

## Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas

Celia de Anca y Salvador Aragón

Los profesores Celia de Anca y Salvador Aragón examinan cómo la colaboración se ha convertido en una de las consignas de la era digital y cómo cocrear, cotrabajar, compartir, codiseñar y copensar son hoy elementos clave de una nueva modalidad de actividad económica. En esta economía colaborativa, las personas organizan cada vez más sus vidas sobre una base colectiva, mezclando vida laboral y personal y operando en pequeños grupos similares a los clanes tradicionales capaces de funcionar con igual facilidad estando próximos o remotos, como si lo global y lo local fueran un *continuum*.

Esta mentalidad colectiva ha cambiado nuestra visión tradicional de la diversidad, que ahora incluye también identidades culturales nuevas donde lo determinante no es solo el origen, también las aspiraciones. De Anca y Aragón llaman a esto «comportamiento tribal» y sugieren cómo canalizarlo en actividad económica, integrándolo de paso en sistemas que exploran y explotan con éxito nuevos escenarios y modelos de negocio.

**Celia de Anca**  
IE Business School



Celia de Anca es directora del Centro para la Diversidad en Gestión Global del IE Business School. Es autora de *Beyond Tribalism* (2012) y coautora de *Managing Diversity in the Global Organization* (2007). Forma parte del comité ejecutivo de la IE Business School y del comité ético del Fondo Ético de inversión de InverCaixa. En 2008 recibió el premio a la directiva del año de la ASEME y figura en la lista de los 50 pensadores más influyentes del mundo sobre gestión global.

**Salvador Aragón**  
IE Business School



Desde sus cargos de director general de Innovación y profesor de Sistemas de Información del IE Business School, Salvador Aragón trabaja para proponer una respuesta coherente a los desafíos, problemas y oportunidades que plantea la innovación dentro del mundo de la empresa. Ha escrito y publicado sobre convergencia digital y sociedad, el desarrollo de nuevos servicios basados en tecnologías emergentes, gobernanza de la innovación dentro de las organizaciones y el papel de la diversidad en la innovación empresarial. Desde 1997 es miembro del claustro del IE Business School.

---

## Claves para la empresa del futuro:

---

### **Construir entornos colaborativos**

La creación de entornos en los que las empresas impliquen tanto a sus empleados como a sus clientes y al resto de los participantes de su sistema de valor favorece que los empleados puedan involucrar en su trabajo a sus múltiples grupos de afiliación.

### **Entender la diversidad**

El futuro se presenta tribal, pero los nuevos grupos se forman más por elección que por obligación. Por ello, la empresa del futuro tiene que entender la diversidad en toda su amplitud, incluyendo las identidades de origen de la persona y las de destino, a las que el individuo aspira a pertenecer por elección y afiliación.

### **Anticipación estratégica**

Se expresa en la creación de modelos de negocio capaces de explotar mejor las oportunidades actuales y analizar las futuras. Asimismo, conlleva desarrollar un amplio número de capacidades adaptables al cambio. Para ello es preciso impulsar un modelo de pensamiento tribal que permita gestionar la diversidad como fuente primigenia de la innovación.

## Diversidad y pensamiento tribal en organizaciones colaborativas

---

### Introducción. ¿Se ha terminado la era del individualismo?

A finales de la década de 1980, el sociólogo Michel Maffesoli<sup>1</sup> utilizó el término «tribu» para ilustrar un cambio significativo que llevaba produciéndose en la sociedad desde la Ilustración. Se estaba pasando de un mundo configurado alrededor del individuo a otro poblado por «comunidades afectivas». Más de dos décadas después, esa energía colectiva, cuya aparición advirtió el pensador francés, avanza ahora a toda velocidad ayudada por los nuevos sistemas de tecnologías de la información. La multiplicidad de las redes globales permite la participación simultánea de individuos en una infinidad de grupos con los que terminan identificándose.

La diversidad identitaria hoy va más allá de identidades de origen, e incluye otras que pueden ser canalizadas a través de numerosas comunidades culturales o tribus a las que los individuos aspiran a pertenecer y también a hacer su aportación.

Esta nueva forma de colaboración se basa en la diferencia, no en la homogeneidad. Las tribus del pasado se construían sobre la homogeneidad y estaban cerradas al exterior con el fin de proteger a sus miembros individuales, lo que generalmente conducía a la confrontación y el aislamiento. Por el contrario, las nuevas tribus

ponen las diferencias individuales al servicio de la cooperación y están abiertas al exterior e interconectadas con otras a través de una multiplicidad de redes que permiten a los individuos trabajar juntos.

## La economía colaborativa se define como el uso colaborativo del intelecto humano para seleccionar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos de un grupo

La acción compartida es la nueva fuerza que impulsa la economía colaborativa. Según Von Mises (1949),<sup>2</sup> lo que caracteriza a las economías tradicionales es la acción individual entendida como manera no individualista de seleccionar los medios más adecuados para alcanzar objetivos individuales. De modo complementario, la economía colaborativa

podría definirse como el uso colaborativo del intelecto humano para seleccionar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos de un grupo como tal.

La economía colaborativa se caracteriza por dos factores complementarios: la naturaleza colaborativa de las necesidades (objetivos) y la naturaleza colaborativa de los medios. Para que sea colaborativa, una actividad debe responder a una necesidad compartida de un grupo. Por ejemplo, compartir coche es la reacción a una necesidad común de medio de transporte. Además, la economía colaborativa implica el uso compartido de un medio por parte del grupo para satisfacer una necesidad previa. Un ejemplo claro y actual sería el *crowdfunding* o micromecenazgo en línea: plataformas que utilizan a prestadores de un lado y a quienes están empezando un negocio o proyecto de otro para satisfacer necesidades de inversión y de financiación, respectivamente.

Este ensayo se divide en dos partes principales. La primera analiza la diversidad y las nuevas formas de tribalismo que están apareciendo en la sociedad. La segunda describe cómo pueden entenderse las tribus en el contexto de la economía colaborativa e incluye algunos ejemplos de cómo esta inteligencia tribal puede ayudar a las organizaciones a sacar partido de nuevos escenarios y modelos de negocios, así como a definir una estructura flexible en la que múltiples tribus operan por un bien común.

---

### Parte I. Diversidad y nuevas formas de tribalismo

#### Diversidad. De identidades de origen a identidades basadas en aspiraciones

«Si la acción como comienzo se corresponde con el acto de nacer, si es la materialización de la condición humana de la natalidad, entonces el habla se corresponde con la singularidad y es la materialización de la condición humana de la pluralidad, es decir, de vivir como un ser diferente y singular entre iguales» (Hannah Arendt, *La condición humana*, 1958).<sup>3</sup>

Parafraseando a Hannah Arendt, las aportaciones que supone la singularidad de cada individuo solo pueden darse entre un grupo de iguales. Dentro de jerarquías y bajo una cadena de mando tendemos a refrenar nuestras diferencias para evitar el castigo. Debido a este mecanismo de defensa, determinadas identidades de origen han sido tradicionalmente suprimidas para conformarse a la mayoría: orientación sexual, acento, costumbres, etcétera. El malestar que genera reprimir nuestra identidad de origen crea barreras que impiden a los individuos alcanzar la identidad a la que aspiran.

Las identidades de origen son aquellas ya incorporadas a la persona (ser un hombre, ser vietnamita, etcétera), mientras que las aspiradas son elegidas y obedecen a una afinidad de intereses (por ejemplo, pertenecer a una de las tribus apasionadas de las cuestiones ambientales o, en el caso de inmigrantes, ser percibido como miembro del país de destino con los derechos que eso lleva aparejados).

La palabra «identidad» proviene de los vocablos latinos *idem*, que significa «lo mismo», y *entis*, que significa «entidad». Por tanto, hace referencia a la acción de hacerse idéntico a una entidad, lo cual implica un proceso. Este proceso puede adoptar dos direcciones. En una de ellas, yo puedo decidir de forma consciente o inconsciente que pertenezco a un grupo determinado, y de esta manera identificarme con él, lo que quiere decir que sigo determinados patrones de comportamiento para integrarme al grupo. De igual modo, el proceso puede producirse fuera de mí porque «ellos» (los del mundo exterior) han decidido *categorizarme* dentro de un grupo concreto, lo que supone atribuirme un patrón de conducta determinado al que los demás esperan que me ajuste, pero con el que yo puedo o no identificarme.

Por consiguiente, y en términos generales, se asume que hay dos procesos distintos de *identificación*: uno es de autoidentificación, o identificación grupal, que es el proceso mediante el cual un individuo decide identificarse con un grupo concreto; y el segundo es el de *categorización*, cuando el proceso es externo al individuo y no puede intervenir en él.

Las identidades de origen tienden a adquirir un fuerte componente de categorización y, por tanto, de proyección de cualidades en un determinado individuo, que se entiende que son parte de su grupo, como en el caso de prejuicios contra una raza o religión. Estas barreras existen en la comunidad en la que se mueve el individuo que las sufre y también fuera de su grupo de afiliación.

Por el contrario, las identidades a las que se aspira tienen un gran factor de identificación. La identidad social, y en concreto la identificación con un grupo particular, ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre gestión empresarial, con Tajfel<sup>4</sup> como pionero. La identificación social parece derivarse de un

**Existen dos procesos de identificación: el de autoidentificación, o identificación grupal; y el de categorización, que es externo al individuo**

concepto de identificación grupal,<sup>5</sup> y podría definirse como «la percepción de la propia identidad como algo perteneciente a un agregado humano» .<sup>6</sup> Esto llevó a Turner<sup>7</sup> a proponer la existencia de un «grupo psicológico» que definió como «un colectivo de personas que comparten una misma identificación social o que se definen a sí mismas en términos de pertenencia a una misma categoría social». El miembro de un grupo psicológico no necesita interactuar con otros miembros del grupo, gustarles y ser aceptado por ellos; tampoco es necesario que estos le gusten a él. El individuo parece cosificar el grupo o asignarlo a una realidad psicológica al margen de sus relaciones con sus miembros.

Si el mundo exterior rechaza una de nuestras identidades tendemos a defenderla o a avergonzarnos de ella, pero en cualquier caso esa identidad particular asume un papel mucho mayor en nuestras identidades múltiples de lo que ocurriría si no fuera rechazada. Si nuestras distintas identidades son asumidas con normalidad —es decir, si podemos funcionar en un entorno basado en la igualdad—, nuestro ser normal y corriente se comporta de manera fluida y altamente adaptable al entorno exterior y a las diferentes afiliaciones que libremente puede buscar. Gestionar identidades múltiples representa un modelo mejor adaptado a las realidades fluidas y cambiantes que caracterizan la sociedad global de hoy.

Las políticas de inclusión de las últimas décadas han reforzado la participación de individuos en identidades fuera de las suyas de origen. Esta mayor aceptación de la diversidad mundial, unida a cambios importantes en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), está consolidando un nuevo paradigma colectivo de grupos de individuos con voluntad de pertenencia.

## **En las últimas décadas se ha reforzado la participación en identidades fuera de las de origen. Esto, unido a cambios importantes en las TIC, está consolidando un nuevo paradigma colectivo de grupos de individuos con voluntad de pertenencia**

Los microgrupos que dominan el panorama descrito por Maffesoli no son residuos de una vida social tradicional anterior, sino el factor social clave para vivir cada día con una base comunal, en lugar de individual. Estas nuevas identificaciones comunales definen roles que las personas asumen —como cuando se interpreta un papel en una obra—, pero no son una forma de asociación permanente.

Según Bauman,<sup>8</sup> estas nuevas comunidades no pueden suplir la función tradicional de la comunidad, puesto que la fluidez y la naturaleza cambiante son sus características principales. Proporcionar refugio y protección de las desgracias individuales no es un rasgo definitorio de estas nuevas formas de colectividad. En lugar de ello, representan un entorno temporal dentro del cual actuar.

Bauman sugiere que las identidades duraderas anteriormente asociadas con el trabajo han dado paso a otras más imprecisas y provisionales y a concepciones de comunidad sujetas a cambios y renegociaciones constantes. Define este conjunto de identidades provisionales y en permutación constante como «identidad líquida».

Estas comunidades de la sociedad en red aparecen como resultado de formas emergentes de relaciones posibilitadas por las nuevas TIC. Según Castells,<sup>9</sup> las redes hacen posible un tercer tipo de relación social caracterizada por el comportamiento colectivo antes que por una sensación colectiva de pertenencia. Las redes son neutrales y no tienen sentimientos personales; es lo que las personas hacen dentro de las redes lo que conduce a determinados procesos sociales. En el análisis de Castells, el poder de la identidad dentro de las nuevas redes se convierte en el motor de impulso clave para identidades cuyo origen reside en *legitimizar identidades* y que son proporcionadas por instituciones como el Estado, los partidos políticos, los sindicatos, la Iglesia o la sociedad patriarcal, pero que han perdido su poder cohesivo. Esto conduce a la aparición de *identidades de resistencia*, que vienen impuestas desde arriba y se construyen alrededor de valores tradicionales como Dios, nación y familia, o alrededor de movimientos sociales proactivos como el feminismo o el ecologismo. Por último, observamos la aparición de *identidades de proyecto*, en las que los individuos unen sus proyectos personales a los de otros por un bien común.

La energía colectiva de un nuevo paradigma —ya sean identidades de proyecto concretas, aspiracionales o líquidas— se canaliza en compromisos temporales con un grupo unido por un interés común y que usa las diferencias entre sus miembros para colaborar, cocrear o ejecutar otras clases de acción conjunta dentro de una economía colaborativa. Esta diferencia individual, puesta libremente al servicio de un grupo determinado, ilustra la característica más definitoria de las nuevas tribus emergentes.

### **Diversidad y las nuevas tribus emergentes de la economía colaborativa**

El término «tribu» resulta alarmante para la mentalidad moderna, ya que sugiere una vuelta a restricciones colectivas de nuestras libertades individuales. Pero el tribalismo que emerge dentro de este nuevo paradigma de economía colaborativa es signo de modernidad, no de regresión a tiempos más oscuros; las nuevas tribus emergentes refuerzan nuestras libertades individuales fomentando las aportaciones individuales.

Lo que tienen en común tribus nuevas y viejas estriba en que sus miembros se identifican emocionalmente con el grupo, además de compartir intereses y de organizar distintos aspectos de sus vidas personales y profesionales de manera conjunta con el fin de alcanzar un objetivo beneficioso para toda la comunidad.

Sin embargo, las tribus nuevas difieren de las antiguas en siete aspectos:

### – **Apertura**

Las tribus tradicionales eran entidades cerradas con altas barreras de entrada y de salida para proteger a sus miembros de cualquier influencia negativa. Por el contrario, las tribus nuevas son abiertas. Las personas pueden entrar o salir de ellas con facilidad; hay un alto grado de movilidad y una renovación continua de ideas e influencias.

### – **Interconexión**

En el pasado, debido a las comunicaciones insuficientes, las tribus mantenían escaso contacto entre ellas. Esto preservaba su singularidad. Gracias a la tecnología, ahora los miembros de una tribu nueva pueden pertenecer de manera simultánea a muchas otras. Esto crea múltiples vínculos dentro de un grupo pequeño y cómodo a la vez que posibilita estar en contacto con una multiplicidad de grupos diferentes.

### – **Coorganización**

Las tribus tradicionales eran jerárquicas y la obediencia al líder era el primer requisito de pertenencia. Los miembros de tribus nuevas crean reglas y estrategias de forma colectiva. Se asemejan a bandadas de pájaros en el sentido de que, aunque parecen seguir a un único líder, en realidad siguen a varios, dado que individuos distintos poseen distintas capacidades, recursos y fortalezas que les permiten asumir el mando en determinadas etapas, pero no durante el proceso completo.

### – **Colaboración**

Las antiguas tribus se basaban en un patrón de confrontación continua con tribus externas. En las de hoy nadie sabe a ciencia cierta quién está dentro y quién fuera, puesto que la interconexión entre los miembros hace difícil identificar quién pertenece a qué. Por lo tanto, la colaboración es una estrategia lógica entre tribus diferentes.

### – **Permanencia breve**

La pertenencia a las tribus del pasado solía ser vitalicia, e incluso podía pasar de una generación a otra. Solo un cataclismo o una invasión podían poner fin a la pertenencia a una tribu. Las nuevas tribus, en cambio, tienen una vida breve; nacen y desaparecen una vez concluido su cometido.

### – **Pertenencia voluntaria**

La pertenencia a las antiguas tribus se determinaba y basaba en el nacimiento, la familia, el color de la piel, el sexo o la clase social. En las tribus nuevas, los individuos pueden participar de forma voluntaria utilizando sus múltiples identidades.

### – **Homogeneidad frente a intereses comunes**

Quizá el rasgo que más diferencia a las viejas tribus de las nuevas es que las primeras se formaban sobre la base de la homogeneidad, mientras que las segundas las constituyen individuos diferentes unidos por un interés común. La homogeneidad es lo que nos hace iguales desde el punto de vista biológico. Todos sentimos miedo, hambre, dolor o placer. La homogeneidad nos asegura la satisfacción de nuestras necesidades individuales, que pueden ser idénticas a las de otros; esta semejanza puede unirnos en una lucha común. Lo común es algo de lo que podemos sentirnos parte, pero que no pertenece a nadie en particular. Nuestra contribución al bien común está dictada por nuestras diferencias individuales y no favorece a ningún otro miembro en particular, simplemente beneficia a la comunidad en su conjunto de manera directa o indirecta.

La homogeneidad puede hacernos trabajar en actitud de confrontación porque precisamos defendernos del resto. En cambio, contribuir al bien común en una actividad voluntaria, puesto que no tenemos necesidad de emprenderla, significa que estamos abiertos a colaborar con otras tribus, cocrear, permanecer abiertos a influencias externas y decidir libremente si queremos o no seguir en la tribu.

Las tribus nuevas se forman con un propósito y, cuando ese propósito se cumple o ya no resulta satisfactorio, podemos abandonarlas. No son un refugio permanente ni garantizan nuestra supervivencia, únicamente representan un espacio temporal en el que actuar con otros individuos a los que nos une un interés común.

Estos grupos no se forman por esparcimiento, aunque puede resultar divertido pertenecer a ellos. Sus miembros se juntan para actuar y, por ello, el grupo valorará perspectivas diferentes que ayuden a alcanzar metas específicas.

---

## **Parte II. Diversidad y tribus en el mundo corporativo**

### **Innovación, organizaciones ambidiestras y el nuevo tribalismo**

Hoy la innovación se percibe como uno de los pilares de una economía competitiva y, además, ha sido ampliamente reconocida como un elemento clave del éxito corporativo, íntimamente relacionado con tres factores: la capacidad de una organización para competir, la generación de ventaja competitiva y la supervivencia a largo plazo de la organización.<sup>10</sup>

Uno de los grandes obstáculos a la innovación corporativa es la manera en que las organizaciones adquieren nuevas habilidades que les permitan triunfar tanto a corto como a largo plazo. A menudo se asume que la explotación organizativa de las habilidades que tiene una empresa en un momento determinado reduce

la búsqueda de otras nuevas, lo que desemboca en una capacidad de adaptación organizativa excesivamente centrada en el corto plazo.<sup>11</sup>

Para esto existe una solución de probada eficacia: la organización ambidiestra. Según Duncan,<sup>12</sup> una organización ambidiestra es capaz de combinar explotación de las habilidades existentes con la exploración de oportunidades emergentes. Consecuentemente, una compañía puede ser creativa y adaptable a la vez.

## Uno de los grandes obstáculos a la innovación corporativa es la manera en que las organizaciones adquieren nuevas habilidades que les permitan triunfar tanto a corto como a largo plazo

Tushman y O'Reilly<sup>13</sup> vinculan los conceptos de innovación y organización ambidiestra y los definen como «la capacidad de buscar de manera simultánea innovación incremental y discontinua [...] resultado de albergar estructuras, procesos y culturas múltiples y contradictorios dentro una misma empresa».

Por definición, la empresa ambidiestra es capaz de combinar diversas estructuras y culturas organizativas en función de si sus objetivos son a corto o a largo plazo. El nuevo tribalismo proporciona un enfoque prometedor para la innovación dentro de una organización mediante el uso de tribus específicas para la explotación de los recursos existentes y la exploración de los nuevos, con el fin de desarrollar destrezas dinámicas, entendidas como «la habilidad que tiene una organización de crear, ampliar y modificar de forma explícita su cantera de recursos».<sup>14</sup>

Explicado en términos sencillos, las habilidades dinámicas podrían utilizarse para crear o descubrir un modelo de negocio completamente nuevo o para expandir, ampliar o modificar uno existente. Según Osterwalder,<sup>15</sup> un modelo de negocio es la descripción de cómo crea, ofrece y capta valor una organización.

Si se combina el enfoque de exploración/explotación con el modelo de negocio de descubrimiento/modificación, surge en la empresa un nuevo mapa de tribalismo centrado en la innovación. En dicho mapa se establecen cuatro posiciones, cada una de las cuales representa una manera distinta de utilizar el tribalismo para la configuración de un modelo de negocio orientado a la innovación:

### – Modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE)

Dedicado a aumentar el rendimiento de un modelo de negocio ya existente. La prioridad organizativa es la explotación y las habilidades dinámicas se usan para modificar el modelo de negocio, pero sin introducir alteraciones sustanciales.

### – Modelo de negocio basado en la transformación (MNT)

En este caso, para explotar mejor el modelo es necesario realizar cambios relevantes en este. Se precisa desarrollar nuevas habilidades dinámicas.



– **Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)**

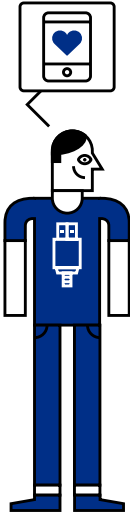


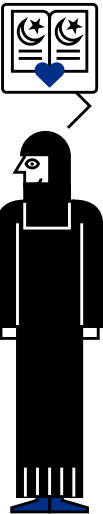
Sin alterar esencialmente su modelo de negocio, la organización se centra en explorar nuevos mercados o productos en los que hay lugar para el crecimiento y se apoya para ello en las habilidades que ya posee.

– **Modelo de negocio basado en la creación (MNC)**

En este caso surge un modelo de negocio enteramente nuevo, resultado de la exploración de nuevas oportunidades en el mercado, la tecnología o cualquier otro factor externo.

Algunas empresas tienen la capacidad de utilizar la multiplicidad de tribus posibles en una amplia variedad de contextos, ya sea como herramienta de explotación o como medio de desarrollar habilidades dinámicas para modificar su modelo de negocio o descubrir uno nuevo. Cuando las organizaciones no son capaces de entender y emplear esta modalidad de agregado social, se pierden oportunidades de colaboración con distintas tribus internas (interiores) y clientes.

Para ilustrar el éxito del enfoque tribal en el mundo corporativo y su potencial como herramienta de innovación, se han seleccionado cuatro casos: Google (EE UU), Dana (Emiratos Árabes Unidos, EAU), Prosper (EE UU) y Bultaco (España). Cada caso proporciona una oportunidad única de comprender el uso

					
	<b>GOOGLE (EE UU)</b>	<b>PROSPER (EE UU)</b>	<b>BULTACO (ESPAÑA)</b>	<b>DANA (EAU)</b>	
<b>Enfoque tribalista para innovación del modelo de negocio</b>	Modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE)	Modelo de negocio basado en la creación (MNC)	Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)	Modelo de negocio basado en la transformación (MNT)	Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT)
<b>Componente tribal clave</b>	Amantes de la tecnología	Amantes de la tecnología	Interés común por las finanzas con impacto social	Pasión por las motocicletas	Ser mujer y musulmana
<b>Prioridad de la organización</b>	Explotación	Exploración	Exploración	Explotación	Explotación
<b>Uso de habilidades dinámicas</b>	Modificación	Descubrimiento	Modificación	Descubrimiento	Modificación
<b>Manera en que encuentran acomodo multiplicidad de tribus</b>	Formal (proyectos complejos)	Informal (proyectos espontáneos)	Formal (tribus de clientes que usan una plataforma común)	Formal (células especializadas)	Formal (divisiones específicas y marca)

del tribalismo en organizaciones y también de identificar cuatro elementos clave en la implantación del nuevo paradigma colaborativo:

- Uso de tribus para la exploración y/o explotación como prioridad de la organización en un modelo de negocio específico.
- Uso de tribus para modificar el modelo de negocio o para descubrir otros nuevos.
- Componente clave alrededor del cual la tribu se forma y mantiene la cohesión entre sus miembros.
- La manera en que la multiplicidad de tribus encuentra acomodo dentro de la organización utilizando una variedad de mecanismos formales y/o informales.

La «pluralidad» en el uso del paradigma tribal en organizaciones queda patente en los casos de estudio examinados. Están representados tres de los enfoques propuestos. En el caso de Google se hace hincapié en una posibilidad adicional, a saber: que dentro de una misma organización pueden existir diferentes enfoques o modalidades de tribalismo.

#### **Modelo de negocio basado en eficiencia (MNE) y en la creación (MNC) dentro de una misma organización. El caso de Google**

El uso de tribus por parte de organizaciones está ampliamente documentado en la industria de las tecnologías como herramienta para hacer frente al llamado dilema de la exploración. El enfoque más extendido es recurrir a la llamada «tribu de los apasionados» o *geeks*, compuesta por expertos en altas tecnologías y centrada en un campo relativamente limitado. Estas tribus son fáciles de identificar por su ubicación (por lo general, llamada «laboratorio»), donde el talento del grupo se dedica a resolver un desafío tecnológico concreto, y se caracterizan por ser extremadamente meritocráticas y centradas en objetivos concretos.

En el caso de Google, el denominador común que daba cohesión a la tribu de apasionados/expertos era la pericia técnica enfocada a la explotación de nuevas oportunidades. La composición básica de Google son enjambres de equipos pequeños centrados en la resolución de problemas específicos durante un periodo de tiempo muy breve. El equipo puede desmantelarse ya terminada la tarea o antes, si surge otra más urgente.

Imaginemos una tribu de apasionados/expertos formada por seis miembros dedicados a mejorar una característica del buscador Google Chrome. El principal objetivo de la tribu es continuar explotando una

**La composición básica de Google consiste en enjambres de equipos pequeños para proyectos muy breves**

oportunidad de negocio establecida solucionando un problema técnico relacionado con el buscador. Una vez que se ha solucionado el problema, al equipo se le puede asignar otra tarea o bien se deshace y cada miembro se integra en otro equipo en el que sus destrezas técnicas sean necesarias. Esta utilización de tribus correspondería al modelo de negocio basado en la eficiencia (MNE).

Pero el uso que hace Google de las tribus no se limita a la explotación de su negocio, y se fomenta un cierto grado de exploración. De acuerdo con el famoso modelo 70/20/10, cada miembro de la tribu debería emplear su tiempo en las proporciones siguientes: debería dedicar el 70% a la actividad principal del negocio, un 20% a proyectos relacionados con dicha actividad y el 10% a proyectos no relacionados.

Un empleado avisado puede dedicar este 10% de tiempo restante a explorar una nueva tecnología que no guarda relación con el negocio principal. Más adelante, esta nueva tecnología podría conducir a una oportunidad de negocio nueva. Además, si se usa un sistema de consejo interno, podría requerirse y gestionarse la colaboración con otros empleados de la organización. En este caso, las tribus se utilizan como herramienta de exploración de oportunidades futuras, lo que proporciona un ejemplo excelente del modelo de negocio basado en la creación.

Las distintas tribus surgen de planteamientos formales e informales. La manera formal más común es con proyectos complejos. La compañía desarrolla e impulsa deliberadamente un proyecto, cuyas tareas llevan a cabo varios grupos pequeños que funcionan como tribus de apasionados/expertos. Debido a que la mayoría de estos equipos son de breve duración, cada empleado habrá formado parte de distintos equipos durante la vida de un proyecto estándar.

El enfoque informal más extendido está relacionado con proyectos espontáneos que surgen de ese 10% de tiempo que empleados altamente interesados y motivados dedican a explorar una oportunidad nueva que, si demuestra tener potencial, puede ser adoptada por la compañía y asignada a un equipo formal para que la desarrolle.

### **Modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT).**

#### **Los casos de Dana (Banco Islámico de Abu Dabi) y Prosper**

El caso de Dana, la división de mujeres del Banco Islámico de Abu Dabi (ADIB, por sus siglas en inglés), en los Emiratos Árabes, es un ejemplo interesante. En 2011, ADIB contaba con un total de sesenta sucursales, en veintitrés de las cuales trabajaban solo mujeres, que proporcionaban servicios bancarios también a mujeres desde 2009, cuando se creó la marca Dana para integrar todas las divisiones femeninas. La creación de la nueva marca favoreció el desarrollo de productos innovadores para las mujeres musulmanas. Tal como explicaba una joven empleada: «Pasamos tanto tiempo con nuestras clientas que las conocemos a fondo y somos muy conscientes de sus necesidades. Por eso está funcionando tan bien la creación de productos nuevos como *Banun*, adaptados a las necesidades de nuestras clientas».<sup>16</sup>

Las empleadas del banco eran conscientes desde hacía ya algún tiempo de que sus clientas, en particular las que estaban divorciadas, necesitaban abrir cuentas a nombre de sus hijos sin la firma de sus maridos requerida por la ley. Una vez que quedó patente esta necesidad se consultó con el departamento de la *sharía*<sup>17</sup>, que a su vez acudió a

**En un MNCT, el desarrollo de habilidades dinámicas se centra en un modelo de negocio existente, mientras que la prioridad es explorar un tipo específico de cliente**

la junta consultiva de la *sharía*. Después de una serie de deliberaciones, se decidió crear un producto especial llamado *Banun*. La cuenta *Banun* era la solución para el grupo de clientes formado por mujeres divorciadas que les permitía transferir su propio dinero a cuentas especiales para sus hijos, respetando así tanto los principios de la ley islámica como las leyes del país. El producto se desarrolló

gracias a los estrechos vínculos comunitarios entre clientas, empleadas y gestores.<sup>18</sup>

En el caso de Dana, el elemento central alrededor del cual había aparecido la comunidad estaba claro: mujeres musulmanas interesadas en productos financieros específicos que satisficieran sus necesidades particulares. En este caso, el desarrollo de habilidades dinámicas se centra en un modelo de negocio existente, mientras que la prioridad de la organización es explorar un tipo específico de cliente (las mujeres). Como resultado, se ha puesto en práctica un modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT).

Los factores sobre los que se había constituido la comunidad de Dana eran evidentes: ser mujer y musulmana. Esto condujo a un producto que pudiera usar dicha comunidad. Sin embargo, el elemento central alrededor del que surge una tribu no siempre es tan evidente. En ocasiones, se trata de la pasión que despierta una idea. En estos casos de identidades a las que se aspira pero aún no se poseen, las empresas no pueden organizar la fuerza laboral en torno al elemento central de la tribu porque este no está explícito. Lo que sí pueden hacer en cambio es propiciar un *contexto de posibilidad*, alrededor del cual esas tribus puedan surgir y después hacer un seguimiento de las tribus emergentes y reaccionar con agilidad a sus necesidades. El siguiente ejemplo de Prosper ilustra muy bien cómo crea una empresa un contexto de posibilidad.

Prosper es pionera en el campo del préstamo entre particulares (*peer to peer lending*), en el que individuos pueden prestar dinero a otros evitando así los intermediarios financieros tradicionales. Este tipo de mediación financiera constituye un ejemplo temprano de economía colaborativa.

Prosper es también un ejemplo de explotación sobresaliente del papel de las tribus. En su caso, la tribu la constituyen clientes que han sido capaces de identificar una oportunidad y de idear un modelo de negocio para explotarla dentro de un contexto ya existente basado en una comunidad y dirigido por una empresa. Aquí, el elemento central de la tribu es un interés común por realizar una inversión que,

además de generar beneficios, tiene un efecto positivo en la comunidad en cuestión. De acuerdo con nuestra definición de economía colaborativa, en Prosper encontramos un conjunto de tribus que compartían una necesidad colaborativa (oportunidad de negocio) y un medio colaborativo (la plataforma tecnológica de la compañía).

Prosper tiene la capacidad de crear un contexto específico para cada grupo de afinidad. Un ejemplo típico de estos grupos estaría formado por antiguos alumnos de una universidad que han decidido invertir en los alumnos actuales proporcionándoles dinero para pagar la matrícula universitaria. A este grupo de inversores les unen tres factores complementarios entre sí: un sentimiento de pertenencia a la universidad, un objetivo de inversión común y la posesión de conocimientos muy específicos sobre las salidas profesionales de los estudiantes, algo extremadamente útil en términos de indicadores de riesgo.

Otra tribu de clientes podría calificarse de tribu vecinal. Los residentes de un barrio deciden invertir como grupo en la comunidad de un barrio vecino que precisa financiación hipotecaria. Empleando sus conocimientos sobre valor inmobiliario, cambios demográficos de la zona e incluso la presencia de nuevos residentes deseables o indeseables en una calle concreta, esta tribu de inversores puede generar enormes mejoras en la calidad de su inversión. Además, la información relativa a la inversión podría proceder también de fuentes no tradicionales, como las conversaciones entre vecinos. A partir de la experiencia de Prosper, las tribus de clientes pueden formarse alrededor de una necesidad clara que no está siendo debidamente atendida. A pesar de que Prosper ofrece a los prestatarios información básica y los mecanismos de calificación crediticia, algunos se beneficiarían más de un asesoramiento que usara información adicional y medidores de riesgo específicos. Aquí es donde las tribus de inversores entran en el ecosistema de Prosper. Así, las tribus están apoyando un modelo de negocio basado en el crecimiento (MNCT).

En este caso, la existencia de la plataforma en línea de Prosper ha hecho posible capacitar a estas tribus para que actúen. Aunque el interés común puede definirse aquí en términos de financiación de un interés social común, cada tribu financiera utiliza la página web de Prosper como canal común para acceder a prestatarios potenciales, así como herramienta promocional para atraerlos. En lugar de definir elementos centrales para cada tribu concreta de clientes, Prosper crea contextos abiertos en los que cada tribu surge de forma natural, y la compañía no define sus elementos clave hasta una segunda etapa. En este entorno de plataforma abierta, algunos clientes de Prosper se agruparon alrededor de nichos de oportunidades para la inversión, creando un entorno rico de tribus inversoras con intereses u objetivos muy diversos.

**Prosper es un ejemplo de explotación sobresaliente del papel de las tribus.**

**Tiene la capacidad de crear un contexto específico para cada grupo de afinidad**

Además, el sitio web Prosper concede gran importancia a la creación y gestión de grupos de inversores, proporcionando así un mecanismo base para la gestión interna de la tribu, incluido el control sobre posibles miembros.

### **Modelo de negocio basado en la creación (MNC). El caso de Bultaco<sup>19</sup>**

Si las organizaciones quieren aprovechar el control tribal, necesitan nuevos estilos de gestión. Un buen ejemplo de esto lo constituye Bultaco, una *start-up* española fundada hace cuatro años por dos ingenieros que reunieron a un grupo de jefes de producto apasionados de las motocicletas y crearon un proyecto. Los gestores eran tan entusiastas que asumieron como deber propio desarrollar un plan de negocio y buscar inversores potenciales.

Una vez que el proyecto se puso en marcha, decidieron que la empresa tenía que funcionar digitalmente, lo que requería un sistema informático exhaustivo y por completo integrado.

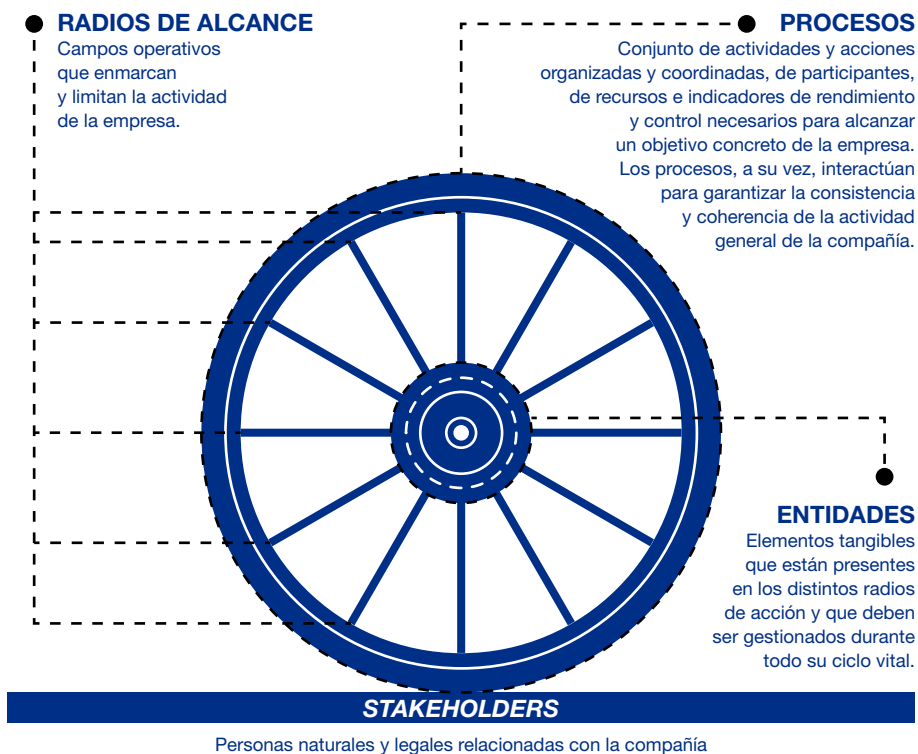
El sistema, una vez informatizado, hacía necesario un modelo de gestión actualizado que fuera flexible, resistente y potente, y con un enfoque distinto en el que tuviera cabida el nuevo modelo social que se estaba imponiendo.

Por esta razón quedó claro que los modelos jerárquicos tradicionales no servirían, dada su falta de flexibilidad y las limitaciones que suponen a la hora de tomar decisiones y en los tiempos de respuesta.

El equipo optó entonces por un modelo basado en células especializadas capaces de trabajar juntas por un objetivo común. Una vez alcanzado este, se unirían para abordar las nuevas tareas que fueran surgiendo, demostrando así su capacidad para reaccionar ante necesidades aleatorias. Un modelo de esta clase requiere módulos independientes con capacidad de decisión, coordinados para satisfacer necesidades especiales y capaces de recombinarse de maneras distintas. Cada célula podría definirse como una tribu basada en la toma de decisiones específicas.

**Si las organizaciones quieren aprovechar el control tribal, necesitan nuevos estilos de gestión. Un buen ejemplo es la *start-up* española Bultaco, que optó por un modelo basado en células especializadas con capacidad para reaccionar ante necesidades aleatorias**

Para representar la estructura gráficamente, necesitaríamos diagramas en 3D que incorporaran movilidad y que dificultarían enormemente su representación, conceptualización y comprensión. Por esa razón, y después de un análisis pormenorizado, hemos optado por el modelo bidimensional de la «rueda», basado en los principios enunciados a continuación:



Todas las empresas tienen unos radios de alcance determinados —unos espacios de toma de decisiones orientados a una tarea de gestión específica—, que son esenciales para el correcto funcionamiento del conjunto. Sin embargo, estos radios de alcance tienen que adaptarse a las necesidades de la compañía y, dependiendo de la situación, pueden descomponerse en fragmentos, agruparse, dispersarse o incluso dar lugar a otros nuevos.

Los radios de alcance tienen que realizar funciones y tareas, o procesos particulares que directa o indirectamente implican la participación de otros con un grado de intensidad que varía en función de la tarea en curso y de la duración y oportunidades que lleve aparejadas.

Además, los radios, en el desarrollo de sus funciones y/o procesos, consumen los recursos de otros radios y/o generan recursos para otros.

Todo esto se produce en un proceso dinámico y de manera simultánea como respuesta a situaciones que no están reprogramadas específicamente y que irán variando en función de las exigencias del mercado.

Su representación gráfica podría ser una rueda de carro, donde los radios representan los radios de acción: áreas operativas, departamentos, grupos de trabajo, etcétera, que desarrollan la actividad de la compañía.

A su vez, la rueda estaría formada por los procesos (la llanta): el conjunto de actividades organizadas y coordinadas en las que participan tantos radios de acción como sean necesarios. Está representada de forma circular porque cada radio interactúa con los demás, ya sea para obtener información o, sobre la base de esa información, desarrollar nuevos radios de alcance susceptibles de ser añadidos a la rueda y accesibles desde otro radio.

El buje estará formado por las entidades o los recursos disponibles dentro de cada radio.

La rueda estará impulsada por las *stakeholders*; es decir, por grupos o individuos con los que la empresa mantiene alguna clase de relación o que tienen un interés determinado en el proyecto.

---

## Conclusión

Creemos que el pensamiento tribal actual se beneficia de la comunidad sin renunciar a la universalidad. El cambio de paradigma al que estamos asistiendo representa un desplazamiento de la aspiración a la independencia, en una sociedad constituida por comunidades, a la aspiración de pertenencia a una sociedad constituida por individuos.

En este nuevo panorama tribal, tanto el individuo como la comunidad tienen valor. La individualidad la determinan la procedencia, las percepciones y las ideas de cada uno; en otras palabras, todo lo que nos hace distintos. Esta diferencia se vuelve valiosa en una comunidad reunida con un propósito específico e importante para todos sus miembros.

La nueva tendencia a una economía colaborativa basada en grupos que comparten una cultura común requiere un campo de juego igualitario en el que las diferencias se valoren en lugar de ser rechazadas, un fuerte interés compartido que motive a los miembros y contextos de posibilidad dentro de los cuales pueda darse la magia de la creatividad.

Las empresas no pueden obligar a los individuos a sentirse motivados, ni pueden tampoco imponer la creatividad. Pero lo que sí pueden y deben hacer es captar energía colectiva para crear contextos de posibilidad. Se trata de una oportunidad (la energía colectiva de las nuevas tribus) para estimular nuevas maneras de generar innovación dentro de las organizaciones, permitiendo la modificación e incluso la creación de nuevos modelos de negocio, la formación de mecanismos capacitadores para una mejor explotación del negocio existente y la exploración de nuevos productos, mercados y tecnologías.

## Notas

1

M. Maffesoli, *Le temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, París, Méridiens Klincksieck, 1988.

2

L. von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press, 1949.

3

H. Arendt, *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press, 1958; 1998, p.178 [ed. esp. *La condición humana*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2011].

4

H. Tajfel, «La catégorisation sociale», en *Introduction à la psychologie sociale*, ed. S. Moscovici, 2 vols., París, Larousse, 1972-3, I (1972).

5

E. C. Tolman, «Identification and the Post-War World», en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 1943, pp. 141-148.

6

B. E. Ashforth y F. Mael, «Social Identity Theory and the Organization», en *Academy of Management Review*, 14.1, 1989, pp. 20-39.

7

J. C. Turner, «Social Identification and Psychological Group Formation», en *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, H. Tajfel (ed.), 2 vols., Cambridge, Cambridge University Press, 1984, II, pp. 518-538.

8

Z. Bauman, *Community: Seeking Safety in an Insecure World*, Cambridge, Polity Press, 2001.

9

M. Castells, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, 3 vols., Cambridge, Massachusetts y Oxford, Blackwell, 1996-1998, II: *The Power of Identity*, 2ª ed., 2004 [ed. esp. *La era de la información*, Madrid, Alianza, 2005].

10

M. E. Porter y C. H. M. Ketels, «UK Competitiveness: Moving to the Next Stage», en *DTI Economics Paper*, n.º 3, Londres, Departamento de Comercio e Industria, mayo de 2003.

11

J. G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», en *Organization Science*, 2, 1991, pp. 71-87.

12

R. Duncan, «The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation», en *The Management of Organization Design*, R. H. Kilman et al. (eds.), Nueva York, North-Holland, 1976, pp. 167-188.

13

M. L. Tushman y C. A. O'Reilly, «The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», en *California Management Review*, 38, 1996, pp. 8-30.

14

C. E. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, Massachusetts, Blackwell, 2007.

15

A. Osterwalder et al., «Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept», en *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 2005, pp. 751-775.

16

C. de Anca, *Beyond Tribalism: Managing Identities in a Diverse World*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2012, p. 99.

17

La *sharía* es la ley islámica. Por lo general, los bancos islámicos tienen una división de expertos en ley islámica y una junta consultiva de estudiosos del islam que dictaminan la conformidad de los productos financieros con los principios de la ley islámica.

18

Página web corporativa de ADIB, 2014 <<http://www.adib.ae>>

19

Fuente: entrevista personal con Juan Perpignan, consejero delegado de Quavitam.