en fortalezas subterráneas. Por ejemplo, si usted visita la zona noroeste del campus de la UC Berkeley, verá un prado grande y verde que parece el lugar perfecto para que los estudiantes jueguen con discos voladores un día soleado. Pero si se fija un poco más, verá un montón de cámaras de vigilancia y de escaleras que conducen bajo tierra. Las escaleras conducen a un enorme laboratorio que, a guisa de búnker, alberga a decenas de mi-

les de animales. Los laboratorios de Berkeley, que solían estar extendidos por todo el campus, eran demasiado vulnerables a los ataques del ALF. La Universidad reunió todos los departamentos en una sola estructura, para controlar mejor los accesos y mejorar la seguridad. Por lo general, no se permite la entrada de visitantes, y uno no puede colarse dando un paseo, a menos que logre esquivar a los guardias de seguridad, cruzar las gruesas puertas metálicas y las ventanas a prueba de balas.

Como vimos en el caso de los apaches y las empresas P2P, cuando a una organización descentralizada la atacan, se vuelve aún más descentralizada. Con las organizaciones araña pasa lo contrario, y éste es el octavo principio de la descentralización: *cuando se la ataca, una organización centralizada tiende a volverse aún más centralizada*. La empresa se repliega sobre sí misma. Esta estrategia funciona para los laboratorios de investigación, pero, ¿qué pasa con un negocio? O ya puestos, ¿y con un país?

Aunque sus ideologías son muy distintas, las similitudes estructurales entre Al Qaida y el ALF son sorprendentes. A su vez, la respuesta del Gobierno a los ataques del 11-S recuerda la reacción de los laboratorios.

Fundamentalmente, el ALF es más una ideología que una organización. En un sentido muy real, *cualquiera* que defienda a los animales es libertador de éstos y forma parte del ALF. De igual modo, Al Qaida depende por completo de su ideología. Mientras que el ALF medró gracias a la creencia de que hay que tratar a los animales con respeto, la ideología de Al Qaida se fortalece gracias al temor de que los occidentales están amenazando el fundamento de la civilización musulmana. Esa ideología está enraizada en la creencia de que existe una colisión entre las culturas cristia-

na y musulmana que se ha perpetuado desde los tiempos de las Cruzadas.

De igual manera que Sky es capaz de canalizar la ideología activista para convertirla en actos, los catalizadores como Osama bin Laden han podido canalizar la rabia que sienten los musulmanes por la expansión occidental y la invasión de Afganistán, organizando actividades terroristas.

Lo mismo sucede con los círculos de Al Qaida, que tienen mucho en común con las personas reunidas en Long Haul. Ambos grupos dependen de personas normales y corrientes que, cuando se organizan en círculos y células, obtienen un inmenso poder. Igual que el asalto contra un laboratorio inspiró otros allanamientos, los actos terroristas de Al Qaida inspiran a otras personas para que hagan lo mismo. Como A.A. antes que ellos, Al Qaida ha empezado a proliferar en países como España, Arabia Saudí, Inglaterra y Jordania. Su sede central no organiza todos los ataques; más bien, sus miembros adoptan la ideología y copian lo que ha funcionado en el pasado. Hay muchos grupos no afiliados que, simplemente, usan la «marca».

Vimos de primera mano esta proliferación de círculos cuando visitamos Kenia. Justo a las afueras de Nairobi, el suburbio de Kibera es el peor de toda África. Joseph, un hombre amable de cincuenta y tantos años, fue nuestro guía mientras caminábamos por calles sin asfaltar donde un millón de personas vive en 240 hectáreas atestadas, sin agua corriente, electricidad ni alcantarillado. Las calles estaban llenas de fango (al menos, preferimos pensar que era fango), y había desperdicios por todas partes. Las condiciones de vida en Kibera son tan duras que la esperanza media de vida de sus habitantes es de 38 años, y cada año disminuye. Una casa típica del suburbio es una chabola de latón de tres por tres

metros, donde se hacina una familia de ocho o más miembros. Lo que podríamos llamar «la sala de estar» está separada del «dormitorio» por una sábana rota. Entramos en varias casas así, y por primera vez en nuestras vidas nos dimos cuenta de lo que significa vivir sin tener absolutamente nada.

Aunque la gente de Kibera carece de todas nuestras comodidades materiales, está empezando a ver cómo vivimos nosotros: coches bonitos, casas grandes, comida rápida. Una parte de ellos quiere estas comodidades, pero otra está molesta porque la expansión occidental está modificando su estilo de vida tradicional. En los suburbios como Kibera, el resentimiento es tan fuerte que en ocasiones la gente recurre a medidas extremas. Si uno vive en los barrios bajos no puede montar un ejército, pero sí organizar un círculo. Imagine lo sorprendidos que nos quedamos cuando Joseph, nuestro guía, señaló con disimulo hacia un grupo de hombres de mediana edad que estaban sentados fumando frente a un portal, y nos dijo:

—Miren eso. ¿Ven los de ese callejón? Ahí hay una célula de Al Qaida.

Al Qaida ha llegado al suburbio de Kibera. Los círculos se comunican entre sí con teléfonos móviles y *e-mails*; hoy día, un móvil en Kibera puede comunicarse fácil y regularmente con otro que esté en Kabul, Múnich o Nueva York.

En respuesta a los ataques de Al Qaida, el Gobierno estadounidense se ha replegado sobre sí mismo, centralizándose más. Esto supone distanciarse mucho de sus raíces originarias, cuando era un sistema bastante descentralizado. Los Padres Fundadores eran conscientes de la importancia que tiene la distribución del poder. Por tanto, la Constitución se basa en dos principios clave de las organizaciones estrella de mar. Primero, el Gobierno se divide en tres ramas, cada

una de las cuales es bastante autónoma e independiente. Segundo, la Constitución hace que el Gobierno federal sea débil y delegue buena parte de su poder en los estados.

Con el paso de los años, el Gobierno federal se fue engrandeciendo y centralizando progresivamente. La centralización tuvo sus ventajas: el Gobierno estableció programas como un sistema bancario central, una moneda única, mecanismos de ayuda a los pobres, la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) para conservar los recursos naturales, y la Seguridad Social para los ancianos. El movimiento hacia la centralización fue paulatino.

Sin embargo, los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 aceleraron mucho el proceso. Una reacción natural al ser atacados es la de replegarse y adoptar una mentalidad de orden y control. Desde este punto de vista, crear el Departamento de Seguridad Nacional tiene mucho sentido. Pero de muchas maneras, el movimiento hacia la centralización viene a ser como ceder ante los inversores franceses de Dave Garrison. Después de los ataques del 11 de septiembre, Estados Unidos buscó al líder de Al Qaida, de una forma muy parecida a como los inversores franceses buscaban al presidente de Internet. El objetivo evidente era Osama bin Laden, y el Gobierno puso a su cabeza un precio de 25 millones de dólares.

Hay un motivo para esta estrategia. Tomemos como ejemplo a una familia inexistente de mafiosos, como los Soprano. Hemos de suponer que quien manda es Tony, porque es el más listo y el más capaz. Si quitamos a Tony, la cabeza, la familia tendrá que esforzarse en encontrar un sustituto. Quizás el primo de Tony, que no es tan listo como él, será quien se haga con el timón. Si entonces liquidamos al primo de Tony, su sustituto será incluso menos capaz, y así iremos

avanzando por la cadena. Si estamos luchando contra el crimen organizado, la estrategia tiene mucho sentido. Pero no funciona cuando nos enfrentamos a una organización estrella de mar. Tal y como nos han demostrado todas las organizaciones de este tipo que hemos conocido hasta ahora, si quitamos al catalizador, la organización seguirá funcionando. Lo que puede pasar es que incluso sea más fuerte: si matan a un catalizador, el poder se transmite a los círculos, haciendo que la organización se descentralice mucho más.

No obstante, el Gobierno de los Estados Unidos no persiguió sólo al catalizador, también acosó a los círculos. Pero esta táctica es igual de ineficaz que perseguir al catalizador. Eliminemos a uno o dos círculos (o, ya puestos, a cien), y la organización descentralizada seguirá operativa. Surgirán círculos nuevos como si fueran champiñones. El Gobierno estaba cometiendo el mismo error que cometieron los laboratorios cuando luchaban contra el ALF. Y no sólo eso: en un quiebro irónico, mientras el FBI perseguía a Al Qaida, también reanudó su campaña contra el ALF, tachando a sus miembros de terroristas locales. El FBI realizó una vigilancia intensiva, convocó al gran jurado y detuvo a activistas. Es posible que algunos de esos esfuerzos hayan tenido un éxito limitado, pero aun así el ALF está vivo y coleando.

Existen alternativas que, a largo plazo, pueden tener más éxito. Hemos visto cómo las organizaciones descentralizadas son capaces de provocar el caos en diversas industrias y sectores, y también cómo fracasan las estrategias empleadas para combatir esas organizaciones. Podríamos pensar que los jefes de empresas y de gobiernos acabarían por retirarse en silencio otorgando la victoria al enemigo descentralizado. Pero las estrellas de mar no son invencibles. Veamos algunas estrategias concretas para enfrentarse a una invasión de es-

trellas de mar. La primera la hallamos en los suburbios de Kenia, la segunda en los desiertos del sudoeste estadounidenses, y la tercera en Oriente Medio.

Estrategia 1: El cambio de ideología

A finales de los años noventa, la Gran Barrera de Coral australiana estaba padeciendo una invasión de estrellas de mar. De hecho, había tantas que empezaban a destruir el coral. Un puñado de submarinistas preocupados decidió hacer algo por su cuenta y formaron un grupo llamado OUCH (*the Order of Underwater Coral Heroes*, la Orden de los Héroes Submarinos del Coral). Se sumergían cuchillo en mano y cortaban por la mitad a las estrellas para matarlas.

El problema, claro está, es que las mitades se regeneraban y formaban nuevos especímenes. OUCH estaba empeorando el problema. Pero hubo un científico que encontró una solución. Él entendía que los dos verdaderos culpables eran la polución del agua y el aumento de su temperatura. La única manera de salvar el coral era cambiar esas condiciones ambientales. Podía ser una batalla difícil, pero era la única manera de combatir a las estrellas de mar.

De forma parecida, teniendo en cuenta que eliminar al catalizador es un esfuerzo inútil, y que si se elimina un círculo pronto surge uno nuevo, la única parte de una organización descentralizada que *se puede* atacar es la ideología.

Por ejemplo, echemos un vistazo a lo que pasa en Kenia. En medio de la pobreza del suburbio de Kibera, vimos algunos atisbos de esperanza: una barbería del tamaño de un armario escobero donde un hombre la mar de ufano le cortaba el pelo a un cliente sentado en una silla que parecía más vie-

ja que él; una parrilla al aire libre donde una mujer vendía pescado y patatas fritas; unos niños sentados en torno a un cine diminuto, con siete sillas plegables y una tele que se había convertido en pantalla de cine.

Todas esas pequeñas empresas (la barbería, el grill y el cine), eran posibles gracias a la Corporación Jamii Bora. Todo empezó cuando Ingrid Munro, una trabajadora social sueca de las Naciones Unidas, decidió jubilarse. Los residentes de los suburbios, todos los cuales conocían y apreciaban a Munro, la apodaban «la señora del Volvo», debido al coche viejo y cuadrado que conducía por las fangosas carreteras del suburbio. Su otro apodo era «mamá Ingrid». Era una de las pocas occidentales que se metía en los suburbios y abrazaba a los residentes, mendigos, huérfanos o criminales.

Un grupo de mendigas le preguntó:

—Mamá Ingrid, ¿qué haremos sin ti si te jubilas? ¿Cómo vamos a vivir?

Munro sabía que la única manera de que pudiera haber esperanza para aquellas mujeres era que dispusieran de instrumentos para salir de la pobreza. Les dijo que si empezaban a ahorrar dinero ella les prestaría el doble de lo que hubiesen ahorrado. Por tanto, si una mujer ahorraba diez chelines, Munro le prestaría veinte.

Las mujeres formaron círculos cuyos miembros avalaban entre sí sus préstamos. En Kenia nació un banco para los pobres, y unas personas en las que antes nadie había confiado pudieron optar a créditos y a la posibilidad de obtener una vida mejor. El círculo reducido de mendigas se convirtió en una organización con más de 100.000 miembros, como Janet, cuyo primer préstamo sólo le alcanzó para comprar una patata que luego vendió en el mercado. Con los beneficios de

la venta, pidió otro préstamo para comprar dos patatas. Ella decía que el mejor día de su vida fue cuando tuvo el dinero suficiente para comprar un saco de patatas. Ahora las podía comprar al por mayor. Patata a patata, montó un pequeño negocio y, lentamente, pudo salir de la pobreza.

Lo que puede hacer un pequeño préstamo es impresionante. Beatrice Ngendo era una madre soltera que vivía con sus doce nietos en Kibera. Sus hijos y sus maridos habían muerto todos de sida. Ella se dijo: *Para alimentar y educar a estos niños, ahora tendré que trabajar el doble de duro que las otras madres de Kibera.* Por medio de sus préstamos, Beatrice inició cuatro negocios con éxito: una tienda de comestibles, una carnicería, un restaurante y una pensión de piedra que construyó con sus propias manos. Sus nietos pudieron estudiar; cuando nos reunimos con ella, su nieta mayor acababa de graduarse en la escuela de enfermería.

Otro de los miembros de Jamii Bora era Wilson Maina, un personaje carismático con una sonrisa contagiosa. En Kibera eran muchos los que admiraban a Wilson: tenía una pequeña tienda donde vendía ropa de segunda mano. Pero, tan sólo unos pocos años antes, Wilson había sido un criminal violento. De no haber sido por el préstamo de Jamii Bora, alguien como Wilson hubiera sido un candidato perfecto para unirse a una célula terrorista. Después de todo, no tenía nada que perder. Las cosas cambiaron cuando oyó hablar de Jamii Bora, y descubrió, para su sorpresa, que le recibían con los brazos abiertos. Por primera vez en su vida, descubrió que la gente no le miraba con desprecio, sino que le invitaban a unirse a su grupo. A Wilson le impactó y le emocionó que alguien pudiera confiar y creer en él. Tras haber conseguido cambiar su propia vida, Wilson se puso a aconsejar a otros jóvenes para apartarlos del crimen.

Con cada préstamo que concede, Jamii Bora va cambiando la ideología del suburbio. Los efectos de la organización no son sólo humanitarios: Jamii Bora es una de las mejores armas contra Al Qaida. Durante años, los barrios bajos han sido lugares sin esperanza, donde los terroristas han reclutado fácilmente a nuevos miembros; les dicen que si se unen a ellos devolverán los golpes. Jamii Bora cambia la ideología de «La vida no vale la pena, así que no hay motivo para no unirse a una célula terrorista» convirtiéndola en «Hay esperanza, puedo mejorar mi vida».

A muchísima distancia, en otro continente, en Afganistán, otra organización notable está cambiando la ideología de las personas y de las comunidades. *Future Generations* formula una pregunta sencilla pero importante: ¿cómo ayudar a una comunidad a aprovechar lo que ya tiene?

Esta organización no envía alimentos y materiales a comunidades pobres. En lugar de ello, les envía catalizadores. Por ejemplo, Abdullah, al que enviaron a Bamian, una provincia de Afganistán. Esta región es conocida debido a que en 2001 los talibanes destruyeron las grandes estatuas de Buda que había en la zona. Abdullah inició el *poggel*, el «movimiento loco». Decía a la gente: «Si estáis lo bastante *poggel* como para creer que es posible un mundo mejor, uníos al Partido *Poggel*».

Para afiliarse al partido había que aportar doscientos ladrillos de adobe. Con cada nuevo miembro, el movimiento *poggel* disponía de más ladrillos. La gente empezó a preguntarse: «¿Qué vamos a hacer con tantos ladrillos?»

La respuesta era evidente: reconstruir la comunidad. Los excombatientes colaboraron y, durante el proceso, se conocieron mutuamente. Sin contar con fondos o con apoyo externo, el Partido *Poggel* organizó una red de 350 aulas de alfabetización, cuyas clases se imparten en las mezquitas, y hoy

día enseñan a más de 10.000 mujeres y niños. La organización también participa en un programa de sanidad, en proyectos de reforestación, en medidas para paliar la sequía, en un sistema de irrigación, e incluso en un programa de clases de inglés y de informática que financia la misma comunidad.

Igual que los miembros de Jamii Bora, las comunidades de *Future Generations* mejoran su situación mediante la inversión de su esfuerzo. Al mejorar las condiciones de vida en lugares como Kenia y Afganistán, las organizaciones van cambiando gradualmente la ideología de la sociedad. De igual modo, lo que definimos como «diplomacia Chinook» tiene un impacto intenso sobre la visión que se tiene de Estados Unidos en lugares como Pakistán y Cachemira.

Pocas semanas después del terremoto de Cachemira, en 2005, Rod visitó la región. En cuanto salió del aeropuerto de Islamabad, oyó un sonido escalofriante. Por encima de él volaban dos enormes helicópteros Chinook. Rod se sobrecogió, pero el conductor se volvió hacia él y le sonrió. Gritando para hacerse oír por encima del estruendo, le dijo:

—¡Mire, son geniales! ¡Son norteamericanos!

Rod acababa de instalarse en su hotel cuando volvió a oír aquel sonido. Un par de Chinook se dirigían a las montañas, llevando a la zona los suministros que sus habitantes necesitaban con tanto desespero.

Aquellos Chinook proporcionaban la experiencia más visceral de toda la operación de rescate. Sus rotores se oían desde kilómetros de distancia, y cuando se acercaban, los presentes notaban las vibraciones de los rotores en el estómago. Cuando aterrizaban, podías oler el combustible y paladear el polvo. Así era el aspecto, el sonido y el sabor de una misión humanitaria.

Estados Unidos no podía haber elegido mejores embajadores. Los Chinook se ganaron el corazón y la mente de de-

cenas de millones de pakistaníes y habitantes de Cachemira. Había muchas personas que desde hacía mucho tiempo albergaban sentimientos antiamericanos, pero cuando veían aquellos helicópteros con su carga de alimentos para quienes los necesitaban tan urgentemente, captaban el mensaje claro: Estados Unidos se preocupaba por ellos, y quería ayudarles.

La imagen más impactante que vio Rod fue cuando estaba atascado en un embotellamiento entre Muzaffarabad e Islamabad. De detrás de la montaña surgieron los dos Chinook. Un niño pequeño que estaba al lado de la ventanilla del coche de Rod levantó la mano, señalándolos sonriendo, gritando emocionado a su padre y brincando. Su padre, que llevaba una barba larga y un vestido tradicional de Cachemira, no dijo nada. Se limitó a alzar la vista y sonreír. A pesar del ruido, se respiraba tranquilidad. La ideología de aquellas gentes empezaba a cambiar.

Pero cambiar una ideología no resulta sencillo. Tal y como saben los psicólogos sociales, hace falta al menos un mes de persuasión concertada para cambiar la ideología de alguien. Dicho lisa y llanamente, no cambiamos nuestra visión del mundo de la noche a la mañana.

Irónicamente, Jamii Bora y los Chinooks están considerando cambiar la ideología de las personas porque su misión no es hacerlo, sino ayudar a la gente. Como Jamii Bora se esfuerza de verdad por ayudar, la gente reacciona de forma favorable. El proceso es muy sutil y gradual. Si, por otro lado, intentamos atizarle a alguien en la cabeza, recibiremos un golpe. Cuando notamos que alguien intenta manipularnos o controlarnos, nos ponemos a la defensiva y nos encerramos en nosotros mismos.

Eso es exactamente lo que sucedió cuando los españoles intentaron convertir al cristianismo a los apaches, recurrien-

do a la fuerza. Para defender su ideología, los apaches estuvieron dispuestos a renunciar a todo y a luchar contra la cultura occidental durante siglos. Hoy día algunas empresas aprenden esta lección por las malas.

Por ejemplo, pensemos en el intento más reciente que ha hecho la industria cinematográfica para influir en los usuarios de los servicios P2P. La industria pergeñó unos anuncios que suelen añadirse a menudo a la sección de *trailers* de un DVD. Al más genuino estilo de la MTV, un anuncio de 45 segundos empieza con una serie rápida de imágenes, tomadas desde distintos ángulos, donde se ve a una joven descargando una película en su ordenador. El resto del anuncio sigue esta pauta: en la pantalla aparece un texto que dice

NO ROBARÁS UN COCHE,

seguido por la imagen de un joven forzando un coche aparcado. Luego leemos

NO ROBARÁS UN BOLSO,

y se ve a un individuo que le roba el bolso a una mujer sentada en la terraza de un café.

NO ROBARÁS UN TELEVISOR,

y vemos a un pandillero que coge un televisor de un callejón.

NO ROBARÁS UNA PELÍCULA,

y vemos a un chaval robando un DVD de una tienda.

EL TRÁFICO DE PELÍCULAS PIRATEADAS

ES UN DELITO. ROBAR ES ILEGAL.

LA PIRATERÍA ES UN DELITO.

No es de extrañar que esos anuncios pronto se convirtieran en un chiste entre los jóvenes. La industria cinematográfica había intentado ser moderna; fracasó por el mismo motivo que fracasó la campaña antidroga de Nancy Reagan, «Simplemente di no». Lo último que quieren oír los adolescentes son mensajes de los adultos (que intentan hablar como ellos) diciéndoles que lo que hacen no mola nada.

La ideología habitual entre los jóvenes es: «¿Por qué voy a pagar por tener películas y música cuando puedo descargarlas gratis?» La industria cinematográfica está intentando cambiar esa ideología con frases monolíticas y pegadizas como: «No lo apoyes, denúncialo» y «Descargar películas pirateadas es un delito».

Cuando se logra cambiar la ideología de una estrella de mar, los resultados son impresionantes, de modo que, en teoría, intentar cambiarla tiene su lógica. Pero el proceso es difícil. No esperemos que pronto los adolescentes vayan por ahí repitiendo el mantra «No lo apoyes, denúncialo».

Estrategia 2: Centralízalos (la técnica de la vaca)

La última vez que vimos a los apaches, dominaban el sudoeste de Estados Unidos. Los españoles intentaron controlarlos, pero no tuvieron éxito, y los mexicanos, que llegaron luego, tampoco tuvieron mejor suerte. Cuando los norteamericanos se hicieron con el control de la región, tampoco lograron dominar a los indios. De hecho, los apaches siguieron siendo una amenaza importante hasta bien entrado el siglo XX. Pero entonces la tortilla dio la vuelta, y los norteamericanos ganaron. Cuando Tom Nevins nos lo explicó, nos

quedamos con la boca abierta al descubrir cómo algo tan sencillo pudo tener un efecto tan importante.

Nevins nos contó la historia.

«La cuestión es que los apaches fueron una amenaza hasta 1914. En los primeros años del siglo XX, el ejército seguía estando presente en la reserva White Mountain.» ¿Por qué costó tanto derrotar a los apaches? Nevins nos explicó que habían surgido *nant'an*, «y la gente apoyaba a quien pensaba que era el líder más eficaz, juzgándole por sus actos o por su conducta. Y esto pasaba con bastante rapidez». Como no paraban de surgir nuevos *nant'an*, los norteamericanos al final «se dieron cuenta de que, si querían controlar a los apaches, tenían que atacarles a un nivel muy básico. Era una política que primero probaron con los navajos (que también eran un grupo apache), y que perfeccionaron con el grupo apache occidental».

Esto es lo que desmontó la sociedad apache: los norteamericanos dieron ganado a los *nant'an*. Así de sencillo. Una vez que los *nant'ans* tuvieron en su poder un recurso tan escaso como era el ganado, su poder dejó de ser simbólico y pasó a ser material. Antes los *nant'an* habían guiado mediante su ejemplo, pero ahora podían recompensar a los miembros de la tribu al darles o quitarles cabezas de ganado.

Las vacas lo cambiaron todo. Una vez que los *nant'an* obtuvieron un poder autoritario, empezaron a competir unos con otros por ocupar un puesto en los consejos tribales recién creados, y empezaron a comportarse cada vez más como candidatos a «presidente de Internet». Los miembros de la tribu empezaron a acosar a los *nant'an* pidiéndoles más recursos, y si la distribución del ganado no les beneficiaba, se enfadaban. La estructura del poder, que había sido igualitaria, se volvió jerárquica, y el poder se concentró en la cum-

bre. Esto deshizo la sociedad apache. Nevins reflexionaba: «Ahora los apaches tienen un gobierno central, pero personalmente creo que es un desastre para ellos, porque crea una lucha que no beneficia a nadie sobre los recursos de cada linaje». Debido a una estructura de poder más rígida, los apaches se asemejaron a los aztecas, y los norteamericanos pudieron controlarlos.

Casi un siglo después, en Nueva York, en A.A. surgió un patrón parecido. Volvamos al momento en que Bill W., el fundador de A.A., tomó la decisión crucial de renunciar al control y permitir que los numerosos círculos se gobernaran a sí mismos. Bill y algunos miembros de A.A. escribieron la historia de su vida y las maneras en que la organización les había ayudado. El propósito era mantener viva la ideología de la asociación. Bill W. esperaba que leer el libro fuera parecido a escuchar a un orador en una reunión de A.A.

Como acto definitivo de la renuncia al poder, Bill W. y sus coautores decidieron que todos los beneficios derivados del libro, al que llamaron *El gran libro*, irían destinados a respaldar Alcoholics Anonymous World Services, Inc., una organización benéfica dedicada a apoyar a todos los grupos del mundo. Cuando Bill W. publicó *El gran libro*, esos beneficios no eran muy cuantiosos; en aquella época A.A. no tenía más de cien miembros. Seguramente pensó que los ingresos producidos por el libro se destinarían a comprar sillas para las reuniones y a imprimir folletos. Pero A.A. acabó teniendo más de 100.000 grupos. Con el paso de los años *El gran libro* se ha vendido como rosquillas; según el último recuento, se han vendido 22 millones de ejemplares. Esta venta inesperada produjo unos ingresos enormes, todos los cuales fueron a parar a Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Los libros fueron para A.A. lo que las vacas para los apaches. A medida que se acumulaban los ingresos derivados del libro, la pequeña organización benéfica que pretendían financiar se convirtió en una asociación gigantesca y muy rica. ¿Qué podían hacer con el dinero extra? Alcoholics Anonymous World Services, Inc., decidió gastar unos cuantos millones de dólares en renovar sus oficinas. Esto hizo que los miembros de A.A. se enfadaran. Los ejecutivos de World Services se habían convertido en Moctezumas autoproclamados. Sin embargo, a la mayoría de los miembros de A.A. les importaba un bledo las oficinas centrales. Después de todo, el valor de la organización radicaba en los círculos.

Cuando algunos miembros de A.A. comenzaron a traducir *El gran libro* a otros idiomas y a distribuirlo gratuitamente, la sede central se puso en pie de guerra, llegando incluso a denunciar a algunos de ellos. Igual que MGM, World Services acudió a los tribunales para proteger su propiedad intelectual. Este acto redujo la capacidad de los grupos para autogobernarse e innovar. World Services estaba empujando a A.A. hacia la centralización.

La esencia de lo que sucedió con los apaches y con A.A. fue la concentración del poder. Una vez que la gente obtiene el derecho a poseer algo, ya sea vacas o royalties, pronto busca un sistema centralizado para proteger sus intereses. Por eso queremos tener bancos centralizados. Cuando se trata de nuestro dinero queremos control, estructura, información.

En el mismo momento en que introducimos en la ecuación derechos de propiedad, todo cambia: la organización estrella de mar se convierte en una araña. Si realmente queremos centralizar una organización, cedamos los derechos de propiedad al catalizador y digámosle que distribuya los recursos como mejor le parezca. Cuando tiene el poder sobre

los derechos de propiedad, el catalizador se convierte en director ejecutivo y los círculos empiezan a competir entre ellos.

Por eso si Wikipedia genera muchos ingresos, corre peligro. La ironía estriba en que el sistema funciona porque carece de fondos, y porque casi todo el mundo es voluntario. Si se introdujeran unos cargos bien pagados, y por tanto deseables, el resultado podría ser una guerra entre grupos y la aparición de un sistema jerárquico. Gracias a la concentración del poder, Wikipedia se centralizaría más y empezaría a perder su entorno colaborador. De forma parecida, si Burning Man vendiera entradas que dieran acceso a mejores lugares de acampada y a privilegios oligárquicos, los participantes dejarían de ser todos iguales.

Pero, ¿qué pasa con las organizaciones como eMule, que están tan descentralizadas que no hay nadie a quien entregar los derechos de propiedad? Las discográficas *podían* haber detenido la avalancha si hubieran ofrecido incentivos económicos para Napster, Kazaa y eDonkey si éstos se mantenían dentro de la legalidad. Pero como la avalancha había adquirido un impulso tan fuerte, las discográficas tuvieron que recurrir a la tercera estrategia.

Estrategia 3: Descentralízate (Si no puedes vencerlos... únete a ellos)

Las dos estrategias que hemos visto hasta el momento iban destinadas a cambiar o alterar el poder y la eficacia de los sistemas descentralizados. Cambia la ideología, y cambiarás el ADN básico de la organización. Concentra el poder, y creas una jerarquía, haciendo que la organización se centralice y sea más fácil de controlar.

La tercera estrategia admite que las organizaciones descentralizadas pueden ser tan resistentes que resulta complicado afectar a su estructura interna. Por tanto, si no es posible vencerlas, unámonos a ellas. El mejor adversario para una organización estrella de mar es otra estrella de mar.

Volvamos a los suburbios de Kenia y a Joseph, nuestro guía. ¿Cómo sabía Joseph que el grupo de hombres en aquella casa en el extremo del callejón era una célula de Al Qaida? Joseph no era miembro de ella, pero vivía en aquel barrio y sabía lo que se cocía en su vecindario: quién era amigo de quién, qué grupo de personas hacía qué y en qué lugar. Igual que Sheeran durante el huracán en los Cayos de Florida en 1935, Joseph tenía acceso a una información privilegiada.

¿Qué pasaría si pudiéramos conferir a Joseph el poder de disolver esa célula de Al Qaida en el suburbio keniano? ¿Qué sucedería si le diéramos los recursos necesarios dejándole solventar el problema por cualquiera de los medios? Joseph podría crear un círculo para combatir el de Al Qaida, y los dos se enzarzarían en una guerra. Esto no es una mera hipótesis. Es exactamente lo que ha estado haciendo un país musulmán. Por motivos evidentes de seguridad, no podemos dar todos los detalles de la historia, pero esto es básicamente lo que pasó.

Hace pocos años conocimos a un hombre al que llamaremos Mamoud, un destacado hombre de negocios que vive en un país musulmán. Hablamos con él de Al Qaida y le expresamos nuestra opinión de que es una organización estrella de mar. Para ilustrar nuestra teoría, le preguntamos:

—¿Cuántas células de Al Qaida cree que existen?

—No lo sé —repuso.

—¿No lo sabe ni siquiera aproximadamente? —le preguntamos.

—Ojalá lo supiera. Mi Gobierno ha estado intentando averiguarlo, y no tiene ni idea.

Nos explicó que no era por falta de intentarlo. El Gobierno de su país había gastado mucho dinero e invertido grandes recursos para estudiar y combatir a Al Qaida. Mamoud se sentía frustrado: nos confesó que todo aquel dinero, todos aquellos esfuerzos, no habían servido de nada. Su Gobierno no estaba más cerca que antes de eliminar la amenaza terrorista. De hecho, la situación empeoraba cada día.

Hablar con Mamoud fue una experiencia ambigua. Por una parte, nos fascinó descubrir que nuestra teoría sobre Al Qaida parecía ser correcta. Por otra, fue frustrante escuchar que nadie tenía ni idea de cómo combatir la organización. Sí, se podía intentar cambiar la ideología de los partidarios de Al Qaida, y esperar que a la larga eso produjera algún efecto. Quizá los gobiernos pudieran encontrar un modo de centralizar y controlar la organización (aunque los gobiernos occidentales han estado haciendo lo contrario: persiguiendo a los líderes terroristas y poniendo en marcha acontecimientos que descentralizan aún más esas organizaciones). Pero éstas son estrategias a largo plazo.

Dos años después, Mamoud recibió unas noticias inesperadas.

—¿Se acuerdan de cuando hablamos de «ese grupo terrorista» y de la estrella de mar?

—Sí —dijimos.

—Vale, pues hemos encontrado una solución.

El Gobierno de Mamoud ha creado pequeños círculos para combatir a Al Qaida. Durante el día, los miembros de los círculos son agentes de policía o antiguos expertos militares, personas bien entrenadas para realizar operaciones rápidas. Por la noche, los miembros salen a cazar células de

Al Qaida. El Gobierno les facilita munición y no formula muchas preguntas. Los miembros de cada círculo ignoran cuántos círculos más hay, ni quién es miembro de ellos. Entretanto, las células terroristas no saben de dónde les vienen los golpes.

Los grupos de derechos humanitarios pueden objetar que el Gobierno está financiando una guerrilla en la sombra. No vamos a meternos en las implicaciones políticas o morales de crear esos círculos, pero hay una cosa que está clara. Mamoud nos contó que, aunque el programa cuesta una centésima parte de lo que costaban todos los otros esfuerzos, funciona mejor que todo lo demás que haya probado su Gobierno. Tal y como nos lo explicaba él:

—No nos lo creemos ni nosotros. Funciona. Funciona porque esa gente sabe qué está pasando en su comunidad. Saben quién es un terrorista. Saben dónde vive. Y —añadió sonriendo— saben cómo pillarlo.

Las discográficas han intentado aprovechar algo que, a primera vista, parece una variante de esta estrategia. La industria ha metido archivos vacíos y adulterados de música y vídeo en las redes P2P. Su razonamiento dice que, si en las redes hay montones de basura, los usuarios decidirán que ya no vale la pena perder más tiempo descargando canciones. Sin embargo, una vez más los esfuerzos de esas empresas han fracasado. A los usuarios no les importa encontrar algún que otro archivo adulterado: son gajes del oficio.

Además, al distribuir basura, la imagen que proyectan los sellos se vuelve mucho más draconiana, así que, ¿por qué no seguir intercambiando archivos y jugándose la? Una estrategia diferente consistiría en aceptar que los canales de distribución de música han cambiado para siempre. Quizá los sellos discográficos podrían hacer lo impensable: regalar

la música y dejar que los usuarios sigan intercambiando archivos hasta que las ranas críen pelo. Los ingresos procederían de fuentes auxiliares: conciertos en directo, *merchandising* y patrocinio empresarial colectivo.

Pero lo importante es la imagen global. En la revolución de la descentralización no funcionan las antiguas estrategias. Una empresa o corporación debe explorar nuevas opciones para rechazar con eficacia el ataque de las estrellas de mar. Como veremos, en ocasiones es mejor tomar elementos de los dos mundos, el centralizado y el descentralizado, que es lo que nosotros llamamos «el combo especial».

7

El combo especial: la organización híbrida

Uno de los mejores lugares del mundo para comprarse un traje rebajado es eClass229. Como teníamos que reunirnos con unos editores en Nueva York, decidimos comprarnos un par de trajes iguales de Ermenegildo Zegna. Puede que fuera una tontería, pero queríamos ir a la reunión dando el aspecto de ser un equipo cohesionado. Llegamos a eClass229 olfateando las gangas; por mucho que lo intentásemos, no nos apetecía nada pagar el importe íntegro de un traje.

La tienda *online* eClass229 tiene un aspecto de estar por casa, y su logo incluye un tipo de letra de ordenador propio de principios de los años ochenta. Hay algunas reproducciones de baja resolución de las insignias de varios diseñadores famosos, en diversos tamaños y apiñadas hasta el punto de superponerse. Antes de que llegase Internet, hubiéramos optado por ir a un sastre conocido o a unos grandes almacenes. Seguramente habríamos pagado más por los trajes, pero con la seguridad de que eran genuinos y de buena calidad. Las ofertas que aparecían en eClass229 nos hubieran parecido demasiado buenas, como comprarle un Rolex a un tipo en una esquina de Times Square.

Pero eClass229 no se parece en nada al vendedor callejero. En eClass229 hay distinción y clase; para entenderlo,

confianza. Según los investigadores de Harvard, una valoración positiva o negativa tiene consecuencias en la vida real. Los objetos que vendían los usuarios con un alto porcentaje de valoraciones positivas superaban en un 8,1 por ciento a los objetos idénticos que distribuían los vendedores sin valoración.

Ahí es donde entra en juego eClass229. A pesar de su estética, en la tienda de eBay esta empresa tenía más de 5.000 comentarios positivos y ninguno negativo. Con un currículum como éste, nos daba la sensación de poder confiar en eClass229. Lo cierto es que los trajes llegaron una semana después y en perfecto estado. Para asegurarnos, se los llevamos a un sastre, que nos confirmó que se trataban de trajes Zegna auténticos, y luego los llevamos a la reunión (aunque nadie pareció darse cuenta).

La reputación sustenta por sí sola a eClass229. En lugar de invertir dinero en campañas de asignación de marcas y de marketing, que son muy caras, la compañía se dedica a entregar artículos de calidad y a hacerlo de forma fiable. De forma parecida, decenas de miles de vendedores que tenían una tienda física han cerrado sus puertas y han creado tiendas virtuales en eBay, que tienen mucho éxito.

Pero aunque eBay permite interacciones entre usuarios y se basa en un sistema de valoración de usuarios descentralizado, la empresa en sí no es una estrella de mar. Como MGM, tiene un director ejecutivo, una sede, una jerarquía y una estructura bien definida. Si uno va a su sede de San José, no encontrará una red amorfa, sino un campus de unas 20 hectáreas que tiene 185.000 m² dedicados a oficinas.

Hasta este momento hemos estado viendo empresas que estaban a ambos extremos de la centralización; eBay representa el combo especial. No es una estrella de mar pura ni tam-

poco una araña, sino lo que llamamos organización híbrida. Las empresas como eBay combinan lo mejor de dos mundos: el enfoque de arriba abajo propio de la descentralización, y la estructura, el control y el consiguiente potencial para obtener beneficios propios de la centralización. Como representa el primero de los dos tipos de organizaciones híbridas que hay, *eBay es una empresa centralizada que descentraliza la experiencia del cliente.*

Un enfoque híbrido produjo el éxito de eBay, pero también creó tensiones. Cuando hablamos de valoraciones de usuarios, las personas están dispuestas a confiar unas en otras, pero en otras situaciones prefieren las salvaguardas que sólo son posibles en una estructura autoritaria. Al ver miles de comentarios positivos, decidimos fiarnos de que eClass229 nos enviaría trajes de Zegna auténticos. Pero sería absurdo darle a la tienda acceso directo a nuestras cuentas bancarias personales.

Por eso, el hecho de que eBay adquiriese PayPal fue un movimiento centralizado inteligente y necesario. PayPal permite a los usuarios enviarse dinero mutuamente por medio de un intermediario fiable. La subsidiaria de eBay se basa en controles rígidos e interacciones seguras. En lo tocante a los bancos, el modelo de eMule no funciona. PayPal nunca revela los datos bancarios de un usuario; en este caso es necesario recurrir a la seguridad, la estructura y la responsabilidad.

Pero la adquisición de PayPal también produjo un choque cultural. Aunque eBay se basa en la confianza, un empleado de PayPal nos dijo que «si le dijeran a alguien de PayPal que todo el mundo es bueno, se les reiría en la cara. Ya hemos visto demasiados chanchullos». Aunque fomenta la confianza, eBay garantiza la seguridad mediante PayPal. Un

anuncio de PayPal lo decía todo: en grandes letras anunciaba «COMPRE SIN COMPARTIR...», y añadía en letras más pequeñas «... su información financiera».

Aun así, la ventaja competitiva de eBay está muy enraizada en su descentralización. Veamos qué pasó cuando Yahoo y Amazon, dos de las empresas más poderosas del momento, vieron las subastas de eBay y se preguntaron: «Y nosotros, ¿no podríamos hacer lo mismo?»

A primera vista, no parecía que eBay tuviera nada tan particular y complicado que no se pudiera copiar. Permitía que los usuarios ofrecieran sus objetos, tenía un *software* que iba señalando las variaciones en las subastas y, por lo demás, dejaba que la gente se buscara la vida sola.

Lo cierto es que Yahoo y Amazon crearon sus propias páginas web de subastas, donde ofrecían un servicio parecido al de eBay. Por si eso fuera poco, eliminaron las cuotas de participación. Imaginaban que los vendedores, al darse cuenta de que no tenían que pagar nada por anunciar sus productos y así mejorar sus beneficios, se pasarían al nuevo servicio. Lo más sorprendente del caso es que no fue así.

Es muy posible que la estrategia de Yahoo y de Amazon hubiera tenido éxito si eBay hubiera estado centralizada. No hace falta pensar mucho para elegir entre dos servicios que son idénticos excepto porque uno es gratis y el otro de pago. El motivo de que los vendedores se quedasen en eBay y de que éste prevaleciera se debe a eClass229 y a los resultados del estudio de Harvard.

En pocas palabras, es cuestión de reputación. Uno no se compra un traje en eClass229 gracias al marketing elaborado de la empresa o a su aspecto atractivo. Uno compra allí porque hay otras cinco mil personas que recomiendan la página. Los compradores se mostraron reacios a pasarse a una nueva

página de subastas que careciese del respaldo que proporcionan los numerosos comentarios; prefirieron quedarse en eBay. De igual manera, los vendedores que ya tenían a su favor muchas recomendaciones tenían un gran incentivo para quedarse en eBay en lugar de pasarse a otra página web y empezar de cero. Ya de entrada, podían obtener primas derivadas de sus reputaciones bien establecidas. También tenían el incentivo que suponía quedarse donde estaban los compradores.

Además de esto, eBay se benefició de lo que se llama «el efecto red». Imaginemos que en el mundo sólo hay un teléfono. No podremos pedir mucho por él, ¿no? A fin de cuentas, ¿a quién vamos a llamar? Pero cuando hay dos teléfonos, su valor se dispara. Cada teléfono adicional aumenta el valor del sistema telefónico general.

De igual modo, la red de eBay aumenta su valor con cada nueva valoración que aporta un usuario. El comentario de un cliente no sirve de mucho, pero unos cuantos millones de comentarios tienen un inmenso valor. Cuanto más crece la red más útil se vuelve, y más probable es que los clientes no migren a otros servicios. Es posible que, cuando llegue una tecnología nueva (por ejemplo, en el caso de los teléfonos, la de Skype), la gente al final se pase a un nuevo servicio pero, hasta el momento, nadie ha conseguido una tecnología mejor que el sistema de valoraciones de eBay. Por tanto, los vendedores y los compradores se quedan en ese servicio: es donde está la acción, donde pueden hallar una red de compradores y vendedores que son de fiar.

El sistema descentralizado de valoración resultó ser la mayor ventaja competitiva de eBay. Gracias a su solución híbrida, la competencia no podía atraer a los compradores.

En cuanto a Amazon, aunque no pudo hacerse con muchas de las subastas de eBay, sí que fue capaz de quedarse con

una parte del mercado descentralizado del mercado de libros, CD y DVD. En el caso de estos objetos de bajo precio, reducir el importe que se paga para ofrecerlos sí supone una diferencia. Junto a sus propios listados, Amazon permite que los vendedores independientes también ofrezcan sus productos. Como eBay, Amazon es una organización híbrida. Al igual que la mayoría de organizaciones centralizadas, tiene un director, una sede central y unos almacenes, pero también posee una característica curiosa propia de la descentralización.

Si buscamos en Amazon un libro cualquiera, es muy probable que encontremos un comentario crítico de un experto (por ejemplo, de *Publishers Weekly*) y otros que han aportado diversos usuarios. Estos comentarios son bastante interesantes. Por ejemplo, cuando hace poco buscamos un libro de Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* [ed. española: *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*, Debate, Barcelona, 2005], pasamos por instinto de leer los comentarios de los expertos, y buscamos la opinión de otros usuarios. Nos fiábamos bastante de las revisiones anecdóticas, no porque fueran necesariamente más precisas o mejores que los comentarios de los expertos, sino porque nos parecían más cercanas y accesibles. Leer los comentarios de otros compradores viene a ser como hablar de tus libros favoritos con tus vecinos.

Veamos el caso, por ejemplo, del crítico J. P. G. Cox, conocido como «jpgm». No sabíamos quién era jpgm: desconocíamos su nombre, edad, ocupación, e incluso si era hombre o mujer. Sin embargo, nos fiamos de su opinión sobre el libro de Diamond (jpgm le daba cinco estrellas sobre cinco al libro, y lo consideraba lectura obligatoria). Sus comentarios nos parecieron sinceros: estaba claro que aquella persona daba una opinión sincera, nada tendenciosa.

Amazon lleva la cuenta del número de personas a quienes les resultan útiles los comentarios de otras; de cada 350, 295 consideraron útiles los de jpgm. Nosotros consideramos válida su opinión por el sencillo motivo de que la mayoría de los otros usuarios pensaban que lo era, y creían que era importante. En otras palabras, confiamos en jpgm porque otros lo hacían. La confianza inspira confianza.

Desde entonces, jpgm ha escrito más de veinte comentarios nuevos para Amazon. Pensemos en esto desde su punto de vista. Esa persona está escribiendo un montón de críticas para una gran empresa que, como contrapartida, no le paga nada. De hecho, Amazon tiene los derechos de propiedad intelectual de los comentarios, e incluso tiene patentes sobre la tecnología necesaria para ofrecerlos. Además, a diferencia de eBay, en cuyo caso los usuarios dependen de las relaciones mutuas para mantener el sistema en marcha, las contribuciones a Amazon son interesantes pero no esenciales. Por tanto, la motivación de los comentaristas no consiste en hacer que el sistema siga adelante para que su éxito les beneficie. De hecho, aparentemente no tienen incentivo alguno para ofrecer sus comentarios.

Por tanto, ¿por qué la gente trabaja tanto para ofrecer sus comentarios? Está claro que no es para ayudar al director ejecutivo de Amazon. Seguramente tampoco lo hacen para ayudar a los escritores, aunque muchos de éstos han admitido el poder que tienen los críticos de Amazon, y regularmente les envían ejemplares de sus libros. La motivación tampoco radica en la pequeña fama de ser un crítico estable en la web. Las fuerzas que motivan a jpgm a escribir críticas son las mismas que inspiran a la gente a editar los artículos de Wikipedia: todo el mundo quiere contribuir, y todo el mundo tiene algo que aportar.

Mientras tanto, Amazon se aprovecha la mar de contenta de estos actos de generosidad. La empresa ha detectado el deseo que tiene la gente de formar una comunidad, canalizándolo para formar una red descentralizada de críticos.

Este mismo deseo de crear una comunidad es el que catapultó a la fama a Jacquelyn Mitchard, madre de tres hijos y redactora de discursos de la Universidad de Wisconsin en Madison. Una noche, Jacquelyn soñó con una mujer cuyo hijo había sido raptado. En una conversación informal, le contó el sueño a una amiga. Aquella amiga, que era novelista, se mostró entusiasmada y animó a Jacquelyn a convertir en novela la historia del sueño. *¿Quién soy yo para escribir un libro?*, pensó Jacquelyn. Pero una parte de ella la obligó a contar la historia: basó en ese sueño su novela *The Deep End of the Ocean* [ed. española: *En lo profundo del océano*, Ediciones B, Barcelona, 1999].

Jacquelyn se quedó sorprendida cuando empezó a vender ejemplares, y su novela tuvo cierto éxito de mercado. Es decir, hasta que contactó con ella Oprah Winfrey, que en aquel momento estaba organizando su hoy famoso club de lectura. Oprah le dijo que su novela sería la primera (y, dependiendo de si la idea del club de lectura cuajaba o no, la última) de su lista.

La idea central tras el Oprah's Book Club era inspirar a su público a leer buenas novelas y a tomarse un tiempo para ellos. Animaba a sus espectadores a formar pequeños círculos donde pudieran compartir sentimientos, reflexionar y debatir sobre un buen libro. Cualquier título que Oprah recomendase tenía todos los números para ser un superventas; después de todo, ella es uno de los personajes más admirados e influyentes de la historia de los medios de comunicación. Pero las ventas astronómicas de la novela de Jacquelyn

no podían deberse tan sólo a la recomendación de Oprah. Los círculos de lectura se convirtieron pronto en una fuerza poderosa que convirtió el empujoncito de Oprah en un auténtico alud. Los miembros de los Clubes de Lectura de Oprah compraron montones de ejemplares de *The Deep End of the Ocean*. Al cabo de tan sólo tres semanas, la obra de Jacquelyn, que al principio no fue más que un éxito moderado, se puso a la cabeza de la lista de superventas del *New York Times*.

Durante los años siguientes, a medida que se fueron extendiendo los clubes de lectura, Oprah recomendó docenas de títulos más. La inclusión en el club suponía unas ventas millonarias. Sin proponérselo, Oprah se convirtió en una de las personas más influyentes en el mundo editorial. Nunca recibió un porcentaje de las ventas de libros; en lugar de eso, catalizó una red de lectores y creó una comunidad descentralizada dotada de un poder inesperado. Si bien la compañía productora de Oprah siguió siendo centralizada, añadió a su programa un componente descentralizado.

En todos estos casos, las organizaciones introdujeron elementos de la descentralización mediante la concesión de un rol a sus clientes: eBay les cedió la vigilancia de la página; Amazon invitó a cualquier lector (sea cual fuere su educación o su cultura) a hacer críticas de libros; y Oprah creó círculos donde sus espectadores se convirtieron en una deseada influencia (para el mercado editorial).

Al ver el éxito de algunas de esas empresas híbridas, Scott Cook tuvo una idea. Scott es el fundador y director de Intuit, la creadora del *software* Quicken y Turbo Tax. Cuando vio Wikipedia y empezó a pensar en los comentarios de los clientes de Amazon, le sorprendió constatar el elevado número de personas que quieren aportar información y ayudarse mu-

tuamente. Scott se dio cuenta de que sus clientes contables entraban en foros de debate para formular preguntas sobre cómo realizar diversas tareas con Quicken. Esas preguntas recibían una respuesta increíblemente rápida y precisa. De hecho, algunas de las respuestas que daban los usuarios eran tan buenas que permitieron su incorporación a los manuales del usuario oficiales. Algunas incluso se incorporaron a la siguiente versión del *software*.

Para facilitar estos tipos de interacciones descentralizadas entre usuarios, en el año 2005 Intuit lanzó al mercado TaxAlmanac.org, una especie de Wikipedia sobre temas fiscales. «Una de las cosas que hemos aprendido —explica la página web— es que los miembros de la comunidad quieren interactuar unos con otros.» Lo cierto es que esta nueva página ya contiene más de 8.000 artículos que hablan de temas que van desde cómo «registrar la asignación a ministros y los subsidios por vivienda» hasta consejos para rellenar el impreso 8508 de la IRS. La página es bastante parecida a Wikipedia, y cualquier usuario puede editar un artículo.

Lo más interesante es que Intuit no se anuncia en la página: hay que buscar un rato para hallar cualquier indicación de que Intuit gestiona TaxAlmanac.com. Además no se hace publicidad de ningún producto, ya sea de Intuit o de otras empresas. Esa página se centra en forjar una comunidad. La presencia de una marca frenaría a los usuarios, que podrían pensar que la página formaba parte de una campaña publicitaria. «Entonces, ¿cuál es la trampa?», pregunta Intuit previsora-mente. «No hay trampa. Intuit cree que, como colectivo, la comunidad fiscal profesional es más lista que cualquiera de sus miembros individuales. El conocimiento colectivo de esa comunidad es mucho más poderoso que cualquier puñado de expertos». Intuit añade: «Nos complace poner al alcance del

grupo unos conocimientos y consejos que provienen de profesionales del ramo muy distintos. Respaldamos esa página como una forma de devolver a la comunidad contable todo el apoyo que ésta nos ha dado».

Intuit permite a sus usuarios ayudarse mutuamente, pero Google, IBM y Sun Microsystems han llevado las cosas un paso más allá, invitando a sus clientes a elaborar ellos el producto.

Fundamentalmente, la arquitectura de Google se basa en la información que facilitan los usuarios. Su algoritmo de búsqueda funciona analizando cientos de millones de páginas web para recuperar aquellas que han resultado útiles a otras personas. En este caso, «útil» se define en función de cuántas otras páginas web apuntan a una página, cuántas visitas recibe ésta, y cuántos usuarios clican en el vínculo de la página cuando aparece en un listado de resultados de Google. Básicamente, hacer una búsqueda en Google es como ser testigo de un concurso de popularidad: ¿qué página es la más visitada sobre un tema determinado?

Pero Google no se detiene aquí. Por ejemplo, su nueva web no tiene un único editor que decide cuáles son las historias nuevas más importantes. En lugar de ello, la web ofrece unos vínculos a los artículos más visitados. En esencia, cuando visitamos Noticias Google, vemos las que otras personas han considerado más pertinentes. Cada vez que hacemos clic sobre una noticia, aumentamos su importancia. Como depende de las contribuciones de la comunidad, cuantas más personas usen Google, más preciso se vuelve el buscador.

Para algunas empresas, la descentralización no sólo se trata de buscar el éxito, sino que es una cuestión de vida o muerte. Como sucede en la industria discográfica, en la del

software las estrellas de mar están haciendo de las suyas. Sin embargo, a diferencia de las discográficas y sus demandas, Sun e IBM han descubierto maneras innovadoras de cabalgar en la ola de la descentralización. IBM vio que Linux (el sistema operativo de acceso libre rival de Microsoft Windows) empezaba a tener éxito. En lugar de competir con los recién llegados al mercado de la descentralización, IBM los apoyó. Destinó 600 ingenieros para que contribuyesen a Linux, respaldando de forma activa el desarrollo de Apache y de Firefox, el buscador de acceso libre que compite con el Internet Explorer de Microsoft.

En parte, la estrategia de IBM se basaba en la filosofía de «los enemigos de mis enemigos son mis amigos». Es decir, «si esos programas perjudican a Microsoft, que es nuestra competencia, vamos a ayudarles». Pero no es cuestión solamente de fastidiar a la competencia. IBM ha predicho que, al final, los vencedores serán los sistemas de acceso libre. La empresa podría dedicar sus recursos al desarrollo de productos competitivos, pero es bastante probable que al final saliera perdiendo. El movimiento *open-source* [de acceso libre] tiene demasiado impulso.

En lugar de intentar desarrollar un sistema operativo competitivo, IBM respaldó el desarrollo de Linux, y luego diseñó y vendió *hardware* y *software* compatibles con Linux. IBM está encauzando las capacidades de miles de ingenieros que, desde distintos puntos del mundo, trabajan juntos, y todo eso sin tener que pagarles nada.

De repente, entre las principales empresas de tecnología del mundo se ha creado una nueva cultura de colaboración. ¿Qué podría motivar a Scott McNealy, presidente de Sun, a decirnos con orgullo: «Estamos construyendo comunidades, estamos compartiendo»? McNealy no es un tipo sensiblero,

y Sun tiene que dar cuentas a sus accionistas. Sin embargo, la empresa ha convertido en *open-source* su *software* para servidores, que antes tenía en propiedad y que le proporcionaba unos beneficios anuales de 100 millones.

Es posible que McNealy tenga ciertos valores filantrópicos, pero la decisión de regalar el *software* provino también de una necesidad económica. La industria entera ha cambiado su enfoque. Una vez que una empresa ofrece *software* descentralizado *open-source* [programas de libre acceso], para mantenerse en el juego sus competidores deben seguir su ejemplo. Como sucede con las discográficas y eMule, en el mismo momento en que entró en escena una fuerza descentralizada, el resto de la industria empezó a adaptarse.

Como IBM, Sun ha optado por olvidarse de los ingresos procedentes de la venta de *software*, pasando a obtener beneficios de la prestación de servicios auxiliares y de la venta de *hardware*. El precio del *software* cada vez es menor, y los gigantes empresariales empiezan a buscar nuevas maneras de ganar dinero.

A medida que la industria del *software* se va descentralizando, se está implantando un sistema logístico totalmente nuevo. Desde el punto de vista de un observador casual, lo que sucede se parece a *Alicia en el País de las Maravillas*. ¿Quién podría haber imaginado, por ejemplo, que las empresas se embarcarían en una carrera para regalar su *software*?

Pero la cosa aún es más extraña. McNealy explicó que IBM y Sun han hecho ofertas parecidas de *software* basándose en la misma plataforma de acceso libre. «Si uno de nosotros no hace un buen trabajo, pueden ustedes pasarse al otro», dijo.

¡Un momento! Rebobinemos. ¿Que McNealy está descubriendo la capacidad que tienen sus clientes de dejar de usar

Sun? ¿Es que las empresas no *quieren* que sus clientes se «enganchen» a su producto? Eso es lo que solía pasar, pero el movimiento de acceso libre ha sumido en el caos a la industria. La disponibilidad de alternativas de libre acceso significa que ahora los clientes tienen más libertad para cambiar de proveedor.

Dado que Sun no puede hacer que sus clientes sigan siéndolo, debe adoptar un punto de vista budista, una variante de ese proverbio que se pega en tantos frigoríficos y que dice: «Si amas a alguien, dale libertad. Si vuelve, es tuyo; si no, nunca lo fue». McNealy nos dijo: «Durante estos últimos años hemos dejado que nuestros clientes dejen de usar nuestros productos si no aumentamos su valor. Ahora sostengo que volverán a montones, al recordar que no hicimos nada para retenerlos».

¿Será ésta la ola del futuro? A medida que se descentralicen las empresas, ¿empezarán a conferir a sus clientes unas libertades que antes eran impensables? Una cosa está clara: las soluciones híbridas de IBM y de Sun son la única manera que tienen de seguir siendo competitivos en una industria que cada vez está más descentralizada. El combo especial no es tan sólo una opción atractiva: a menudo es necesario para sobrevivir.

Google, Sun e IBM han puesto a trabajar a sus clientes, mientras Intuit, Oprah y Amazon les han permitido tener voz. Pero hay otras maneras de que las empresas centralizadas se aprovechen de la descentralización. Esto nos lleva al segundo tipo de organización híbrida: *una empresa centralizada que descentraliza algunas partes internas del negocio*. Estas empresas disponen de un director ejecutivo y de cierta jerarquía, pero también tienen ADN de estrella de mar.

No resulta sencillo captar esta distinción; a veces hace falta conocer a fondo la empresa para descubrir la diferen-

cia. Por ejemplo, General Electric parece tener tanto que ver con la descentralización como un bibliotecario con un piloto de coches de carrera. A primera vista, GE es todo aquello que no es eMule.

Cuando Jack Welch, el líder carismático de GE, cogió las riendas de la empresa, GE era una burocracia muy centralizada que necesitaba una renovación saludable. Aunque se ha escrito mucho sobre los valores de Welch, su golpe de genio estribó en descentralizar aquella organización masiva. Separó GE en diversas unidades encargadas de desempeñar un servicio autónomo. Cada unidad llevaba su propia contabilidad. Las unidades eran tan independientes que si la unidad A quería comprarle un producto a la B, tenía que pagar el precio de mercado. Al principio, este enfoque parecía ridículo. ¿Por qué fragmentar intencionadamente la empresa? ¿Por qué distanciar a los departamentos? ¿Por qué eliminar la ventaja que proporciona ser una gran empresa?

Pero el programa de Welch benefició a GE, porque hacía que cada unidad fuese responsable y eliminaba la ineficiencia. Las normas empresariales de la compañía eran: sé el número uno o dos en un mercado o hazte a un lado, y consigue que las inversiones arrojen grandes dividendos. Si una unidad de negocio fracasaba en algún área, la vendían. El método de Welch garantizó que cada unidad funcionase provechosamente, y al mismo tiempo permitió a los directores de unidad disponer de una mayor flexibilidad e independencia. El plan funcionó. El valor de mercado de GE se puso por las nubes. En 1981 ese valor era de 12.000 millones de dólares, y 25 años después era de 375.000 millones.

La verdad es que la descentralización puede proporcionar mayores beneficios económicos que la centralización. Si no, que se lo pregunten a Tim Draper, una capitalista de riesgo de

Silicon Valley que dirige Draper Fisher Jurvetson (DFJ), una de las empresas de capital riesgo con más éxito del mundo. La colaboración entre Draper y Hotmail le abrió los ojos a las posibilidades de las redes.

El modelo tradicional de capital riesgo se parece mucho a un castillo. Los miembros de la corte se reúnen en una parte, y acceder a ese lugar es imposible a menos que se conozca a las personas adecuadas. De hecho, muchas empresas de capital riesgo ni siquiera se dignarán mirar el plan de negocios de un empresario a menos que se lo recomiende una fuente fiable. Este modelo tiene sentido cuando pensamos en el volumen de demandas de capital: los capitalistas de riesgo pueden perder algún buen negocio ocasionalmente, pero tienen que imponer unos filtros para no verse sobrecargados de propuestas.

Draper invirtió radicalmente este modelo. En lugar de centralizarse en una o dos oficinas, DFJ tiene 19 oficinas en Estados Unidos y 23 en el extranjero, con 71 socios, que es un número insólito para la mayoría de empresas de capital riesgo. La idea consiste en ampliar el campo de acción y estabilizar las redes de los socios individuales en una región determinada. Después de todo, un socio en Ucrania tiene más conocimiento y dispone de mayor información sobre la región que alguien que trabaja a miles de kilómetros, en Silicon Valley. La amplitud de la red también permite a DFJ contactar con una amplia diversidad de empresas. Draper comentaba: «Sin esa red jamás habríamos hecho los negocios que hicimos en nanotecnología».

Al abrir las puertas cerradas de la empresa de capital riesgo tradicional, DFJ analiza cada una de las propuestas de negocio que le llega. Como nos decía Draper: «Miramos cualquier cosa». Y, ¿qué ha visto la empresa? Su profunda

comprensión de las redes les llevó a invertir en Skype. Cuando se vendió a eBay por 4.100 millones de dólares, DFJ era propietaria del 10 por ciento.

El genio de la descentralización ha salido de la botella. Como hemos visto, no sirve de nada intentar ponerle el tapón otra vez ni luchar contra él usando armas anticuadas. Pero eso no quiere decir que las empresas deban tirar la toalla. El enfoque híbrido les permite obtener ventajas de ambos mundos.

Para beneficiarse de la descentralización, una empresa no tiene por qué cambiar radicalmente su estructura. Por ejemplo, veamos el caso de David Cooperrider, un profesor amigable y carismático en la Case Western Business School. Dentro de un entorno académico que se centra en la teoría y en la investigación cuantitativa, Cooperrider bromea diciendo que las únicas cifras que aparecen en sus estudios son los números de página.

Cooperrider desarrolló un proceso al que llama «encuesta de valor». La primera vez que oímos hablar de esta idea nos pareció demasiado intimista para que fuera eficaz. Pero cuando pasamos un tiempo con Cooperrider y, más importante, cuando nos enteramos de cuáles eran las empresas que habían usado este método, empezamos a valorar realmente su trabajo.

A simple vista la «encuesta de valor», como su propio nombre indica, se basa en que una serie de personas se formulan unas a otras preguntas profundas. Suena bastante simple, pero cuando se contempla este proceso con los ojos de quien conoce el percal, uno se da cuenta de que es una manera de descentralizar una organización.

El proceso funciona así. Cooperrider reúne a un grupo de personas procedentes de todos los niveles de la empresa, des-

de el celador hasta el director. Empareja a los participantes y cada uno de ellos entrevista a su interlocutor. Cooperrider es quien idea las preguntas, destinadas a que los dos miembros de cada pareja se abran el uno al otro y, durante ese proceso, superen las diferencias jerárquicas. En lugar de considerar al otro un superior o un subordinado, la gente empieza a verse como lo que son: personas.

Después de entrevistar a su pareja, los participantes forman círculos y se los invita a exponer sus sueños y lanzar ideas sin mayor reflexión. Por ejemplo, pueden hablar de su visión para la organización, por muy extravagante que pueda parecer. Durante la lluvia de ideas, se estudia cada una de ellas (independientemente de quién la sugirió). Es posible que los empleados de baja categoría dispongan de buenos datos y de ideas creativas; sin embargo, si no existiera ese proceso de encuesta de valor, nunca habrían tenido la oportunidad de compartir esas ideas cara a cara con el director. Dado que todos los participantes sienten que los han escuchado, es más probable que respalden la adopción de un plan nuevo. Lo que de otro modo hubiera sido una orden jerárquica procedente de la dirección, se convierte así en una iniciativa fruto de todos los presentes.

Es posible que los críticos argumenten que la encuesta de valor sólo es adecuada para las empresas donde se incita a los empleados a *sentir* y a *compartir*. Pero la encuesta de valor ha ayudado a resolver conflictos entre la directiva y los sindicatos en una de las empresas de transportes más importantes del mundo, y a forjar un plan estratégico en la Marina de Estados Unidos. Cuando uno es capaz de que los camioneros hablen de sus sueños y aspiraciones personales y de su visión para la empresa, sabe que ha encontrado un filón.

En cualquiera de sus formas, la introducción de elementos descentralizados ha ayudado a empresas que van desde eBay hasta IBM a seguir siendo competitivas. Pero el combo especial requiere que se mantenga constantemente el equilibrio. Como veremos pronto, las empresas no pueden dormirse en sus laureles descentralizados: deben buscar e intentar alcanzar el escurridizo «punto de caramelo».

En busca del punto de caramelo

En 1943, el que sería futura leyenda de la administración de empresas, Peter Drucker, recibió una invitación especial de General Motors para que resolviese un misterio. En aquella época, GM era una de las empresas estadounidenses mayores y más respetadas; Drucker estaba resuelto a descubrir el secreto oculto detrás de su éxito. Poco imaginaba que su investigación iba a desencadenar unos poderes que influirían en la empresa durante las siguientes generaciones.

Drucker se puso manos a la obra de una forma muy parecida a como lo hubiera hecho su abuela. Más adelante, en su autobiografía, Drucker recordaba: «Ella le hablaba a todo el mundo de la misma manera, con una voz amistosa y agradable y con una cortesía propia de otros tiempos». La abuela de Drucker fue de una gran influencia sobre él; era de ese tipo de personas a quienes no les importa remover el mundo, pero siempre lo hizo con respeto y cariño. Podríamos decir lo mismo de Drucker, un tipo agradable y riguroso, pero al mismo tiempo con la valentía necesaria para formular preguntas profundas y agudas.

El afán inquisitivo de Drucker hizo que su forma de intentar comprender el mundo empresarial fuera única. La mayoría de los investigadores que estudiaba ese mundo centraba su atención fuera de la empresa. Por ejemplo, anali-

zaban el tipo de campañas de marketing que tenían éxito, o el tipo de vendedor que daba mejores resultados. Al hacerlo, se perdían buena parte de la historia: lo que sucedía dentro de la empresa para que ésta tuviera éxito o fracasara. Aquella era la pregunta que fascinaba a Drucker. Estudió empresariales para comprender qué era realmente lo que hacía que una empresa tuviese éxito. A la mayoría de contemporáneos de Drucker no se le había pasado por la mente la idea de analizar la administración empresarial. Suponían que esa administración no radicaba en hacer pensar a otros: los directores dicen a los trabajadores qué deben hacer y ellos lo hacen. En una situación que otros daban por hecho, Drucker detectaba una compleja red de interacciones humanas. Se preguntaba cómo contribuyen al éxito de una empresa la estructura de poder, el entorno político, el flujo de información, la toma de decisiones y la autonomía de la dirección.

Para Drucker, la misión que le confió GM fue una mina de oro. Al disponer de acceso ilimitado al funcionamiento interno de una de las principales compañías de su época, se pasó dieciocho meses adquiriendo unos conocimientos infrecuentes sobre el negocio en cuestión. Fue riguroso y paciente, y se interesaba tanto por la gente como lo hacía por los datos. Cuando acabó el estudio, había analizado prácticamente todos los aspectos del negocio, y comprendía a GM igual o mejor que la mayoría de sus máximos directivos. Lo más importante de todo es que había forjado una sólida teoría para explicar el éxito de GM.

Drucker caía muy bien dentro de la empresa. Sus preguntas eran las propias de un observador astuto realmente interesado por la compañía, alguien con el deseo sincero de aprender más de ella. Estaba tan metido en GM que, aunque

no lo sabía en aquel momento, la empresa pensó seriamente en ofrecerle un puesto administrativo como ejecutivo de alto rango.

Parecía un matrimonio perfecto. Al menos, hasta que Drucker publicó los resultados de su estudio. Cuando se publicó su obra pionera, *Concept of the Corporation*, GM se puso furiosa. Los altos directivos de la empresa consideraron que el libro de Drucker era una traición flagrante y completa. ¿En qué consistió esa traición? En su libro, Drucker sugería que la empresa alterara su estrategia con objeto de beneficiarse del hecho de descentralizarse aún más.

Drucker nunca pretendió ofender a GM, y le sorprendió la reacción de ésta. Desde su punto de vista, GM era una gran empresa. En su estudio, Drucker incluso la comparó con el Gobierno estadounidense, usando para describirla la expresión «descentralización federal». «Según la descentralización federal —escribió—, una empresa se organiza en una serie de negocios autónomos.» Del mismo modo que el Gobierno de Estados Unidos cedía el poder a los estados, GM daba autonomía a sus divisiones.

Pero las divisiones de GM no eran precisamente los brazos de una estrella de mar; GM se parecía más a una organización híbrida. Tenía oficinas centrales, una estructura jerárquica y un control centralizado. Sin embargo, a diferencia de una organización estrella de mar genuina, GM delegaba un alto grado de poder en sus directores de sección. Cada director tenía la capacidad de tomar decisiones importantísimas, mientras que la junta ejecutiva adoptaba un papel semejante al de un catalizador. Básicamente, la junta directiva hacía sugerencias sobre estrategias y, delicadamente, presionaba a los líderes de división. En GM, tal y como explicaba Drucker, «el derecho y el deber de todo empleado de direc-

ción es el de criticar una decisión del gobierno central que considere errónea o mal encaminada... Esa crítica no solamente no se castiga, sino que se fomenta como señal de iniciativa y de interés activo en el negocio. Siempre se toma en serio, y se le presta una verdadera atención».

Sí, el equipo ejecutivo tenía el poder de vetar cualquier decisión y tenía la última palabra, pero raras veces utilizaba esos poderes. Aparte de conceder autonomía a los líderes de división, GM garantizaba también que cada uno de ellos se enriqueciera independientemente. Como resultado de ello, los directores de división de GM no trabajaban porque dependieran de un cheque, sino porque les motivaba una pasión. Ésta era la esencia de la ideología de GM: estamos aquí para ser los mejores.

Drucker sostenía que esta descentralización era esencial para el éxito de GM. Explicaba que permitía a los altos directivos centrarse en cuestiones más amplias; GM usaba la descentralización como una forma de distribuir eficazmente el poder por toda la organización. Entonces, ¿por qué GM se enfadó con Drucker? Porque, junto con esas alabanzas, sugería que GM siguiera innovando y adoptase conceptos más propios de la estrella de mar; por ejemplo, preguntar a los clientes qué les resultaba más útil y qué no, e introducir esas respuestas en la estrategia colectiva (básicamente, dar poder al cliente, como lo harían décadas más tarde Sun, IBM e Intuit).

Pero la respuesta de GM fue: ¿por qué hemos de cambiar? Tenemos algo que funciona. Mira, estamos en lo más alto de la industria: ¿cómo te atreves a llegar y darnos consejos?

Comparemos la reacción de GM con lo que sucedió cuando Drucker fue a Japón, donde sus clientes escucharon muy atentamente sus teorías. Más tarde, Drucker recordaba:

«Les enseñé que para que la comunicación funcione tiene que ir de abajo arriba... Les enseñé que la alta dirección es una función y una responsabilidad, no tanto un rango ni un privilegio». En otras palabras, enseñó a los japoneses a aceptar la organización híbrida.

Con el paso de los años, los japoneses siguieron innovando, mientras que las empresas como GM se aferraban a una dirección basada en los sistemas más tradicionales de orden y control. La decisión de quedarse quietos acabaría pasando factura a GM. Vamos a dar un salto de varios decenios en el futuro, y visitemos las cadenas de montaje de GM y de su competidor japonés, Toyota.

En los años ochenta, una fábrica típica de GM evocaba el estereotipo que tenemos de una cadena de montaje. Cada trabajador era responsable de una sola tarea, y la jerarquía era rígida y clara. Si un empleado cometía un error o detectaba un problema, podía detener el proceso, lo cual hacía que sonase una alarma estridente. Entonces los trabajadores iban corriendo a resolver el problema concreto y conseguir que la cadena se pusiera en marcha otra vez. Pero, tal y como podrían atestiguar muchos conductores, los coches que fabricó GM en los años ochenta tenían muchos problemas mecánicos. El sistema producía coches que como máximo no estaban mal, pero que claramente no eran ninguna maravilla.

La cadena de montaje de Toyota era radicalmente distinta. A los trabajadores se los consideraba parte de un equipo y colaboradores importantes, y se les confería un alto grado de autonomía. ¿Qué pasaba si los empleados paraban la cadena? Sonaba un agradable «¡ding, dong!», y los equipos estudiaban meticulosamente qué estaba pasando, con la intención de mejorar constantemente el proceso. Se animaba sin cesar a los operarios a que hicieran sugerencias.

Piense por un momento que usted es el director de Toyota. ¿Cuántas sugerencias de los trabajadores pondría por obra? Suponiendo que la mayoría de sugerencias se hace con buena intención pero son erróneas, ¿quizás un 15 por ciento? Si imaginamos que la mitad de esas sugerencias son válidas, ¿aceptaría un 50 por ciento? Pruebe con el 100 por ciento. Igual que con las alteraciones que hacen los usuarios de Wikipedia, Toyota puso en práctica todas y cada una de las sugerencias que hacían sus trabajadores. Siguiendo el modelo descentralizado, los equipos funcionaban como un círculo, y se ponía en práctica cualquier idea que aportara un trabajador y que sirviera para innovar. Siguiendo el modelo de Wikipedia, si la sugerencia de alguno resultaba ser contraproducente, otro trabajador haría la propuesta de invertirla.

Ésta era una manera totalmente distinta de tratar a los empleados. En lugar de considerarlos autómatas que debían cumplir las órdenes y mantenerse en su sitio, Toyota consideraba a sus operarios personas clave. Imagine la sensación de los trabajadores: eran importantes y sus opiniones tenían un peso específico. Pero Toyota no se detuvo aquí: también aplanó su pirámide jerárquica, haciendo que los sueldos fueran más igualitarios. Ahora todo el mundo estaba en el mismo barco. El resultado neto de estas innovaciones fue que los coches que fabricaba Toyota tenían una calidad notablemente superior a los que salían de las fábricas de GM.

Los expertos intentaron explicar por qué las fábricas de Toyota producían coches de alta calidad y por qué sus empleados trabajaban tan bien en equipo, a diferencia de GM. Algunos creían que los problemas de GM se debían al creciente poder de los sindicatos. Otros, incluyendo a Drucker, atribuían el éxito de los japoneses a las diferencias cultura-

les. Él decía que los japoneses «aceptaron mi postura de que el objetivo de un negocio no es “ganar dinero”». Entonces se ponía filosófico: «El concepto confuciano, que compartimos en Occidente, supone que el propósito de aprender es el de prepararse para un trabajo nuevo, distinto y más importante... Al cabo de cierto tiempo, el estudiante alcanza un grado de eficacia del que no se vuelve a mover durante el resto de su vida laboral. El punto de vista japonés podría llamarse “el enfoque zen”. El propósito del aprendizaje es la mejora de uno mismo. Permite que un hombre desempeñe su trabajo con una visión cada vez mayor, sin dejar de aumentar su competencia y sin dejar de exigirse cada vez más».

«¡Anda ya!», respondieron los japoneses. Las diferencias no tenían nada que ver con los sindicatos, las culturas, ni con la filosofía zen o la de Confucio. Para demostrarlo, Toyota aseguraba que, con su ayuda, GM podría alcanzar los mismos estándares de calidad que ellos.

GM sintió curiosidad. Para ver si realmente los japoneses iban en serio, les propusieron que se hicieran cargo de su planta de fabricación de coches de Fremont, California, una de las menos productivas de la compañía. La calidad de los coches que salían de ella era penosa, el sindicato se llevaba mal con la dirección (hasta el punto de que sus miembros llegaron a llevar armas para protegerse), y el absentismo diario alcanzaba un increíble 20 por ciento. De hecho, la fábrica era tan ineficaz que GM había decidido cerrarla.

El reto de GM para los japoneses era éste: muy bien, vamos a ver qué podéis hacer con la planta de Fremont, pero, por cierto, tendréis que trabajar con la misma plantilla. No hay problema, repuso Toyota. Las dos empresas reabrieron la planta, bautizándola como New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI).

se fundó eBay, en el mercado entró otra página de subastas. Algunos de los máximos capitalistas de riesgo en Silicon Valley fundaron Onsale, que era la niña de los ojos de la comunidad inversora.

Onsale empezó vendiendo ordenadores, nuevos y de segunda mano. La empresa adquiría los ordenadores o bien directamente de fábrica y los revendía, o bien actuaba como intermediaria, permitiendo que los vendedores vendiesen directamente a los consumidores, pagando una comisión a Onsale. En aquel momento, el modelo de negocios de Onsale tenía mucho sentido. Había una gran cantidad de ordenadores que normalmente se vendían a precios tremendamente rebajados, y había muchos clientes que querían disponer de buenos equipos.

El proceso de administrar el inventario y el control de calidad planteaba sus retos, pero éstos eran superables. Onsale tenía y vendía inventario como otros vendedores, pero en lugar de cobrar un precio fijo, permitía que los compradores subastasen los artículos. Onsale gestionaba el inventario y ofrecía entre 500 y 1.200 artículos cada día. Era una solución centralizada que daba un pequeño paso hacia la descentralización: se invitaba a los clientes que hacían ofertas a formar una comunidad, enviándose mensajes incitantes mientras las hacían. La idea de Onsale funcionó bastante bien y tenía un gran potencial. La verdad es que, a medida que se iba haciendo más popular, Onsale se convirtió en la empresa de subastas por Internet más importante de todas, y el precio de sus acciones se disparó.

Pero cuando la gente empezó a usar eBay, el mercado sufrió una conmoción radical. Comparado con el pequeño paso de Onsale, eBay dio un paso de gigante hacia la descentralización, permitiendo que cualquier persona vendiera y com-

prase artículos. ¿Por qué tendrían que conformarse los clientes con elegir entre una lista de unos cientos de artículos que le ofrecían un puñado de vendedores cuando podían elegir entre los miles que ofrecían todos los usuarios de eBay?

Onsale empezó a perder mercado y pronto se quedó sin trabajo. El sistema descentralizado que permitía a los usuarios de eBay subastarse mutuamente artículos era claramente superior: eBay había encontrado el punto de caramelo. Comparado con eBay, Craigslist era demasiado descentralizado: como permitía que todo el mundo hiciera ofertas pero no ofrecía valoraciones de otros usuarios, la página no facilitaba la compraventa de artículos caros, al menos sin poder verlos antes. Pero eBay se las ha arreglado para encontrar el equilibrio entre las organizaciones estrella de mar y araña. A diferencia de Onsale, no alberga el inventario de los vendedores. Sin embargo, a diferencia de Craigslist no depende sólo de la confianza. Las valoraciones de los usuarios en eBay crean una combinación de confianza y seguridad.

Si eBay se descentralizase más, perdería clientes. Por ejemplo, si eBay no verificase las direcciones de correo de sus clientes y permitiera que todos ellos enviaran ofertas de forma anónima, el grado de responsabilidad de los usuarios se reduciría. Una menor responsabilidad se traduciría en una reducción de la confianza, y los clientes serían más remisos a comprar artículos que no han visto. De igual manera, si eBay se centralizara más, por ejemplo verificando la calidad de los artículos que se venden, las comisiones aumentarían y ya no saldría a cuenta comprar en eBay. De nuevo, esto ahuyentaría a los clientes y reduciría los ingresos. Si la compañía se centralizara o descentralizara más, perdería sector de mercado.

Toyota encontró el punto de caramelo descentralizado en la industria del automóvil. Si hubiera centralizado su cadena

de montaje para que se pareciese a la de GM, hubiera arrebatado el poder a los empleados reduciendo así la calidad de los vehículos. Pero, por otro lado, si Toyota se hubiera descentralizado demasiado, liberándose de la estructura y de los controles y, pongamos, dejando que cada círculo trabajase en lo que le apeteciera, la compañía se hubiera sumido en el caos. La descentralización aporta creatividad, pero también induce a discrepancias. Era posible que un círculo Toyota ensamblase un automóvil estupendo mientras otro fabricaba un cacharro.

El punto de caramelo que descubrió Toyota tiene el grado justo de descentralización para insuflarle creatividad, pero suficiente estructura y controles para garantizar la coherencia.

Parece ser que Drucker entendió intuitivamente el concepto del punto de caramelo de la descentralización. El mero hecho de que uno esté ahora en el punto de caramelo (como lo estuvo General Motors en los años cuarenta) no significa que la situación no pueda cambiar en el futuro. En algunos casos, como la industria de subastas *online*, el punto de caramelo parece bastante estable. No obstante, en otros es mucho más cambiante y hay que buscarlo constantemente.

Echemos otro vistazo a la industria de la música. Durante siglos la industria estuvo descentralizada, dado que consistía simplemente en las actuaciones de músicos individuales. Cuando se inventó el fonógrafo, de repente la gente pudo ganar mucho más dinero montando un sello discográfico del que había ganado como artista individual. El punto de caramelo había mutado hacia el extremo centralizado del espectro.

A medida que fueron entrando en juego más discográficas, surgió la posibilidad incluso de ganar más dinero amal-

gamándolas para formar superempresas. Entraron en acción las economías de escala: cuanto mayor fuera la base de activos y la red de distribución, menor sería el coste por activo. (Las economías de escala favorecen, por ejemplo, a Wal-Mart, porque resulta más eficaz dirigir una cadena de grandes tiendas que venden de todo que gestionar una serie de tiendas con propietarios individuales que venden un tipo determinado de artículos.) Por ejemplo, las pequeñas discográficas deben soportar individualmente los costes que supone mantener un estudio de grabación y pagar a cazatalentos, productores, un equipo de abogados que redacte los contratos y un departamento de marketing que promocioe los títulos. Pero si esas pequeñas empresas se fusionan en una sola y grande, como Sony, se podrán eliminar las redundancias, dado que la empresa necesita sólo 1 equipo legal, 1 departamento de marketing, etc.

Todo iba la mar de bien para las discográficas hasta que se presentó Napster y posibilitó el intercambio de música entre usuarios, desplazando tremendamente hacia la descentralización el punto de caramelo. En este nuevo escenario, eMule era una empresa que estaba demasiado descentralizada para constituir un modelo provechoso: no obtenía ingresos y menos aún beneficios. Pero los sellos discográficos estaban demasiado centralizados, y perdían dinero. Sin embargo, este cambio también creó oportunidades. Si no, que se lo pregunten a Apple, fabricante del omnipresente iPod. Apple se dio cuenta de que los amantes de la música cada vez estaban más frustrados cuando escuchaban una canción en la radio, se iban a comprar el CD y luego descubrían que el resto del álbum era un bodrio. Aunque muchos se apuntaban tan tranquilos a descargar canciones ilegalmente, otros se mostraban reacios a piratear música, y es-

taban dispuestos a pagar por un tema concreto, pero no por todo el álbum. Ahí es donde entró la tienda de música *online* de Apple, iTunes: esta tienda empezó a vender canciones individuales a noventa céntimos cada una, lo cual era perfectamente legal. Apple entendió que las discográficas estaban demasiado centralizadas, pero que la oferta ilegal de servicios como los de eMule era un riesgo demasiado grande para muchos clientes.

Apple también descubrió que los usuarios querían compartir entre sí los contenidos. Por tanto, animó a los usuarios a «podcast», es decir, a emitir sus propios programas a otros usuarios; emitían cualquier cosa, desde un programa de cocina hasta una sesión de preguntas y respuestas con el senador John Edwards. Apple ha demostrado que cuando se enfrentan las fuerzas descentralizadas y las centralizadas (en este caso, las discográficas y los servicios P2P), el que adopta el enfoque intermedio puede ganar dinero.

Es posible que hoy Apple esté sentada cómodamente en el punto de caramelo, pero eso no es ninguna garantía de que mañana ese punto no vuelva a trasladarse. Es casi como jugar a tirar de la cuerda: las fuerzas de la centralización y las de la descentralización siguen tirando de la cuerda, moviendo el punto de caramelo adelante y atrás. Pero una cosa es entender que el punto de equilibrio se puede mover, y otra muy distinta es predecir esos movimientos tectónicos.

Por ejemplo, dentro de la industria de la música, los sellos discográficos, ¿podían haber previsto que el punto de caramelo estaba a punto de moverse de un modo tan repentino y radical? La respuesta es un sorprendente «sí»... si hubieran formulado las preguntas correctas, claro está. Hacía mucho tiempo que las discográficas sabían que a la gente le gusta copiar música. En términos más generales, los humanos tene-

mos tendencia a compartir la información. Por eso resulta tan difícil guardar los secretos del Gobierno y de las empresas: la gente tiene la lengua muy larga. Una vez que salió a escena la tecnología P2P, el secreto dejó de serlo.

La propensión de la gente a compartir música es precisamente el motivo por el que los sellos han intentado que se establezcan leyes antipiratería, y por lo que han procurado bloquear las nuevas tecnologías, como el copiador de CD, que facilitan el copiado de la música. Durante un tiempo, esas medidas funcionaron, más o menos. Sí, es cierto que la gente copiaba cedés para los amigos, pero el grado de piratería estaba bastante limitado. Todo aquel que intentara vender una gran cantidad de copias piratas en Estados Unidos se enfrentaba a un severo castigo.

Internet permitió que el intercambio de canciones fuera un chollo. A pesar de ello, la empresa que permitiera ese intercambio, como por ejemplo Napster, estaba expuesta a demandas. La única opción que le quedaba a la gente era sumergirse todavía más en el anonimato, usando servicios como eMule. Cuando se las puso contra la pared, la gente recurrió a las opciones descentralizadas. Las organizaciones estrella de mar son lugares maravillosos para quienes desean compartir libremente la información y, mejor todavía, pueden servir de anfitriones para compartir de forma anónima. Estas dos fuerzas unidas, el anonimato y el flujo libre de información, hicieron que la industria fuera más descentralizada y desplazaron el punto de caramelo.

En cualquier industria basada en la información (ya sea de música, *software* o telefonía), estas fuerzas desplazan hacia la descentralización el punto de caramelo. Apache, eMule y Skype proporcionan información más eficazmente y a mejor precio que sus contrapartidas centralizadas. De igual

manera, si la gente hace algo ilegal o potencialmente vergonzoso (en otras palabras, si hay algún motivo para buscar el anonimato), es probable que el punto de caramelo se desplace también hacia la descentralización. A.A., el Animal Liberation Front, eMule y Al Qaida se descentralizaron con objeto de preservar el anonimato.

Pero al mismo tiempo hay otras fuerzas que empujan el punto de caramelo hacia la centralización. Los amantes de la música gravitaron hacia iTunes porque les ofrece seguridad y responsabilidad. Cuando descargamos una canción de eMule, nunca sabemos qué pasará: puede que esté bien o puede que contener un virus destructivo. Pero cuando descargamos una canción de iTunes, podemos estar seguros de que es legal y está libre de virus. Cuando compramos algo en Craigslist, esperamos y confiamos en que el vendedor sea honrado, pero no podemos saberlo con seguridad. Sin embargo, en eBay podemos fiarnos de las valoraciones de los otros clientes, y sabemos que los miembros no son totalmente anónimos. Cuando hablamos de dinero, la gente quiere las cosas claras: por ejemplo, usan PayPal porque es un método seguro para transferir dinero *online*.

Cuanto más importantes se vuelvan la seguridad y la responsabilidad en una industria determinada, más probable es que el punto de equilibrio tienda hacia la centralización. La gente es más propensa a buscar la seguridad cuando un servicio es desconocido. Por ejemplo, durante varios años Yahoo fue el rey del mundo de los buscadores. En aquella época, la mayoría de personas no conocía Internet, y quería disponer de una fuente de información segura y responsable. Yahoo les daba exactamente eso. Presentó un portal central al que los usuarios podían acudir para ver el valor de sus acciones, jugar o consultar el informe meteorológico, y con-

trató a editores para que creasen categorías de búsqueda y catalogaran un número impresionante de páginas web. Uno podía fiarse de Yahoo. Si usted quería buscar una página web sobre Hawai, encontraría bastantes idóneas, y evitaría páginas con contenidos desagradables, a menos, por supuesto, que eso fuera lo que anduviese buscando. Allí estaba Yahoo para llevarle de la mano.

Pero a medida que fue creciendo la Web y los usuarios se fueron haciendo más sofisticados, el enfoque nuevo y más descentralizado de Google resultó muy atractivo. Los algoritmos de búsqueda de la página, que dependen del input de los usuarios en lugar de hacerlo de los expertos editoriales, produjeron resultados más pertinentes. Google sustituyó a los editores expertos de Yahoo mediante una solución descentralizada. El punto de caramelo en la industria de los buscadores sigue siendo fluido, y resulta difícil aseverar si se mueve en una u otra dirección. Es posible que un nuevo participante ofrezca una solución más descentralizada (por ejemplo, una técnica de búsqueda semejante al sistema eMule), o que alguien cree un híbrido entre Wikipedia y Google. También es posible que Google se mantenga en el punto de caramelo. No es fácil prever de dónde soplarán los vientos de la descentralización, pero siempre es de sabios ir persiguiendo ese punto de equilibrio que, a veces, resulta tan esquivo.

9

El nuevo mundo

Por difícil que resulte imaginarlo hoy día, en 1917 el Gobierno soviético no estaba muy atrasado. Había superado una revolución que depuso a un zar impopular, y había convertido la modernización en una prioridad. Sin embargo, a pesar del movimiento hacia la modernidad, los soviéticos tomaron algunas decisiones extrañas. Por ejemplo, pensemos en su reacción frente a la nueva tecnología de la época. Tal y como explica Paul Starr en su libro *The Creation of the Media*: «Después de hacerse con el poder en 1917, los nuevos gobernantes soviéticos podrían haber invertido en nuevas redes telefónicas, como lo estaban haciendo en aquella época otras naciones, pero en lugar de ello optaron por potenciar otro avance tecnológico en el mundo de la comunicación: los altavoces».

Sí, los altavoces. En lugar de tender cables telefónicos por el país, los soviéticos colocaron incontables altavoces por todas partes. Así, cuando querían transmitir un mensaje a las masas, ya fuera un himno patriótico o un discurso del Partido, podían hacerlo rápida y eficazmente. Starr añade: «Hasta el momento de su colapso en 1991, la Unión Soviética y los países sometidos a su control tenían un número de teléfonos considerablemente inferior al de los países de Europa occidental y Norteamérica». El Gobierno soviético no sólo no lo-

gró reconocer una nueva tecnología, sino que tampoco entendió que el mundo estaba cambiando rápidamente. Seguía prevaleciendo la mentalidad zarista de la época anterior. Los soviéticos se concentraron en una tecnología que reflejaba unos valores imperiales: los jerifaltes que decían a la ciudadanía de a pie qué debía hacer. Pero en el siglo XX, la comunicación entre individuos era mucho más importante para el crecimiento económico que la comunicación entre las autoridades gubernamentales y las masas.

Antes de que juzguemos a los soviéticos con demasiada rapidez, es importante ser conscientes de que, cuando las reglas del juego cambian de repente, como lo hicieron con la popularización del teléfono, es fácil quedarse atrás. Estamos acostumbrados a que las cosas funcionen de una determinada manera. Nos aprendemos las normas, pero no logramos prever los cambios radicales. Por eso los franceses, por ejemplo, después de combatir en la Primera Guerra Mundial en trincheras lodosas por todo el frente occidental, decidieron prepararse a fondo para la Segunda Guerra Mundial. Invirieron muchos recursos en la construcción de la Línea Maginot, una serie de fuertes y enormes túneles que salvaban distancias de más de cien kilómetros. Es posible que la Línea Maginot hubiera funcionado bien en la Primera Guerra Mundial, pero 22 años después no era rival para el ejército alemán y sus nuevas armas. El sistema de trincheras, caro y obsoleto, no sirvió de nada. La tecnología había cambiado las reglas de la guerra, y al cabo de pocas semanas los alemanes tenían un dominio absoluto del suelo francés.

De igual modo que el teléfono cambió las comunicaciones y la tecnología alteró la guerra, las fuerzas de la descentralización han creado un nuevo conjunto de reglas. Este cambio ha sido tan rápido que las industrias y los gobiernos

han descubierto que estaban empleando estrategias anticuadas. Al perseguir a los intercambiadores de música, los usuarios de las P2P, MGM usaba tácticas que quizás hubieran funcionado contra un oponente centralizado, pero que frente a uno descentralizado sólo conseguían agravar el problema. Los inversores franceses preguntaron a David Garrison quién era el presidente de Internet porque estaban acostumbrados a trabajar con organizaciones que tenían estructuras jerárquicas rígidas. GM no cambió su cadena de montaje porque había funcionado bien durante muchos años...hasta que llegó Toyota, claro. Cuando veíamos esos casos, empezamos a detectar unos patrones nuevos. Algunos han sido sorprendentes, y al principio muchos de ellos parecían contrarios a la intuición. Sin embargo, una cosa está clara: este juego tiene nuevas reglas.

Regla 1: Las deseconomías de escala

Tradicionalmente, cuanto mayor era la compañía o institución, más poder tenía. En el pasado, puede que los jugadores pequeños tuvieran la ventaja de ser flexibles, pero la apuesta más segura había que ponerla en los gigantes empresariales.

La descentralización lo ha cambiado todo. At&T era enorme, tenía una infraestructura masiva y decenas de miles de empleados. Skype sólo tenía un puñado de empleados y unos cuantos PCs. Como Skype no tenía que soportar la carga de tantísimos sueldos, un presupuesto para marketing o unas instalaciones caras, podía medrar a base de ingresos reducidos. Este enfoque austero, combinado con una red de usuarios amplia y descentralizada, le permitió hacer estragos en la industria telefónica.

Aunque nuestra intuición pueda decirnos lo contrario, ser pequeño puede ser preferible a ser grande. Como no tenía una compañía física a la que respaldar, a eMule le daba igual que sus millones de usuarios se bajasen canciones gratis. Como Craig Newmark trabajaba en una diminuta oficina en San Francisco, Craigslist podía listar millones de artículos gratis. El tamaño reducido, combinado con una amplia red de usuarios, ofrece a estas empresas flexibilidad y poder.

Hemos entrado en un mundo nuevo, donde ser pequeño puede ofrecer una ventaja económica fundamental. A medida que aumentan las deseconomías de escala, se reduce drásticamente el coste de entrar en un mercado nuevo. ¿Resulta muy difícil montar una página web de anuncios clasificados? No mucho. El tamaño es lo que importa. Lo pequeño se impone.

Regla 2: El efecto red

El efecto red consiste en el aumento del valor global de la red debido a la adición de cada miembro nuevo. Cada teléfono o fax adicional aumenta el valor de todos los otros teléfonos y faxes del mundo.

A lo largo de la historia, crear el efecto red podía resultar difícil. La red de faxes tuvo que irse construyendo a base de montar una máquina cara tras otra. En el caso de algunas de las organizaciones estrella de mar de mayor éxito, como Skype y Craigslist, no cuesta ni un duro añadir un cliente nuevo. Aunque en otro tiempo crear un efecto red significativo costaba millones o miles de millones, para muchas organizaciones estrella de mar el coste se ha reducido hasta cero.

Las organizaciones estrella de mar, a menudo sin gastar nada de nada, crean comunidades en las que cada nuevo miembro añade valor a la red. Con cada nuevo usuario de eMule hay más música que compartir. Cada nueva página en la World Wide Web hace que la red global disponga de más información.

Las compañías como eBay han usado el efecto red no sólo para sobrevivir, sino para crecer: los vendedores y compradores han sido fieles a la página debido al valor de la red.

Regla 3: El poder del caos

Mientras usted lee esto, por todo el mundo hay padres que ruegan a sus hijos que ordenen su cuarto. «¿Cómo puedes vivir en medio de este follón?», preguntan. De forma parecida, el pensamiento convencional nos dice que para dirigir una empresa hay que ser organizado y estructurado.

Pero, en el mundo descentralizado, los hijos se pueden alegrar. Dentro de los sistemas aparentemente caóticos, los usuarios son libres de hacer lo que quieran. ¿Que quieren descargar una canción? Vale, ¿por qué no? ¿Que quieren crear un programa de *software*? ¡Adelante! ¿Que les apetece escribir un artículo para Wikipedia? Póngase cómodo. ¿Y crear una página web donde salga su gato? Ya puede empezar. ¿Le llama conducir un coche con forma de jirafa? ¡Genial, oiga!

Los sistemas estrella de mar son incubadoras maravillosas para ideas creativas, destructivas, innovadoras o alocadas. Todo vale. Las buenas ideas atraerán a más personas, y en un círculo pondrán el plan en práctica. Instituya el orden y la estructura rígida, y aunque puede que logre es-

tandarización, también ahogará la creatividad. Si para usted la creatividad es valiosa, tendrá que aprender a aceptar el caos.

Regla 4: El conocimiento en el margen

En las organizaciones estrella de mar, el conocimiento se extiende por toda la organización. ¿Recuerda a Ed Sheeran y el huracán del Día del Trabajo de 1935? Como estaba presente, Sheeran sabía más cosas que sus jefes en la sede central. A menudo el mejor conocimiento se encuentra en los márgenes de la organización.

Toyota entendió esta lección, y animó a sus trabajadores de la cadena de montaje a que innovasen e hicieran sugerencias, dado que ellos eran quienes mejor sabían qué estaba pasando en la cadena. IBM y Sun incorporaron también esta lección: abrieron su *software* y permitieron que los ingenieros de todo el mundo lo mejorasen. Jimmy Wales entendió que, en algún remoto rincón del mundo, había alguien que disponía de un conocimiento único de los galgos, otra persona que era experta en la historia de Sudamérica, y otra más que tenía un conocimiento impresionante de los pastelitos Twinkies. Wikipedia les permite compartir esos conocimientos.

Regla 5: Todo el mundo quiere contribuir

Las personas inmersas en una estrella de mar no sólo saben de algo, sino también sienten el deseo fundamental de compartirlo y de contribuir a ella.

La gente va a Burning Man porque se basa en una economía de intercambio. Trabajan todo el año en norias movidas por la fuerza humana, en autobuses escolares con forma de barco pirata, y en otros proyectos e instalaciones artísticas tan sólo para que la comunidad donde viven pueda disfrutar de ellas. Los contribuyentes se pasan horas editando artículos de Wikipedia porque quieren mejorar la página, y los contables desean compartir su conocimiento en TaxAlmanac.org, de Intuit. El usuario «jpgm» aporta comentarios gratuitos a Amazon, mientras los ingenieros informáticos se pasan la noche en vela para mejorar el código de Apache. Todo gira en torno al espíritu de compartir y contribuir.

Regla 6: Cuidado con la «respuesta hidra»

Sí, es cierto que las organizaciones descentralizadas son lugares maravillosos para que la gente contribuya, y también lo es que suscitan sentimientos íntimos. Pero ataquemos una estrella de mar y nos llevaremos una sorpresa.

Ataque una organización descentralizada y pronto le vendrá a la mente la figura de la hidra, aquel monstruo multicéfalo de la mitología griega. Si le corta una cabeza, en su lugar surgirán dos nuevas. Los españoles aprendieron esta lección por las malas cuando lucharon contra los apaches. Cuando las discográficas destruyeron Napster, surgieron Kazaa y eMule. Persiga a los líderes de Al Qaida, y la organización se extenderá y proliferará. Córtale el brazo a una estrella de mar, y de él saldrá un cuerpo nuevo. Como hemos visto, *hay* maneras de luchar contra una organización descentralizada. Pero, por amor de Dios, ¡no intente cortarle la cabeza!

Regla 7: El papel de los catalizadores

No es de extrañar que Cortés quisiera hablar con Moctezuma, el líder azteca. Todos queremos saber, de forma natural, quién manda, quién puede hacer que pasen cosas.

Pero cuando los españoles se encontraron con los apaches, la historia fue distinta. No había ningún Moctezuma. En lugar de ello, los *nant'an* hacían el papel de catalizadores. Sugerían un curso de acción, pero luego se apartaban. Aunque no se adaptan al papel de un director ejecutivo, los catalizadores son esenciales para las organizaciones descentralizadas. Pero esto no se debe a que sean ellos quienes corten el bacalao. Los catalizadores son importantes porque, como Josh Sage, inspiran a otros a actuar. Como Auren Hoffman, trazan el diseño de una red, y como David Martin (o, ya puestos, Mary Poppins), saben cuándo ha llegado el momento de hacer mutis por el foro. Los catalizadores han puesto el mundo patas arriba, pero cuidado: si convierte a un catalizador en director, pondrá en peligro a toda la red. Si lo duda, pregúnteselo a un apache.

Regla 8: Los valores son la organización

La ideología es el combustible que impulsa a una organización descentralizada. Los grupos como el Animal Liberation Front no tienen un personal asalariado ni tampoco una gran estructura. En el fondo, el ALF es una ideología. Quitamos esa ideología, y la organización estrella de mar se vendrá abajo.

La mayoría de las organizaciones estrella de mar nacieron de lo que en aquel momento parecía una ideología

radical. Granville Sharp tenía el convencimiento de que había que acabar con la esclavitud; Pierre Omidyar creía que la gente es digna de confianza; Bill W. creía que los alcohólicos debían pasar de los expertos y ayudarse mutuamente.

Si realmente desea cambiar una organización descentralizada, la mejor estrategia consiste en alterar la ideología de sus miembros. Así es como Jamii Bora combate el terrorismo en los suburbios africanos, y cómo Future Generations construye comunidades en Afganistán.

Regla 9: Medir, analizar y gestionar

El hecho de que las organizaciones estrella de mar tiendan a ser ambiguas y caóticas no significa que no podamos medir sus resultados. Pero cuando medimos una red descentralizada es mejor, como afirma el dicho, tener la razón ambigua que equivocarse con precisión. Aunque pudiéramos saber con exactitud cuántos miembros tiene una red, eso carecería de importancia. Lo más importante es observar los círculos. ¿Cuál es su grado de actividad? Los círculos, ¿son independientes? ¿Qué tipo de conexiones hay entre ellos?

De igual modo, cuando analizamos una organización estrella de mar, nos formulamos preguntas como: ¿qué tal anda de salud el círculo? Sus miembros, ¿siguen participando? ¿Crece la red? ¿Se va extendiendo? ¿Se transforma? ¿Se vuelve más o menos descentralizada?

La mayoría de catalizadores entiende estas preguntas de forma intuitiva. Se preocupan por los miembros, pero no esperan que éstos les presenten informes, ni quieren controlarlos. Gestionar una red descentralizada requiere alguien que

sea una combinación de arquitecto, animadora de un equipo deportivo y observador sobrecoigido. En una organización estrella de mar, la gente hará lo que haga. En su máxima expresión, los catalizadores conectan a las personas y hacen que la ideología siga latiendo a su propio ritmo.

Regla 10: Rebájate, o te rebajarán

Hay algunas maneras de luchar contra una organización descentralizada.

Podemos cambiar la ideología de sus miembros o intentar centralizar la organización. Pero a menudo, si no podemos vencerla, la mejor esperanza de supervivencia consiste en unírnos a ella.

Cada vez más, para poder sobrevivir, las empresas e instituciones deben adoptar el enfoque híbrido. General Motors concedió poder a los trabajadores de sus cadenas de montaje. Jack Welch creó unidades de independencia en GE. Sun se dio cuenta de que tenía que ceder el control de su *software*.

En el mundo digital, la descentralización seguirá cambiando el rostro de la industria y de la sociedad. Como poco, luchar contra estas fuerzas del cambio es inútil y, como mucho, contraproducente. Pero también es posible encauzar estas fuerzas para obtener un inmenso poder: si no, podemos preguntárselo a los que intercambian música, los que usan Skype para hablar entre ellos, los vendedores de eBay, los contribuyentes a Wikipedia, los miembros de la comunidad de Craigslist, los adictos que se recuperan o cualquiera que haya usado alguna vez Internet.

Sí, a primera vista las organizaciones descentralizadas pa-

recen desordenadas, caóticas. Pero cuando empezamos a apreciar su verdadero potencial, lo que al principio parecía entropía se convierte en una de las fuerzas más poderosas que haya habido en este mundo.

Página 10: Rebájate, o te rebajarán

Hay algunas maneras de luchar contra una organización descentralizada.

Podemos cambiar la ideología de sus miembros o intentar controlar la organización. Pero, a menudo, si no podemos vencerla, la mejor esperanza de supervivencia consiste en unirse a ella.

Cada vez más, para poder sobrevivir, las empresas e instituciones deben adoptar el enfoque híbrido. Generalmente, eso puede significar que los trabajadores de sus cadenas de montaje, Jack Welch creó unidades de independencia en GE. Son un buen ejemplo de que una que ordena el control de la organización.

En el mundo digital, la descentralización puede ser un desafío. El mundo de la industria y de la academia tiene poca libertad para que los investigadores se muevan a donde quieren. Pero, afortunadamente, eso también puede ser una ventaja para algunos. Si una empresa puede atraer a los que quieren trabajar en ella, eso puede ser una ventaja. Skype para hablar entre ellos, los investigadores de ellos han encontrado a Wikipedia, los miembros de la comunidad de Google, y la academia puede ser una ventaja para algunos.

En el mundo digital, la descentralización puede ser un desafío.

Fuentes

Introducción

El concepto de la «célula abuela» aparece en Charles G. Gross, «Genealogy of the “Grandmother Cell”», *The Neuroscientist*, n.º 8, 2002, pp. 512-518. Puede leer más sobre la célula abuela y la teoría de la conciencia en una contribución editorial que hizo David Ross, «Some Reflections on (or by?) Grandmother Cells», *Perception*, 25, n.º 8, 1996, que se puede conseguir *online* en <http://www.perceptionweb.com/perc0896/editorial.html>.

1. El error de MGM y el misterio de los apaches

El caso *Metro-Goldwyn-Mayer Studios, Inc., et al., v. Grokster, Ltd., et al.*, se presentó ante el Tribunal Supremo de Estados Unidos el 29 de marzo de 2005. La decisión unánime a favor de MGM se emitió el 27 de junio de 2005.

Tom Nevins habla de los rasgos descentralizados de los apaches en la introducción a la obra de Helge Ingstad *The Apache Indians: In Search of the Missing Tribe* (University of Nebraska Press, Lincoln, 2004). Obtuvimos más información sobre el modo en que los apaches combatieron a los españoles cuando entrevistamos personalmente a Nevins. Él nos describió cómo los apaches aún se caracterizan por tener elementos descentra-

lizados. Por ejemplo, Nevins observó que las ceremonias de la mayoría de edad para las jóvenes descentralizan aún más los vínculos apaches, porque entonces es cuando surgen vínculos nuevos y planos entre la familia de la joven y las de otros clanes. También nos explicó que los apaches usan una economía en la que se espera que todos los miembros de un clan, incluyendo a los visitantes como Nevins, compartan sus recursos.

Hay un libro fascinante sobre el choque cultural entre los indios del sudoeste estadounidense y los colonos blancos: es *The Captured: A True Story of Abduction by Indians on the Texas Frontier* (St. Martin's Press, Nueva York, 2004), de Scott Zesch. Un antepasado de Zesch fue capturado de niño por un grupo de nativos americanos.

Los imperios indígenas de los aztecas e incas eran mucho más complejos de lo que piensa mucha gente. En cierto sentido, se parecían a la estructura política del Imperio Romano: impuestos generalizados, esclavitud y facciones rebeldes que eran «adoptadas» a la fuerza en el imperio. Algunas de esas facciones se unieron a los conquistadores como Cortés para ayudarles a derrotar a sus opresores. La impresión que tuvo Cortés de Tenochtitlán se describe en *Aztecs*, editado por Eduardo Matos Moctezuma y Felipe Solís Olguín (Royal Academy Books, Londres, 2003), pp. 16-17. Hay muchas obras que describen la sociedad y la vida cotidiana de los aztecas e incas precoloniales. Dos de éstas son *The Indian in Latin American History: Resistance, Resilience, and Acculturation*, editada por John E. Kicza (Scholarly Resources, Wilmington, Delaware, 1993); y la de Warwick Bray, *Everyday Life of the Aztecs* (Peter Bedrick Books, Nueva York, 1991).

La información sobre la industria de la música y sobre su lucha contra la piratería la extrajimos de Steve Knopper, «What Happens When the Record Biz Sues You», *Rolling Stone* (16 de

junio de 2005), y de Daniel Roth, «Catch Us if You Can», *Fortune* (9 de febrero de 2004).

2. La araña, la estrella de mar y el presidente de Internet

Para documentarse más sobre el sistema nervioso descentralizado de la estrella de mar, recomendamos la página web de Jonathan Dale, concisa e informativa: <http://www.vsf.cape.com/~jdale/science/nervous.htm>. Podrá obtener más datos sobre la capacidad regenerativa de la estrella de mar y ver una foto de la estrella de brazos largos en la página web Edge of the Reef: <http://www.edge-of-reef.com/asteroidi/asteroidien.htm>.

La obra de Willie Drye *Storm of the Century: The Labor Day Hurricane of 1935* (National Geographic Society, Washington, D. C., 2002), relata los acontecimientos que tuvieron lugar cuando el huracán del Día del Trabajo de 1935 alcanzó los Cayos de Florida. Drye describe el punto de vista de quienes lo padecieron en persona y de quienes podían tomar decisiones desde muy lejos, y el caos burocrático que se produjo a raíz de la tragedia.

3. Un mar lleno de estrellas de mar

La información sobre el tráfico en Craigslist la hemos sacado de *Business Week*, 15 de agosto de 2005, y de los datos y estadísticas online sobre Craigslist.

Village Voice, en un comunicado de prensa titulado «Village Voice Media and New Times Media to Merge», anunció el 24 de octubre de 2005 las negociaciones de fusión entre Village Voice Media y New Times Corporation.

En su libro *Rebel Code: Linux and the Open Source Revolution* (Perseus Books Group, Boulder, Colorado, 2001), Glyn Moody nos cuenta la historia de la evolución del *software* Apache.

El estudio sobre la exactitud de Wikipedia lo describe Jim Jiles en «Internet Enciclopedias Go Head to Head», *Nature*, 14 de diciembre de 2005.

4. Sobre cinco patas

Las historias de Granville Sharp y Thomas Clarkson se imbrican de una forma muy atractiva en el libro de Adam Hochschild *Bury the Chains* (Houghton Mifflin, Boston, 2005) [hay traducción al castellano: *Enterrad las cadenas: profetas y rebeldes en la lucha por la liberación de los esclavos de un imperio*, Península, Barcelona, 2006]. El libro sigue la evolución del movimiento abolicionista y nos permite vivir de cerca las luchas de los fundadores.

La amistad y la colaboración profesional entre Elizabeth Cady Stanton y Susan B. Anthony se describen en el documental de Ken Burns *Not for Ourselves Alone*, disponible en DVD y VHS. El libro del mismo título ofrece más información. Las citas de Elizabeth Cady Stanton están sacadas de sus memorias, *Eighty Years and More* (1898; reimpreso en Humanity Books, 2002). Ella usaba su diario para hablar de su vida e integrar sus puntos de vista políticos sobre los derechos de las mujeres. Algunos de sus mejores escritos se pueden encontrar en su discurso «Solitude of Self» (también disponible en formato de libro), en la que ella defiende la importancia que tiene que las mujeres sepan ser autosuficientes e independientes desde el punto de vista existencial. El ingenio y la crítica intelectual de Stanton pue-

den hallarse en *The Woman's Bible* (1895; reimpr.: Dover Publication, Nueva York, 2003), un libro popular en su momento, que abogaba por poner en tela de juicio los roles de las mujeres aceptados por todos.

5. El poder oculto del catalizador

La historia de la Young Presidents' Organization se relata en Pat McNees, *YPO: The First Fifty Years* (Orange Frazer Press, Wilmington, Ohio, 1999).

El psicólogo Carl Rogers fue uno de los pioneros del movimiento humanista en la psicología, movimiento que abogaba por las interacciones respetuosas y dignas entre los terapeutas y sus clientes. En lugar de ser el experto onnisapiente, el psicólogo humanista intentaba permitir a sus clientes que tuviesen un papel activo en sus vidas, convirtiéndose en sus propios expertos. En *A Way of Being* (Houghton Mifflin, Boston, 1980 [trad. cast.: *El camino del ser*, Kairós, Barcelona, 1987/2005]), Rogers delinea su enfoque «centrado en la persona», y habla de la importancia de ser genuino y de relacionarse con otros en profundidad.

Lao-tse fue un legendario filósofo chino de la antigüedad, que escribió el *Tao Te Ching* [múltiples ediciones en castellano]. Se le considera el fundador del taoísmo.

6. El proceso de descentralización

El libro de Ingrid Newkirk sobre los activistas del ALF se titula *Free the Animals: The Amazing Story of the Animal Liberation Front* (Lantern Books, Nueva York, 2000).

El científico que luchaba contra la invasión de las estrellas de mar en los arrecifes de la Gran Barrera es Russell Reichelt, director del CRC Reef Research Centre. Puede informarse más sobre su trabajo en: <http://www.reef.crc.org/au/about/staff-docs/RussellReichelt.html>.

Para proteger la identidad de nuestro informador, en la historia sobre la célula de Al Qaida en el suburbio de Kibera, hemos cambiado el nombre de «Joseph».

Se considera a Muhammad Yunus el padre del microcrédito. Su libro es *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty* (Public Affaire, Nueva York, 2003 [trad. cast.: *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Paidós, Barcelona, 2005]). Otro excelente recurso es *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families* (Kumarian Press, Bloomfield, Connecticut, 2002 [trad. cast.: *Hacia un mundo sin pobreza*, Andrés Bello, Barcelona, 1998/2000; Edit. Complutense, Madrid, 1998]), editado por Sam Daley-Harris. Hallamos una visión notable de la financiación de viviendas para los pobres en *Housing Microfinance: A Guide to Practice*, editado por Franck Daphnis y Bruce Ferguson (Kumarian Press, Bloomfield, Conn., 2004).

Durante un registro policial efectuado en un apartamento de Manchester, los agentes recuperaron un manual interno sobre la estructura organizativa de Al Qaida. El texto traducido puede encontrarse en la página web del Departamento de Justicia de Estados Unidos, http://www.usdoj.gov/ag/manual-part1_1.pdf.

El llamado *Big Book* publicado por A.A. es *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism*, 4.ª ed. (AA World Services, Inc., Nueva York, 2001 [trad. cast.: *Alcohólicos anónimos*]).

Alcohólicos anónimos: el relato de cómo muchos miles de hombres y mujeres se han recuperado del alcoholismo, Avilés, Oviedo, Servicio General de Alcohólicos Anónimos de España, 1981/1995).

Una de las mejores estrategias que hemos conocido para combatir el terrorismo mediante un cambio en el entorno es la que expone Thomas P. M. Barnett, *The Pentagon's New Map: War and Peace in the Twenty-first Century* (Putnam, Nueva York, 2004). Tom fue también el autor de la metáfora sobre la mafia.

7. El combo especial: la organización híbrida

Eclass229 sigue ofreciendo increíbles gangas en ropa de diseñadores famosos. Desde nuestra experiencia con los trajes de Zegna, se la recomendamos a todos nuestros amigos.

El valor del *feedback* positivo en eBay se explica en el libro de Paul Resnick, Richard Zeckhauser, John Swanson y Kate Lockwood, «The Value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment», *Experimental Economics* (de próxima publicación).

En *The Search – How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture* (Portfolio, Nueva York, 2005 [trad. cast.: *Buscar: cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura*, Tendencias, Barcelona, 2006]) se puede hallar una exposición exhaustiva de la historia de Google.

La historia sobre la decisión de IBM de regalar su *software* la cuenta David Kirkpatrick en «Giving to Get More: IBM Shares Its Secrets», *Fortune* (22 de agosto de 2005).

David Cooperrider ha escrito mucho sobre la encuesta de valor. Sus títulos incluyen: *Appreciative Inquiry: Rethinking*

Human Organization Toward a Positive Theory of Change (Stipes Publishing, Champaign, Illinois, 1999); *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Serie of AI Workbooks for Leaders of Change* (Berrett-Koehler, Williston, Vermont, 2004); y *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*, editado por Daniel L. Cooperrider y Jane E. Dutton (Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1999).

8. En busca del punto de caramelo

Peter Drucker escribe sobre sus experiencias en GM en su libro *Concept of the Corporation* (John Day Co., Nueva York, 1972), pp. xxiv, 61, donde explica los rasgos clave de la descentralización y de la estructura de poder en GM. Drucker reflexionó sobre su propia vida en *Adventures of a Bystander* (John Wiley & Sons, Nueva York, 1994 [trad. cast.: *Mi vida y mi tiempo*, Gestión 2000, Barcelona, 2006]), p. 11, y describió a las personas que influyeron en él. Drucker analizó la política de la administración en *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, Nueva York, 1973), pp. 248, 572-574, y recordó su influencia sobre los japoneses en *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today* (Dutton, Nueva York, 1986), pp. 220-221, 224.

Los aspectos comerciales de NUMMI, la planta de GM que gestionó Toyota, pueden encontrarse en el caso empresarial de 1998 «New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI)», escrito por Charles O'Reilly para la junta directiva de la Leland Stanford Junior University.

9. El nuevo mundo

El libro de Paul Starr *The Creation of the Media* (Basic Books, Nueva York, 2004) ofrece una panorámica fascinante sobre la historia de la descentralización de Estados Unidos. El libro yuxtapone las políticas de los gobiernos europeos y estadounidenses sobre medios de comunicación, servicios postales y transportes. El autor ofrece una visión documentada sobre la toma nacional de decisiones, contemplándola desde el prisma de la descentralización y de la centralización.