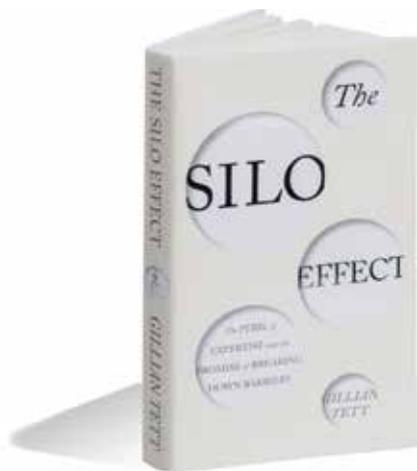


Derribando silos



Gillian Tett

The Silo Effect

Simon & Schuster, Nueva York, 2015, 304 págs., US\$28,00 (tela).

Gillian Tett es una de las pocas periodistas en ganar credibilidad con la crisis económica internacional que comenzó en 2008. Sus análisis forenses del riesgoso fin de las finanzas se vieron ayudados por un estilo vívido y una inusual perspectiva adquirida con su experiencia en antropología cultural.

En su libro, la periodista del *Financial Times* aplica esas aptitudes a un problema universal de las organizaciones grandes: cómo capitalizar las enormes ventajas de la división del trabajo sin los costos de la mala coordinación, la falta de comunicación y las interminables batallas territoriales consecuencia de la organización en silos.

El diagnóstico es claro, pero no original. Todas las organizaciones grandes crean silos: divisiones y departamentos de productos separados, en torno a una especialización o grupo de clientes.

Es difícil no hacerlo. A menos que las tareas se dividan en bloques, existe el riesgo de una masa en expansión. La división conduce a una rendición de cuentas más clara, una organización más gestionable y un mayor sentido de identidad del personal.

Pero las virtudes están acompañadas por vicios que cualquiera que haya trabajado en una organización grande conoce. Las unidades desarrollan su propia jerga y creencias y, usualmente,

una buena cantidad de sospechas recíprocas, que dan origen a incoherencias e inflexibilidad.

El libro ofrece muchas historias aleccionadoras. Una es Sony en los años 2000, cuyo exitoso departamento a cargo de PlayStation defendía celosamente su independencia mientras el nuevo director ejecutivo, Howard Stringer, trataba de derribar los silos. Como resultado, Sony no logró capitalizar una serie de cambios tecnológicos —como el aumento de los dispositivos de música digital— pese a estar bien posicionada para aprovecharlos.

También hay ejemplos exitosos, como el departamento de bomberos de la ciudad de Nueva York, que aprendió a obtener datos de otros departamentos para prever dónde habría incendios y trasladar sus recursos de la cura a la prevención.

Todas las organizaciones grandes crean silos . . . Es difícil no hacerlo.

En algunos de los ejemplos que Tett ofrece todavía no hay un veredicto. Facebook, por ejemplo, continúa luchando para no volverse tan compartimentada como Microsoft empleando herramientas conocidas del arsenal antisilo (equipos temporales de proyectos, movimiento de personas dentro de la organización e intercambio de información).

Hay considerable sentido común y mucho que tal vez numerosos lectores desconozcan. Pero tres deficiencias fundamentales impiden que este libro sea realmente importante (en lugar de solamente interesante).

La primera deficiencia es la falta de una teoría o marco adecuados para evaluar los silos. Tett explica bien la perspectiva antropológica sobre el modo en que las personas crean límites y categorías separadas. Pero lo realmente necesario es una teoría para explicar cuándo las estructuras más horizontales son preferibles a

las verticales, porque un mundo sin silos tiene sus propios vicios (como imprecisión en las responsabilidades o el reemplazo de demasiados límites verticales con la misma cantidad de límites horizontales). Esta cuestión ha sido debatida en la teoría de la gestión durante al menos un siglo y ha generado muchas alternativas (como la gestión en base a matrices y proyectos). Sin embargo, Tett parece desconocer tanto la teoría como la práctica.

La segunda deficiencia es la falta de casos suficientemente contundentes. Por ejemplo, los grandes desastres —ataques terroristas y derrames de petróleo— suelen ser el resultado de silos que no se comunican entre sí y hubieran sido estudios de casos convincentes. A un nivel más prosaico, si bien el caso de los bomberos en Nueva York es interesante, muchos gobiernos han ido más lejos al combinar presupuestos, equipos, metas y actividades. En el Reino Unido, se redujo en un 90% la cantidad de personas sin hogar que duermen en las calles mediante métodos antisilo (algo que algunos años después imitaron Nueva York y otros).

El tercer elemento central ausente es la tecnología. Las grandes instituciones de fines del siglo XIX y principios del siglo XX optaron por la jerarquía vertical y los silos porque la comunicación era muy cara. Pero una comunicación de menor costo facilita el empleo de estructuras más horizontales, con equipos temporales de proyectos unidos por la combinación de conocimientos y datos, y una sólida cultura en común. Hubiera sido bueno leer más sobre cuán lejos puede llegar esto. Empresas como Google y Facebook son jerárquicas, pero también pueden reconfigurarse mucho más rápidamente que en el pasado.

Es un libro bien escrito, repleto de descripciones interesantes. Cada capítulo funciona bien por sí solo. Pero, al igual que las organizaciones que la autora describe, el todo es bastante menos que la suma de sus partes.

Geoff Mulgan

Director Ejecutivo de Nesta, una organización sin fines de lucro que propicia la innovación en el Reino Unido y el mundo