

# La colaboración es la forma más poderosa de crear valor y compartir el conocimiento

La jeraquía tradicional y el organigrama han muerto. La redarquía es el nuevo modelo organizativo alternativo y emergente (de abajo arriba) en la Era de la Colaboración.

Juan Emilio Ballesteros

**V**ivimos un tiempo

históricamente diferente.

Los líderes no tienen respuesta a los desafíos y las organizaciones que hemos creado no están preparadas.

**¿Cómo abordar la complejidad para poder enfrentarnos a la incertidumbre? ¿Cómo tienen que ser las organizaciones para que puedan interactuar con la nueva realidad diversa?**

La incertidumbre sólo puede gestionarse con más diálogo e interacción. Y con menos jerarquía y planificación. Para ser competitivos ante la incertidumbre, para hacerle frente, necesitamos, ante todo, una gran capacidad para adaptarnos a los cambios. Esto implica que nuestras organizaciones no solamente tendrán que ser competitivas, sino que también tendrán que ser extremadamente ágiles, capaces de innovar y de adaptarse a un entorno complejo y estructuralmente

inestable. Deberán ser organizaciones más abiertas, sin fronteras funcionales, transparentes en su gestión y capaces de co-crear con sus clientes y partners. Tendrán que ser, en definitiva, organizaciones en las cuales el liderazgo y la innovación será un trabajo de todos, y no, como hasta ahora, el de unos pocos generalmente situados en lo alto de la pirámide organizativa.

**Estamos en un cambio de era.**

**Hemos dejado atrás el modelo industrial y nos enfrentamos a lo desconocido, un nuevo modelo sistémico que usted identifica como la era de la colaboración.**

**¿Qué quiere decir? ¿En qué consiste? ¿Qué es estructuralmente diferente, aquello que nos hace romper con el pasado?**

Nos encontramos en una encrucijada histórica, en un momento

excepcional, de transición entre lo viejo y lo nuevo. Cada día, nuestras organizaciones se enfrentan a la incertidumbre de un contexto complejo, y a la terrible constatación de que los nuevos desafíos —que ya no son técnicos sino adaptativos— están muy por encima de nuestras capacidades y competencias actuales. Estamos dejando atrás un orden conocido, hasta cierto punto previsible, para adentrarnos en un modelo que aún desconocemos. Está claro que el modelo de producción industrial ha sido el punto de partida de nuestra transformación económica, pero lo que no podemos saber —al menos no todavía— es hacia dónde vamos, ni cómo será el destino final de este viaje. Eso implica que tampoco podemos saber cuál será el impacto que los cambios tendrán en los mercados y en las organizaciones ni,

por supuesto, en la sociedad. A mí me gusta referirme al nuevo orden como Era de la Colaboración porque, del mismo modo que en la Era Industrial la producción fue la base de la eficiencia y competitividad de las organizaciones, en la nueva era la colaboración se ha revelado como la forma más poderosa de crear valor. La eficiencia y la escalabilidad siguen siendo importantes, es verdad; pero en el escenario actual ya no ocupan un espacio central a la hora de crear valor. Hoy, la clave está en compartir el conocimiento. Y, por tanto, los auténticos valores emergentes que van a marcar el futuro de las organizaciones son la agilidad, la colaboración, la transparencia, la autenticidad y la creatividad de las personas.

**Hemos sido educados para la certeza, pero el futuro está marcado por la inestabilidad y la incertidumbre. ¿Nada es seguro ni previsible?**

Para comprender la compleja realidad actual, creo que es importante dividirla en tres planos. Por una parte, podemos hablar de un “entorno predecible”, que es el más conocido, el más cercano a nosotros. Es en este plano donde todavía hoy podemos seguir aplicando, en mayor o menor medida, las herramientas que hasta ahora nos han permitido anticipar los acontecimientos. Luego está el “entorno de las nuevas tendencias”. En él conviven variables conocidas –aquellas con las que estamos acostumbrados a trabajar, y que podemos predecir– con otras variables discontinuas, que no nos son extrañas, pero

que tampoco podemos controlar del todo, pues varían según el contexto, y pueden llegar a asociarse para crear algo distinto.

Y, por último, cabe hablar de la que yo denomino “dimensión de ruptura”, que quizá resulta la más característica de la nueva era. Es esta una zona muy abierta e inestable, difusa, difícilmente interpretable. Sabemos que puede tener un gran impacto final en nuestro sector, pero no somos capaces de medir cuál.

**¿Qué mapas debemos tener como referentes para explorar la nueva realidad?**

El mejor mapa, y tal vez el único posible, es saber que no hay mapa. Que lo que hemos aprendido hasta ahora no va a servirnos para gestionar el futuro.

Y que, por tanto, el mapa está por trazar. Sé que para mucha gente esto puede sonar aterrador, pero creo que, en realidad, se trata de un reto apasionante, lleno de estímulos y oportunidades.

**¿Cómo explicar el fenómeno del cisne negro, es decir, los eventos imprevisibles?**

Tal y como explica el profesor Taleb –por cierto, un antiguo y desengañado bróker– los “cisnes negros” son sucesos que, de repente, sin que podamos preverlo, irrumpen en nuestra vida, y que acaban por determinar nuestras decisiones y, muy probablemente, nuestro

futuro. El hecho es que estos sucesos, imprevisibles y de gran impacto, resultan cada vez más frecuentes en un mundo complejo y cambiante como el actual. Asumir que no podemos predecir algunas de las cosas más importantes que van a pasarnos implica asumir que es mucho más lo que no sabemos que lo que sabemos. Y que la clave no está tanto en planificar el futuro, como en estar preparados para aprovechar



**Los valores más emergentes son la agilidad, la colaboración, la transparencia y la creatividad**

esas oportunidades que sin duda van a surgir.

**Lo importante no es lo que sabemos sino lo que no sabemos.**

**¿No encierra una paradoja?**

Muchas veces pienso que una realidad tan compleja como la actual solo puede ser explicada mediante una paradoja. Lo que esta frase quiere decir es que la única forma de hacer frente a los cisnes negros pasa por explorar el futuro, pero siempre sin perder de vista que

el futuro va a ser cualquier cosa menos una repetición del pasado.

Dicho en otras palabras, estamos desarmados, porque las herramientas que estamos acostumbrados a utilizar para interpretar la realidad ya no sirven, o solo sirven parcialmente.

En el actual contexto, las estadísticas son dudosas, el análisis ha perdido su primacía, la relación causa-efecto carece muchas veces de significado y la planificación a largo plazo resulta inviable y se convierte en un obstáculo para dedicar los recursos a lo realmente importante.

Y es que lo “normal” se ha vuelto irrelevante. En un mundo dominado por lo desconocido y lo improbable, urge, más que nunca, olvidarse de los detalles, de las tonterías, para concentrarse en aquellas cosas que realmente pueden cambiar nuestra vida. No tiene sentido angustiarse por lo que pueda pasar. Lo importante es experimentar, no detenerse, decidir y seguir adelante.

Debemos asumir, tal vez, que el futuro sólo es reconocible cuando llegamos a él, y que muchos aspectos importantes no pueden preverse. Por eso, en lugar de tratar de consolidar un estado de las cosas artificial, imposible, debemos aceptar la experimentación, la ambigüedad y la incertidumbre como valores naturales y saludables para nuestras organizaciones.

En otras palabras –todavía más sencillas y directas–

debemos preocuparnos menos por la vergüenza a fallar, y más por perder la oportunidad de nuestra vida.

**La plataforma de la red social está lista pero nuestras organizaciones son incapaces de asumir los nuevos valores.**

**¿Qué es la colaboración masiva?**

La colaboración es la forma más poderosa de crear valor. Y eso es tanto como decir que la clave ya no está en el trabajo

individual, sino en el trabajo compartido e interconectado de todos los actores.

La nueva plataforma tecnológica

–la web social– nos proporciona todas las herramientas que necesitamos para crear, difundir y compartir el conocimiento, y para construir relaciones más ricas y eficientes dentro y fuera de la organización.

Por eso decimos que, en la nueva economía, compartir crea valor; que las redes son el nuevo organigrama; que nos encontramos ante un nuevo orden que no está basado en el poder y la autoridad de la jerarquía formal, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que, de forma natural, surgen en las redes de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

Este impulso positivo puede afectar de manera muy especial a las pymes, que hoy están

en condiciones de transformar

la colaboración en productividad y resultados.

**Usted ha depositado su confianza y hasta su esperanza en los nativos digitales. ¿Dónde reside el talento?**

No es una cuestión de esperanza y confianza. Es una cuestión de anticiparse al futuro. Las nuevas generaciones se han relacionado con la tecnología de una forma muy diferente a cómo lo hicimos nosotros. No sólo han desarrollado una habilidad tecnológica diferente.

También cuentan con un nuevo mapa mental, y con una nueva forma de relacionarse con la vida. Por poner algunos ejemplos: los nativos digitales tienen unas fuertes lagunas de concentración y atención y, sin embargo, son enormemente creativos; no entienden no poder opinar o participar en cualquiera de los procesos en los que se involucran, desde la compra de un producto hasta la descarga de su serie televisiva favorita; son personas que se mueven por pasión, que aprenden divirtiéndose y para los que el trabajo ha de ser “vida”.

Y de resultados de todo esto, son más conscientes que nosotros de la velocidad de los cambios, y sin duda se adaptan mucho mejor a ellos. Si tienes un nativo digital en casa, ya habrás observado que la Web Social es su sistema operativo. Esperan que las ideas compitan en igualdad de condiciones, que la contribución cuente más que la “posición”, y ya saben que la información no se archiva, sino que se busca.

**En el mercado actual no se compran productos, se adquieren**

**experiencias, es más importante importante abrir mercados globales que la excelencia y la calidad. ¿Por qué?**

Por la propia velocidad de los cambios. En el mundo en que vivimos, es más importante llegar primero que tener el producto perfectamente definido y testado. La iteración con el usuario y con el consumidor nos permite compensar esa “falta de calidad” con una mejora continua en la experiencia de usuario.

Sin perder de vista la calidad, los clientes buscan –cada día más– la experiencia que les proporciona un producto que las prestaciones específicas. Como explicaba el director general de Harley Davidson, lo que ellos venden es la posibilidad de que un ejecutivo se vista de cuero y viaje sintiendo la libertad.

A este respecto, merece la pena mencionar la co-creación, un nuevo paradigma de innovación abierta que consiste, esencialmente, en la participación directa del cliente y los usuarios en el proceso de elaboración de soluciones, productos y servicios. La idea clave es que, frente a la invención, la innovación es un fenómeno colectivo y no individual, y que involucrando a otros actores en nuestros procesos somos capaces de crear nuevos productos y servicios diferentes de los actuales.

El valor de la co-creación es enorme porque, al finalizar el proceso productivo, todos los actores –la organización, los clientes y los usuarios– han “comprado” la idea. No puede ser de otro modo, puesto que

ellos mismos han participado de forma directa en su creación y elaboración. La co-creación es, por tanto, la forma más poderosa para lograr el compromiso.

**¿Cómo coordinar el esfuerzo sin mermar la capacidad creativa?**

Esta es la gran pregunta, la pregunta del millón. Se puede y se debe hacer, aunque todavía no conozcamos la receta exacta. En Banesto, que en cierto sentido puede ser considerada una organización tradicional, hemos puesto en marcha una plataforma de innovación colaborativa. Y los resultados



**La co-creación es la participación del cliente/usuario en la elaboración de productos. Innovar es un acto colectivo**

han sido muy buenos, pues hemos conseguido que emerja, al menos en parte, la capacidad creativa del equipo. Se trata de crear entornos desvinculados de la rutina diaria, entornos transparentes, en los que se premien los méritos, y en los que las personas se sientan más libres; entornos propicios, por tanto, para la creación, y para la ejecución innovadora de ideas y proyectos. La clave está en entender que el mero hecho de colaborar

y compartir de igual a igual genera propuestas y soluciones innovadoras y permite que la actividad se traslade, de forma natural, a los nodos en los que realmente se está aportando valor a la organización. Frente a un problema complejo, la colaboración de todos los agentes en redes abiertas genera nuevas interacciones, permite que afloren propuestas creativas y, en última instancia, hace posible que la solución emerja de forma natural.

**El problema no radica en la tecnología sino en las personas.**

**Compartir crea valor: innovar multiplica la productividad. Hay que reinventar, pero para innovar es precisa la colaboración, la confianza y la transparencia. ¿Cómo hacerlo?**

Debemos asumir que la confianza no es un mero “valor cultural deseable” en las organizaciones, sino que constituye una auténtico imperativo económico.

Es decir, que la confianza se traduce directamente en una mejor cuenta de resultados.

¿Por qué? Porque genera un clima productivo favorable, porque nos permite colaborar para innovar, porque nos proporciona la agilidad de ejecución que necesitamos para adaptarnos a los cambios. Y un largo etcétera.

El hecho cierto es que no hay innovación colectiva sin colaboración, no hay colaboración sin confianza y no hay confianza sin transparencia.

Sólo así, incorporando la innovación al funcionamiento diario de las organizaciones, podremos reaccionar con rapidez frente a los cambios, y seremos capaces de mantener una ventaja competitiva sostenible en un mercado como el actual, abierto y global, sin apenas barreras de entrada. Sólo creando organizaciones más abiertas y humanas, más participativas, conseguiremos que nuestros colaboradores liberen todo su talento y su creatividad. Esa será

la única manera de atraer y retener el nuevo talento digital.

**¿Cómo gestionamos el ingente volumen de información dado que las ideas ya no están en los archivos y bibliotecas?**

**¿Es posible que todo esté en la nube?**

Sí, es altamente probable que la respuesta esté en Internet. Pero creo que la comparación que se hace entre las bibliotecas tradicionales y “la nube” no es del todo acertada, que existe una diferencia sustancial entre ambos modelos. El paradigma de la nube ya no es “archivar y guardar información”. Hoy, lo importante es saber dónde encontrar lo que necesitamos. Para ello contamos con herramientas como los feeds de RSS, que nos permiten filtrar la información para acceder a los contenidos que a nosotros nos interesan. En la nube también podemos encontrar servicios

de toda clase, desde radios que nos permiten escuchar aquello que queremos, hasta software para elaborar documentos o infografías.

La cuestión, por tanto, ya no consiste en almacenar y en memorizar, sino en saber qué necesitamos y dónde encontrarlo.

**¿Cómo incidirán las nuevas tecnologías en la organización del trabajo? ¿Qué le parece la telepresencia cuando la obsesión de ciertos empresarios es vigilar, controlar, incluso a través de cámaras?**

El precio del control es muy elevado. El control reduce la motivación y la creatividad, y favorece el surgimiento de los silos funcionales, es decir, de departamentos estancos que ocultan la información, y se dedican mucho más a mantener sus prerrogativas que a colaborar e innovar con el resto de la organización.

Mi experiencia es que podemos funcionar mucho mejor sin ese control asfixiante. En mi empresa, ASPgems, teletrabajamos la mayor parte del tiempo, apoyándonos para ello en las herramientas online. Y completamos nuestra actividad con reuniones presenciales, en las cuales aprovechamos para aprender los unos de otros de manera más personal y cercana. Estas condiciones de trabajo hacen que nuestra oferta laboral sea atractiva para profesionales de muy alto nivel, que ven en esta forma organizativa la solución a dos demandas

fundamentales: por una parte, poder tener y atender una familia; por otra, el fin de determinados comportamientos endogámicos y abusivos, típicos de la clásica organización jerárquica.



**La jerarquía solo**

**busca perpetuarse.**

**Hay que crear**

**movilidad horizontal**

**y formar equipos**

**multidisciplinares**

**Necesitamos un nuevo equilibrio.**

**¿Cómo encaja la Redarquía en conceptos como eficiencia, sostenibilidad, decrecimiento, menos es más?**

En un mundo donde las organizaciones tienden a aplanarse, resulta cada vez más difícil gestionar el desarrollo vertical de una carrera profesional. El techo está cada vez más bajo.

Buena parte de la jerarquía solo busca perpetuarse, y ya no aporta ningún valor a la organización.

Necesitamos, pues, crear movilidad horizontal, por proyectos, y formar equipos multidisciplinares que nos permitan abordar los retos de forma colectiva e integradora. El modelo redárquico puede ser la respuesta que buscamos para salir de este atolladero, ya que constituye el marco natural para la colaboración. Creo que merece la pena detenerse en este nuevo concepto.

La redarquía es una propuesta de orden organizativo que fomenta la colaboración entre las personas de la organización. No sólo entre iguales, también entre diferentes puestos jerárquicos. La redarquía aspira a crear un sistema más justo e igualitario, y para lograrlo premia la propuesta de valor de cada persona, y no el puesto que cada cual ocupa en el organigrama. La redarquía nos proporciona muchas claves para interpretar y gestionar la realidad actual, muchas respuestas posibles. Pero, al final, se trata de encontrar un nuevo equilibrio. Cada vez estoy más convencido de que ha llegado la hora de buscar un nuevo balance entre la necesidad de conseguir organizaciones escalables y eficaces y la exigencia, cada vez más presente, de construir organizaciones verdaderamente centradas en las personas. Este nuevo equilibrio debe conjugar las prioridades de las tareas y las prioridades de las personas. Debemos ser capaces de coordinar el esfuerzo de nuestra gente sin que para ello nos veamos forzados a crear organizaciones burocráticas, jerárquicas e inflexibles. Tenemos que conseguir controlar los resultados y mantener la eficiencia sin sacrificar la creatividad de las personas. Debemos, en fin, encontrar un nuevo balance entre las necesidades personales de libertad y autonomía

y las necesidades de predicción y control de la organización.

**Ironiza al afirmar que crear de la nada es muy sencillo y que Dios creó el mundo en seis días porque no había nada. ¿Cómo crear nuevas organizaciones desde la red social?**

En Cabrera MC –la consultora que fundé para ayudar a innovar a las organizaciones– nos encontramos día a día con el mismo problema: el legado de las empresas, su historia, es el mayor freno a la hora de innovar. Quizá no se trate de crear nuevas organizaciones, sino de que las organizaciones que nos han traído hasta aquí sepan evolucionar. Para lograrlo, deben examinar su cultura con lupa. Deben elaborar un buen diagnóstico sobre qué les vale para seguir adelante y qué no. Y seguidamente, tal y como hace la naturaleza, deben mutar parte de su ADN, para poder adaptarse al nuevo entorno.

**¿A qué se refiere cuando enfrenta las motivaciones extrínsecas con las intrínsecas?**

Con motivaciones extrínsecas me refiero a todos aquellos factores que la dirección de la empresa pone en marcha para motivar a un trabajador: el salario, un horario flexible, pagas extra, coches de empresa, etc. Estas acciones son sin duda importantes, pues constituyen un reconocimiento al trabajo bien hecho y a la constancia de un trabajador. Sin embargo, hay personas que, más allá de esto, se motivan por cuestiones que están dentro de sí mismos, dentro de lo que podríamos denominar “su mapa mental”. Hablamos de personas

que tienen sentido de propósito, cuya vara de medir es interna, y que no se conforman con hacer las cosas bien; que siempre quieren ir más allá. Este tipo de personas –las que se motivan ante los retos y los desafíos, más que por cuestiones económicas– son, por una parte, las que más aportan en una empresa. Pero, por otra, también son las más difíciles de gestionar y de retener. Viven con pasión su trabajo, y eso suele implicar que son personas de gran talento, y que piden mucho tanto a la empresa en la que trabajan como a su entorno.

**Redarquía no es una cuestión de tecnología sino de valores que inciden en la descentralización organizativa y rechazan una jerarquía obsoleta basada en el orden y mando. La emergencia, no es un orden establecido ni puede planificarse. Hay que apostar por la agilidad frente a lo predecible. Hemos trabajado para la certeza y la planificación ¿Cómo planificar un futuro emergente?**

Cada vez es más evidente que necesitamos nuevas palabras para representar la nueva realidad, es decir, para entender y explicar el futuro. Por ello introducimos el concepto de redarquía, el nuevo modelo organizativo emergente en la Era de la Colaboración. Si antes hablábamos de una compleja transición entre lo viejo y lo nuevo, podemos afirmar que la jerarquía es lo que hemos conocido hasta ahora: un orden impuesto (de arriba abajo) que establece las relaciones de autoridad y poder

formal entre superiores y subordinados en el seno de las organizaciones tradicionales.

La redarquía, en cambio, es un orden emergente (de abajo arriba) que surge como resultado

de las relaciones de participación

y los flujos de actividad generados en los entornos colaborativos.

Este nuevo concepto será cada vez más frecuente en nuestras organizaciones, en la medida en que nos permite ampliar las fronteras, facilita la innovación abierta y nos ayuda a encontrar nuevas formas

de relación y co-creación con nuestros clientes.

El futuro, efectivamente, no se puede planificar. Lo único que podemos hacer es preparar a nuestras organizaciones para que sean lo más flexibles posible, lo más ágiles posible. Para que mantengan ese punto de tensión necesario para no “dormirse en los laureles”. Solo de esta forma, estando siempre atentas y sensibles a su entorno, sabrán aprovechar las oportunidades que surjan.

**¿Cuanto más poder le das a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre**

**más probable será que tome mal las decisiones?**

Digamos que la imagen del líder

visionario, instalado en la cúspide de la pirámide, hoy resulta ridícula. Los problemas son tan complejos que no cabe resolverlos de manera unilateral. Puede que entre

todos seamos capaces de encontrar la solución. Y es posible –y deseable también– que cada vez haya más individuos conscientes de que la solución a los grandes desafíos a los que nos enfrentamos ha de ser colectiva.

**Los líderes se pasean diciendo lo que hay que hacer pero no hablan de lo que hacen. Si el líder no tiene las respuestas, tendrá que tener al menos las preguntas adecuadas para formular propuestas.**

**¿Cómo alcanzar un liderazgo alternativo, adaptativo, que conecte con el entorno?**

Lo más importante es que aprendamos a gestionar las paradojas. No se trata de elegir blanco o negro, redarquía o jerarquía. La clave está en gestionar la paradoja de manera adecuada, y eso implica encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades tradicionales de eficiencia y escalabilidad, y las nuevas exigencias de flexibilidad, pasión y creatividad.

Debemos comenzar la exploración del liderazgo del futuro reconociendo que lo que conocemos como management “moderno” –en realidad nació a finales del siglo XIX– no es un mero conjunto de herramientas y prácticas de gestión, sino que se trata de un auténtico paradigma, un conjunto de creencias fuertemente enraizadas en nuestro pensamiento, un modelo mental que nos dice qué es posible y qué no es posible. Por eso, porque se trata de un modelo mental interiorizado y asumido, la resistencia al cambio resulta tan difícil de vencer. Por eso, cuando intentamos cambiar algo oímos

con tanta frecuencia eso de “No, eso ya lo hemos probado”, o “No, eso sabemos que no funciona”.

No se trata, pues, de una cuestión de tecnologías o herramientas. La realidad es que hemos construido nuestras organizaciones siguiendo los patrones de la Era Industrial. Por eso son escalables, eficientes y productivas; por eso mismo no están pensadas ni diseñadas para que las personas den lo mejor de sí mismas, que es lo que necesitamos en esta nueva Era de la Colaboración. Hoy, la respuesta está en la Red. Las personas colaboran, opinan, crean, mejoran, es decir, dan soluciones. Los desafíos a los que nos enfrentamos están muy por encima de nuestras capacidades, y requieren un nuevo Liderazgo Adaptativo que no tiene nada que ver con la posición, la imposición y el poder ejercido de forma arbitraria. Todo lo contrario, el liderazgo que requieren las empresas para abordar el futuro, tiene que ver con nuestra capacidad de comprender a los demás, de conectar emocionalmente, de persuadir, argumentar y convencer. Estas son curiosamente habilidades femeninas, predominantes en el lado derecho nuestro cerebro, de ahí que la diversidad de género sea hoy en día un imperativo para la innovación y una prioridad estratégica para las organizaciones.

**La Redarquía es un concepto nuevo, ¿por qué es más fácil visualizarla en las organizaciones que desarrollan software libre?**

No es, desde luego, casualidad. Si analizamos estas primeras comunidades, comprobaremos que las piezas encajan. El primer caso documentado de algo similar a la redarquía fue, posiblemente, el que puso en marcha Linus Torvalds, responsable de la creación y desarrollo del sistema operativo Linux. Las comunidades que surgieron alrededor del software libre tenían –y siguen teniendo– unas características muy especiales: se basan en la iteración continua y el trabajo distribuido en red; se rigen por la idea de meritocracia, que dice que los individuos destacan no por el cargo que ocupan, sino por el valor de sus aportaciones; sus miembros están convencidos de que compartir crea valor, tanto es así que las diferentes versiones de productos y servicios se construyen sobre las ya existentes, con un saludable afán de superación, etc.



**El liderazgo no  
requiere poder e  
imposición sino  
conectar, persuadir,  
convencer y  
argumentar**



Tampoco podemos olvidar el peso que las motivaciones intrínsecas –de las que hemos hablado antes– tienen en estas comunidades. Hay que tener en cuenta que están constituidas gracias al trabajo voluntario. Y que, en consecuencia, las típicas motivaciones extrínsecas, como las mejoras salariales, simplemente no existen. Se trata, por tanto, de personas que tan solo buscan la superación personal y el reconocimiento de la comunidad. En resumen, dicho en otras palabras, son auténticas comunidades de pasión y talento. Según hemos podido comprobar, la estructura organizativa de estas comunidades es la más cercana al modelo redárquico. Y la clave, una vez más, está en descubrir de qué manera podemos incorporar estos valores a las estructuras empresariales sin romperlas; en cómo encontrar un nuevo equilibrio entre los viejos valores de la gestión y estos nuevos que nos trae la Era de la Colaboración.