

Andrew McAfee & Erik Brynjolfsson

Machine Platform Crowd: Harnessing our digital future

El libro

Machine Platform Crowd es el último libro de McAfee y Brynjolfsson, codirectores de la Iniciativa para la economía digital del MIT y la misma pareja de autores que escribió en 2011 una de las obras de referencia sobre el impacto de la tecnología en el trabajo titulada *Race against the machine* (La carrera contra las máquinas).

En esta nueva obra, McAfee y Brynjolfsson actualizan y amplían su perspectiva, incluyendo en la lista de disrupciones el impacto de la automatización (Machine), las nuevas plataformas digitales (Platform) y la creciente capacidad de externalizar actividades a través de la Red (Crowd). Revisan las nuevas posibilidades que estas tecnologías ofrecen a las empresas, y las visualizan como una “triple revolución” que obliga a las compañías a cambiar sus procesos de un modo fundamental. Algo parecido a lo que sucedió con la llegada de la electricidad a principios del siglo pasado.

A pesar de no tratarse una obra centrada en la gestión de personas, las implicaciones para las organizaciones que tiene el futuro cercano que se describe en este libro invitan al lector profesional a reflexionar sobre la estrategia de talento de su empresa a medio plazo.

“Machine”: El impacto de las máquinas

Hasta tiempos recientes, la relación de las personas con las máquinas en las empresas se basaba en lo que los autores llaman el “acuerdo estándar”: les confiábamos a ellas

las labores repetitivas y de cálculo mientras que los humanos tomábamos las decisiones.

La irrupción de la tecnología de inteligencia artificial (*Machine Learning*) junto a un mayor conocimiento de los sesgos asociados a la psicología humana, hacen que debamos replantearnos este “reparto clásico de tareas”. A pesar de que esta tecnología está todavía dando sus primeros pasos, en el libro se argumenta con numerosos ejemplos que cuando la toma de decisiones se deja en manos de los ordenadores estos son capaces de superar la capacidad de predicción de los expertos en multitud de campos, como la concesión de créditos financieros, la recomendación de productos, la selección de personal, la publicidad electoral (campana Obama) o incluso la elaboración de diagnósticos médicos.

Sin embargo, señalan los autores, en las organizaciones de hoy muchas decisiones continúan siendo tomadas en base a criterios subjetivos o directamente siguiendo las HiPPOs (*Highest-Paid Person's Opinions*), las opiniones de las personas que imponen su criterio gracias a su posición en la jerarquía de la organización.

Los autores destacan la conjunción de importantes avances en cinco diferentes áreas, que agrupan bajo el acrónimo D.A.N.C.E. (Data, Algorithms, Networks, Cloud, Exponential). Es decir, el increíble volumen de datos que se está generando, la inteligencia artificial que permite encontrar patrones en ellos, la cada vez mayor y más veloz conectividad, la enorme capacidad de computación de “la nube” y las mejoras exponenciales en el hardware digital. Estos avances simultáneos son los que están haciendo posibles algunas de las revoluciones que están llegando ya al mercado como los vehículos autónomos o el *generative design* (la nueva tendencia en diseño asistido por ordenador).

Ante esta revolución, los autores, proponen reconfigurar el “acuerdo estándar” de forma que las máquinas participen mucho más en la toma de decisiones y los esfuerzos humanos se centren en los roles más sociales: liderazgo, persuasión, trato interpersonal...

“Platform”: Las plataformas digitales

En esta sección, McAfee y Brynjolfsson repasan el impacto de las plataformas digitales, que definen como “entornos digitales caracterizados por ofrecer un coste marginal de acceso, reproducción y distribución prácticamente nulo”.

Tras una primera generación que ofreció acceso gratuito, o a un precio ínfimo, a productos digitales como software (Apple Store), música (Spotify) o películas (Netflix), está emergiendo una segunda ola que alcanza a bienes y servicios tradicionalmente “offline” como los transportes (Uber), el alojamiento (Airbnb) o servicios profesionales (UpWork). Este tipo de plataformas se beneficia de ciertas eficiencias como la no existencia de “stock” y una “larga cola” de clientes y proveedores que se concentran mediante potentes efectos de red y algoritmos altamente especializados.

Ante esta concentración, cada vez mayor, de los mercados en unas pocas plataformas, las empresas ven como sus márgenes disminuyen y sus marcas pierden valor frente a la de la plataforma, lo que las obliga a diferenciarse mucho o a especializarse en mercados exclusivos.

“Crowd”: El mundo exterior de las organizaciones

A medida que los costes de transacción y coordinación descienden gracias a las tecnologías digitales y a las plataformas descritas anteriormente, las “jerarquías” internas de las organizaciones, paradigma de la eficiencia, pierden peso frente a los “mercados” exteriores de talento y recursos.

Experiencias como las de Wikipedia, Linux o las competiciones abiertas en la red demuestran que es posible movilizar a un número ingente de personas para producir productos de elevada calidad. Estas “multitudes” externas (*crowd*) han demostrado ser capaces de superar a los expertos de las compañías en la resolución de todo tipo de retos gracias al acceso a un gran volumen de talento muy diverso.

Tecnologías emergentes como Blockchain permitirán descentralizar transacciones que ahora requieren de complejas estructuras. Incluso se plantea si la propia existencia de

las compañías está amenazada, algo con lo que los autores no están de acuerdo. Según ellos, a pesar de experimentos como las DAO (Decentralized Autonomous Organizations), las compañías del futuro probablemente serán distintas, pero sus elementos fundamentales seguirán siendo reconocibles.

Encontrar el equilibrio

En las conclusiones, McAfee y Brynjolfsson avisan de que no hay una fórmula única. Cada compañía debe encontrar su equilibrio entre usar las “máquinas” (Machine) o usar capacidades humanas, entre centrar su modelo de negocio en una plataforma (Platform) o centrarlo en productos propios, y entre dar mayor peso al talento y recursos del exterior (Crowd) o a los del interior de la empresa.

Al final de cada capítulo, los autores aportan un breve resumen de los puntos principales y una serie de preguntas para ayudar al lector a reflexionar sobre el caso particular de su empresa.

Referencia

McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W. Norton&Cos, ISBN: 978-0393254297