



NAIDER

naider
NODO DE ACTUACIONES INNOVADORAS
PARA EL DESARROLLO REGIONAL

1. Descripción de la actividad

Naider es un proyecto empresarial privado que nació en 2004 con vocación de convertirse en un proyecto relevante a escala internacional por su modernidad y contenido, por su innovador modelo de funcionamiento, su empuje y su indudable vocación global: Naider tiene una sede central en Bilbao, pero desde 2006 cuenta con un equipo de profesionales en Sevilla y desde 2008 tiene presencia en Valladolid y Madrid.

Naider trabaja tres grandes cuestiones, a través de los proyectos en los que participa: la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social. Todo ello con un norte: desarrollar un conjunto de actividades innovadoras para el desarrollo regional.

Para alcanzar todos estos objetivos, Naider se configura como un proyecto paraguas bajo el cual se han ido creando diferentes organizaciones con metas y configuraciones bien distintas. Así, por tomar dos ejemplos que muestren la diversidad de realidades existentes dentro de la organización, tenemos Naider Analysis & Strategy, que es la empresa que se dedica a actividades de consultoría, y Ekopass, que es una asociación sin ánimo de lucro que lucha contra el cambio climático, impulsada principalmente por Naider, pero que cuenta también con el apoyo entidades financieras, industriales y públicas. El hecho de que Naider acometa objetivos muy distintos es lo que explica la necesidad de separar en diferentes entidades actividades que no tendría mucho sentido unir en una misma realidad. Por otro lado, la flexibilidad a la hora de dotar a estas organizaciones de formas jurídicas diferentes responde a la intención de adecuarse a la idiosincrasia de cada proyecto. Así, por ejemplo, para el caso de Ekopass, el hecho de configurarse como asociación facilita al máximo la posibilidad de que otras organizaciones se adhieran fácilmente a un proyecto que es atractivo para la toda la sociedad.

La visión y la misión de todo el proyecto Naider son algo vivo, que evoluciona constantemente y, por lo tanto, no están recogidas explícitamente en la organización. Sin embargo, sí



existe un decálogo de principios fundacionales, que, aunque no de forma rígida, proporciona un cierto norte a la organización. Estos principios son los siguientes:

- Impregnar todos los proyectos y actuaciones en los que participamos de los mecanismos y las orientaciones estratégicas necesarias para contribuir a una sociedad económicamente avanzada, socialmente justa y ecológicamente responsable, pero también creativa, culta, activa y diversa.
- Impulsar, de forma especialmente comprometida, la sostenibilidad ambiental.
- Comunicar de forma activa las fortalezas y las debilidades de la sociedad en su proceso hacia un desarrollo humano sostenible.
- Promover mecanismos de gestión pública que permitan una mayor eficacia y eficiencia en las políticas y actuaciones públicas.
- Innovar en productos y servicios como principal mecanismo de competitividad de la empresa.
- Aprovechar el conocimiento y las capacidades de personas de referencia para guiar la actividad desde el punto de vista técnico y deontológico, con objeto de velar por sus compromisos con la sociedad.
- No desarrollar ni apoyar, explícita ni implícitamente, ninguna actuación vinculada a la consecución de objetivos militares.
- Comprometer un 1% de la facturación neta (o su equivalente en dedicación laboral e intelectual) al desarrollo de programas de cooperación con sectores desfavorecidos de nuestra sociedad y con países en vías de desarrollo.
- Garantizar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la empresa y unos niveles de calidad del empleo y de condiciones de trabajo, no sólo dignas, sino homologables a las existentes en las regiones europeas socialmente más avanzadas.
- Hacer de la empresa un ejemplo de participación social y de corresponsabilidad colectiva.

Como resulta fácil de visualizar en estos principios, el propósito social de Naider está en el mismo ADN de la organización. Naider nace como un proyecto privado con ánimo de lucro, pero eso no es óbice para que muestre un serio compromiso con un comportamiento solidario y responsable en todas y cada una de sus actividades, tanto internas como externas.

Este propósito se refleja especialmente en el grado de intervención en el debate social a través de múltiples canales, abriendo y compartiendo argumentarios con la sociedad para enriquecer el debate público sobre actuaciones que tienen impacto, económico, ecológico, etc. Y es que Naider quiere ser más que una empresa de consultoría y, en su afán por apor-



tar su grano de arena a la transformación de la sociedad, se ha propuesto llevar hasta ella el conocimiento y las perspectivas que le permitan la toma de decisiones y actuaciones más eficaces. Este compromiso se ha materializado especialmente a través de Ateneo Naider, un importante espacio en Internet que más adelante analizaremos con detalle.

Naider parece seguir la estela de una nueva naturaleza de organización que no mide sus resultados tan sólo por sus números económicos, sino también por aquellos indicadores que muestren su impacto en su propósito social. Los resultados económicos son necesarios ya que, entre otras cosas, garantizan la sostenibilidad del proyecto a largo plazo y la independencia de fuentes de financiación externa, pero no son la guía que marca el rumbo a seguir por la organización. Este equilibrio entre resultados económicos y sociales es uno de los aspectos que más quieren remarcar las personas que hace ya cinco años crearon Naider. En Naider se utiliza mucho la expresión de apostar por intercambiar rentabilidad económica por rentabilidad social, como forma de explicar su forma de actuar.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La principal vía de ingresos de Naider viene de la consultoría, aunque existen otras alternativas como participaciones en proyectos de I+D privados y subvenciones públicas para proyectos de investigación. En cuanto a los productos de consultoría principales de Naider, destacamos cuatro líneas que se dirigen tanto al ámbito público como al privado:

- Diseño de estrategias para regiones, empresas y organizaciones sociales en su proceso de competitividad económica, ambiental y social.
- Análisis socioeconómicos y dictámenes independientes y multidisciplinarios sobre planes, normativas y actuaciones económicas.
- Planificación y gestión de instrumentos de soporte necesarios para la puesta en marcha de las políticas públicas y de estrategias de desarrollo corporativo.
- Soporte estratégico y de gestión a la atracción y establecimiento de empresas, infraestructuras, grandes instalaciones sectoriales y equipamiento científico-tecnológico.

Las competencias básicas de Naider están relacionadas con el conocimiento en ciertos aspectos técnicos: la gestión de la ciencia y la tecnología, la sostenibilidad ambiental, la energía y el análisis económico. Desde el punto de vista del mercado, Naider tiene en la Administración Pública y en los agentes vascos del sistema de innovación a sus principales clientes. El hecho de que los organismos públicos sean tan importantes para Naider es bastante lógico, ya que comparte con ellos un mismo propósito. Por lo tanto parece lógico que coincidan y colaboren en múltiples proyectos.

Para Naider, además de sus clientes “tradicionales” a los que aporta soluciones con los productos y las competencias descritas anteriormente, un agente muy importante es la sociedad. No en vano es la fuente principal a la que quiere revertir valor a través de su



propósito. Es por eso que Ateneo Naider (el portal web de divulgación) sea considerado un producto o instrumento tan importante como lo pueda ser cualquier metodología de intervención en consultoría. Realmente, Ateneo Naider no tiene un modelo de ingresos detrás, pero, más allá de permitir alcanzar el fin social que se marca la organización, tiene también una lógica de negocio, ya que es una fuente de reputación y posicionamiento muy importante para ganar clientes y colaboradores de una manera indirecta.

“El grado de apertura es fuerte en Naider, pero el grado de disposición es infinito a la hora de colaborar en redes de valor con otros agentes económicos”, nos remarcaban. Para la organización es muy natural llevar a cabo proyectos con otras empresas con un objetivo y un horizonte temporal concreto. El objeto de estas colaboraciones es abordar nuevos mercados o proyectos ambiciosos, en los que Naider no podría controlar todas las competencias. En algunos casos, cuando la cooperación es especialmente positiva, se produce una mayor consolidación de la relación y da lugar a consorcios y asociaciones. Naider entiende que, incluso con aquellas empresas que tienen una actividad parecida, pueden darse procesos de colaboración, básicamente cuando el proyecto es de una dimensión que por sí sola la organización no podría acometer. Ver colaboradores allá donde otros ven competidores amenazantes es una de las características fundamentales que se repite en la organización abierta.

Otro aspecto importante de Naider es que esta apertura hacia la colaboración tiene una dimensión humana. Es decir, no se trata tanto de cooperar con otras organizaciones, sino de encontrar dentro de ellas personas con las que exista una química especial. Son los conocidos como “gente Naider”, personas que depositan confianza y esfuerzo en el proyecto, aunque, por diversas circunstancias, desempeñan su actividad profesional en otras organizaciones. Siguiendo los conceptos habitualmente utilizados en el campo de la innovación abierta, estamos ante usuarios clave que son referentes en Naider.

Otro aspecto que nos parece especialmente revelador de Naider es que, cuando intentamos indagar en sus competencias clave distintivas, finalmente, tras descartar algunas de índole más técnica, llegamos a la conclusión de que es la implicación en los proyectos que acomete a cada momento lo que distingue a Naider de otras consultorías más grandes. En efecto, los consultores de Naider se sienten propietarios del proyecto (gracias a la cultura organizativa, que más adelante describiremos) y, además, realizan su trabajo con el convencimiento de estar aportando a la sociedad instrumentos y significados que permiten hacerla más competitiva y sostenible. Este es un aspecto difícilmente copiable cuando no se asume e interioriza completamente un propósito social; y ese es justo el punto clave de Naider.

3. El papel de la innovación

A la hora de valorar los diferentes aspectos que determinan la innovación en Naider, nos queremos detener específicamente en el papel que juega Internet y, más concretamente, en el papel del Ateneo Naider.



Ateneo Naider es una plataforma online de creación de opinión, comunicación y debate sobre aquellas cuestiones que de algún modo afectan al modelo de desarrollo de la sociedad. Nacida en 2006, la web pretende ofrecer a sus visitantes un espacio de valor añadido para su actividad profesional, y también para el desarrollo de sus inquietudes personales. Más que un canal unidireccional de información, el Ateneo quiere ser un cuaderno en blanco para que los visitantes compartan su opinión acerca de los temas de actualidad económico y social. Más concretamente, los contenidos de la plataforma se ordenan en tres subportales temáticos:

- **Factoría económica:** para temas relacionados con la economía como, por ejemplo, análisis económico, ciencia y tecnología, emprendizaje, empresa innovadora y negocios, globalización económica, etc.
- **Territorios sostenibles:** para todo aquello que toca, de manera directa o transversal, el medio ambiente: biodiversidad, cambio climático, ciudades vivas, econinnovación, energía, residuos y transporte.
- **Construcción social agrupa toda la información referente a las personas:** ciudadanía libre, educación, cultura, cooperación al desarrollo, política e iniciativas trasgresoras.

El eje central del Ateneo gira alrededor de los blogs, que se convierten en la herramienta principal para compartir información, generar debate y crear comunidad en torno a temas concretos. Este espacio es totalmente abierto, de modo que cualquier usuario puede abrir su blog bajo esta plataforma y compartir con el mundo sus inquietudes y conocimientos. Así, Ateneo se alinea con los principios de la Web 2.0 y hace de sus visitantes no solamente lectores pasivos, o comentaristas de los contenidos creados por los expertos de Naider, sino que los eleva a la categoría de editores y redactores de su propio contenido, siempre que, de alguna forma, estén dentro de la temática general que propone el Ateneo.

Realmente, el Ateneo Naider intenta constituirse como red social en los temas que ocupan a Naider. Naider lidera la plataforma, pero no es en ningún caso su único protagonista, al dejar espacio a personas que no pertenecen a la organización. La importancia del Ateneo es tal que nuestros interlocutores nos aseguran que es el proyecto más relevante, en este momento, en la organización. No hay ningún otro, ni siquiera pagado por clientes, al que estén dedicando tantos recursos; prueba de ello es la reciente renovación, en diciembre de 2009, de la plataforma web que soporta el Ateneo. La nueva infraestructura tiene como mejora fundamental multiplicar la comunicación entre los usuarios. Además de este esfuerzo inversor en recursos tangibles, es preciso considerar el hecho de que la plataforma está soportada por la dedicación parcial de unas 35 personas. Es decir, no se trata del departamento de comunicación solamente, ni tampoco de la actividad de un grupo de personas relativamente reducido que dedica todo su tiempo a ello. Se trata de una actividad distribuida, en la que participan personas de todos los ámbitos de conocimiento de Naider.

Prácticamente todas las personas de Naider tienen un blog que se aloja en el Ateneo Naider. Realmente, tener un blog no es una obligación en la organización, sino más bien una con-



secuencia de cómo se entienden las actividades en la organización. Las personas que forman Naider entienden que, como parte de su compromiso con la sociedad, tienen el deber de comunicarse constantemente con ella, no solo para divulgar su conocimiento, sino también, lo que es muy importante, para recoger inputs de ella. Estamos, por lo tanto, ante un valor cultural de Naider que establece como muy importante: el ser transparente con la ciudadanía, como forma de alcanzar el propósito de la organización. En efecto, Naider y las personas que la componen se ven a sí mismas como transparentes, de forma que todo el mundo pueda saber con un golpe de ratón en qué actividades y proyectos concretos están enredados. Donde menos transparente es Naider es en la información más cuantitativa (volúmenes de negocio, beneficio, etc.), pero, sobre todo, porque lo considera un aspecto de menor interés, ya que la importancia del proyecto no se deriva de los ingresos ni las ventas, sino de su impacto social. Para Naider, esa es la información en la que verdaderamente está interesada la sociedad y por eso la hace pública de manera intensiva.

Otro aspecto relevante de la dinámica de publicación de las personas de Naider es que no existen directrices sobre qué publicar, cuándo publicar, etc. Cada una de las personas se rige por su propia responsabilidad: lo que favorece que cada uno sienta como suyo el canal que está alimentado (favoreciendo el ánimo de escribir) y, además, hace de Ateneo Naider un espacio mucho más ágil. Esta libertad llega también a las licencias con las que se publica el contenido: cada escritor puede proteger su publicación como estime más oportuno, si bien en general se hace una apuesta por las licencias Creative Commons.

Además de los blogs, el Ateneo cuenta con una sección de noticias enfocadas hacia los tres grandes temas en los que discurre la actividad de Naider, filtrando la información de los medios más destacados y seleccionando lo más relevante de cada uno de ellos, de tal manera que se da acceso al titular y al enlace desde el que acudir a la fuente original. Y es que Naider entiende que la creación de una comunidad requiere dar a sus miembros no solo facilidades para expresarse, sino también recursos valiosos para el enriquecimiento personal. Es decir, aporta instrumentos para que el paso por la comunidad suponga crecer o satisfacer necesidades relacionadas, en nuestro caso, con la captación de conocimiento relevante.

El contenido multimedia también tiene su espacio a través de Naider TV, un canal a través del cual comparte los vídeos más interesantes que circulan por la red y que en breve se completará con vídeos de producción propia acerca de temas de actualidad. La sección de descargas se centra en dossiers, informes y documentos que abarcan de una forma más detallada aspectos para los que una noticia o un artículo de blog se quedan pequeños. También Naider quiere dar una mayor presencia a un tipo de contenido al que se quiere dar más valor, acercando la trayectoria y proyectos personales de personas que le resultan especialmente interesantes, a través de la sección de entrevistas.

Además de aportar recursos de valor, Naider entiende que la creación de comunidades se basa fundamentalmente en la capacidad de conectar personas que comparten un mismo propósito. Para ello, el Ateneo cuenta con un espacio llamado “Gente Naider” en el que se puede interactuar con el resto de la comunidad. Es decir, se trata de un espacio donde se puede encontrar a todas las personas registradas como usuarias en la página. Finalmente, Naider también entiende que la construcción de una comunidad requiere de eventos físicos donde



poner cara a la gente que está interactuando por vía digital. En el portal web puede consultarse una amplia agenda de estos eventos. Entre estos destacamos los Premios Naider, una celebración anual en la que Naider premia a tres personas que se hayan distinguido por su compromiso en la promoción y divulgación de los valores, principios y actuaciones que guían el desarrollo sostenible, entendido como un proceso multidimensional que permite avanzar hacia una sociedad creativa, económicamente innovadora, socialmente justa y ecológicamente responsable. La totalidad del premio económico se destina a proyectos de cooperación y lucha contra la exclusión social, llevados a cabo por organizaciones sociales y ecologistas en las que participan activamente las tres personas distinguidas.

Existen otras iniciativas concretas que demuestran la importancia que da Naider a la población, a la hora de identificar y desarrollar ideas creativas e innovadoras. Así, por ejemplo, acaba de finalizar una recolección vía web de ideas para salir de la crisis. En este momento se está trabajando en la difusión de los resultados más interesantes de este proceso a las instituciones, agentes económicos, etc., para estudiar posibles vías de acción alrededor de ellas. Y es que Naider entiende que sólo cuando las personas consideren que sus aportaciones son tenidas en cuenta volverán a participar activamente en sucesivos proyectos de creación de conocimiento colectivo. Este tipo de procesos, que podríamos denominar de inteligencia colectiva, se entienden como parte de la innovación organizacional de Naider. Es decir, para Naider éstas son las primeras vías para abrir su proceso de innovación al exterior, de forma que acelera su capacidad de crear soluciones novedosas valiosas para alcanzar su propósito. Por ello, aunque lograr la participación de las personas no sea tarea sencilla y, en muchas ocasiones, los resultados no sean del todo satisfactorios, Naider sigue apostando por esta vía como una vía de futuro importante para la propia organización. Por lo tanto, estos procesos no son tanto una forma de asegurar un retorno en el corto plazo, sino más bien, una vía de aprendizaje para el mañana. En definitiva, conceptos como el open business o la wikieconomía no son en Naider meras herramientas tecnológicas más o menos emergentes, sino expresiones de un mismo proyecto empresarial

4. La cultura y configuración corporativa

Resulta difícil explicitar en un papel cuál es el sistema de gestión de Naider. Realmente, estamos ante un proyecto poco estructurado donde el sistema se basa en la libertad, el compromiso, la corresponsabilidad y la competitividad.

En Naider las personas tienen mucha libertad. Realmente, la organización se quiere constituir en una plataforma que permita a cada uno de sus integrantes desarrollar su propio proyecto personal. El porqué de esta filosofía está relacionado con la pasión. Para la organización ése es el motor que activa la motivación de las personas y, para lograrlo, no hay nada mejor que dejar que cada persona alcance sus propias metas. Como nos dice uno de nuestros interlocutores para ilustrar un ejemplo, “estamos empeñados en que, quien esté empeñado en hacer un proyecto que favorezca la intercooperación transfronteriza entre Aquitania y Euskadi, lo haga”.



Existen otros aspectos que dan una idea del grado de libertad existente en Naider. Por ejemplo, no existe horario laboral ni calendario como tal. Tampoco existe una contabilización de horas. El control de las personas se hace a través de la responsabilidad personal y ésta viene asegurada por la pasión que ponen las personas al proyecto una vez más. El tiempo en Naider tiende a ser flexible; hay un esquema general (por ejemplo, 28 ó 30 días de vacaciones), pero, a partir de ahí, cada uno se hace su propia planificación y organización del tiempo. Realmente, la única consideración que tiene que tener una persona es la de avisar a sus compañeros cuando va a coger las vacaciones o cuando se va a tomar un día libre. No es necesario, sin embargo, notificarlo a la organización como tal, ni a ningún departamento de recursos humanos (departamento que no existe en Naider). Esta flexibilidad genera en Naider más problemas por exceso que por defecto, ya que las personas terminan trabajando más de lo que se podría estipular en un convenio colectivo. Para intentar atajar este problema, Naider pone en marcha iniciativas como, no convocar reuniones después de las tres de la tarde.

Tampoco existe una forma explícita de generar equipos; cada una de las personas se engancha, en función de sus competencias, conocimiento y disponibilidades, a los proyectos que estime oportunos. Por lo tanto, el criterio de formación de equipos es más por atracción de quien está liderando el proyecto y por el interés intrínseco de éste.

Lógicamente, es necesaria cierta correponsabilidad para llevar adelante un proyecto de este tipo. Y es que los integrantes de Naider saben que es necesario compensar convenientemente los proyectos personales con las necesidades que en un momento dado tienen otras personas de la organización, para ayudarles a acometer otros proyectos. Por lo tanto, existe cierto espíritu de solidaridad, pero se cimienta en las relaciones personales de confianza, y no en las indicaciones ni órdenes que pudieran provenir de algún comité o dirección organizacional. Pero la idea es que, si bien algunas personas terminan participando en proyectos que no son parte de su interés, el hecho de poder completar otros que sí son de su entera satisfacción, hace que la pasión y la motivación se mantengan altas. Realmente, todas las personas de Naider, en un momento de especial estrés, sienten que preferirían un sistema más estructurado y clásico en el que alguien les indicara qué hacer. No obstante, en el largo plazo, y más allá de momentos puntuales, todos sienten que este sistema desestructurado tiene más ventajas.

No obstante, las personas en Naider son libres de adherirse a proyectos o no. No existe una relación de jerarquía como tal que obligue a nadie a entrar en un proyecto. Cuando un coordinador de proyecto tiene un problema, porque no llega a cumplir los hitos o necesita de una competencia que no dispone en su equipo, “se busca la vida” entre personas que le puedan ayudar. Finalmente, ese valor de correponsabilidad del que hablamos antes hace que aquellas personas que no estén en algo muy urgente, por ejemplo, le echen una mano. Realmente, este día a día de necesidades y ayudas genera un equilibrio de coordinación y ordenamiento que llaman “la mano invisible”. En resumen, Naider se organiza y se reorganiza de forma adaptativa en función de las necesidades diarias que se generan alrededor de los proyectos y de las decisiones autónomas que toman sus integrantes.



Los mecanismos de coordinación más importantes, más allá de la mano invisible, son los diferentes espacios físicos donde se reúnen los integrantes de la organización. En primer lugar están las reuniones de los trabajadores de Naider una vez a la semana. Se habla en ellas de las novedades de los proyectos en marcha, de los nuevos proyectos a presentar o de temas relacionados con el día a día de la oficina. En segundo lugar, están los “Naider Egunak” (“Días Naider” en euskera); en ellos se trabaja la coordinación, pero en temas más estratégicos y a medio y largo plazo. Estos eventos tienen lugar una vez al año. En tercer lugar, tenemos los “Kontatuz Ikasi” (“Aprender contando” en euskera). Estas reuniones son convocadas por cualquier persona de Naider que estime que tiene algo interesante que contar a sus compañeros. Puede ser un nuevo conocimiento técnico, una oportunidad para resolver un problema social o las dificultades que está experimentando en un proyecto y de las que pueden aprender sus compañeros.

El sistema de Naider para coordinar a las personas está basado en abordar cada uno de los casos particulares y no tanto en pensar en estándares que den respuesta a toda la casuística posible. Entonces, ¿cómo enfocaría una persona en Naider la decisión de si entrar o no en un proyecto o alargar su baja de maternidad? Pues podríamos decir que se trata de una gestión de recursos humanos distribuida. Seguramente, la persona con alguna de esas decisiones por tomar acudiría a las personas que le resultan más cercanas a nivel personal y profesional en Naider. Posteriormente, acudiría a otros individuos que dentro de la organización tienen una ascendencia importante, bien porque tienen una visión más global del proyecto, o bien porque llevan mucho tiempo en la organización. Por lo tanto, no es tanto una imagen de “voy a pedir a ver si me conceden tal cosa”, sino más bien “voy a acudir a ciertas personas para que me ayuden a enfocar esta decisión y ver si es posible encontrar una solución satisfactoria para mí y la organización al mismo tiempo”. Realmente, esta filosofía también es aplicable a la toma de decisiones en el día a día de los proyectos. No existe una dirección que tome decisiones ni marque directrices; son los propios integrantes del proyecto los que, a nivel local, determinan cuál debe ser en todo momento el camino a seguir. Todo esto genera una sensación de independencia y un sentimiento de pertenencia al proyecto que hace que, junto a la pasión, los miembros de Naider estén especialmente motivados en su quehacer.

Por lo tanto, no hay en Naider una jerarquía explícita, sino personas que por sus méritos acumulados tienen un peso importante a la hora de conformar opiniones y equilibrios. Las personas que adquieren este estatus implícito son reconocidas, así, por su capacidad de ayudar a los demás a la hora de solucionar sus dudas y encontrar la vía de equilibrio más adecuada entre ellos y la organización.

5. Clave del éxito: una cultura organizacional basada en las personas

¿Qué podemos destacar del caos Naider? Tenemos en él muchas cosas, pero el equipo de investigación considera que la forma de construir la cultura de la organización alrededor de los proyectos personales es especialmente interesante.



El colocar a las personas en el primer plano de la organización tiene como objetivo principal lograr que la motivación de éstas sea predominantemente intrínseca. Cuando logramos esto, la persona es la más interesada en realizar el trabajo y en hacerlo de la mejor forma posible. Todo lo contrario ocurre cuando la motivación es únicamente extrínseca, pues entonces se hace necesario recurrir a todo tipo de estrategias de control y supervisión.

La motivación intrínseca es la clave, en definitiva, para conseguir personas apasionadas en nuestra organización. Del caso de Naider, somos capaces extraer con algunas claves para su desarrollo en entorno empresariales. En primer lugar, tenemos que reconocer que es necesario que la actividad tenga interés por sí misma; es decir, que resulte atractiva, divertida, retadora, etc., en su realización.

En segundo lugar, es preciso que las personas perciban autonomía y libertad en su actividad. Este hecho, se visualiza en múltiples ocasiones en Naider: horarios, vacaciones, elección de proyectos, etc. Las personas tienen que sentir que se encuentran en un entorno sin tantas restricciones, y con más posibilidades de tomar iniciativas y decisiones basadas en su sentir personal. Esta libertad crea una organización sin sobreabundancia de reglas y normas y apuesta por un contexto más natural y humano donde la libertad de cada uno es un proceso constante de negociación entre personas, que se solventa en base a la confianza entre ellas sin recurrir a jerarquías artificiales. La libertad, por otro lado, tiene su otra cara en la responsabilidad. No es posible dotar a las personas de autonomía si éstas no se hacen responsables de sus actos. En Naider el valor de la corresponsabilidad es fomentado constantemente, y creemos que es una buena práctica para sacar todo el partido a una cultura basada en los proyectos personales.

Un tercer elemento que ayuda a la aparición de la pasión es la percepción por parte de las personas de que su trabajo tiene un sentido más allá de su propia actividad. Por ejemplo, en Naider las personas sienten que su trabajo impacta de forma positiva en amplias capas de la sociedad: economía, ecología, etc. Es necesario conectar las personas a propósitos que les ayuden a entender cuál es su aportación, de forma que, a través de la visualización de avances en tales propósitos, puedan desarrollar una satisfacción que encienda la motivación que proviene de su interior.