

Amalio Rey: Hackeando el código-fuente de la colaboración (1/2)



En Marzo participé como ponente en [TEDxBadajoz](#), evento al que me invitaron para hablar de la [Cultura Co-](#). Fue agradable regresar a esa ciudad extremeña después de tanto tiempo y que me dieran la oportunidad de profundizar en un tema que me interesa tanto. Para los que quieran saber más sobre lo que pasó allí, escribí un post en mi blog que resume las [ideas más interesantes](#) que escuché en el TEDxBadajoz.

He dejado para este artículo (y el que vendrá después) una reflexión sobre las ideas-fuerza que vertebraron mi ponencia. Tenía apenas 18 minutos para condensar en la charla del TEDx lo que pienso de la colaboración, así que tuve que prescindir de algunos detalles que aprovecho para ampliar aquí. Este documento es el primero de los dos (1/2) que voy a publicar sobre las variables que, según mi modesta experiencia, condicionan el éxito de las lógicas colaborativas.

Complejidad vs. Retórica buenista

Colaborar es un verbo de moda. Y es una buena noticia que eso ocurra después de tanto *belicismo* del Management donde parece que todo consiste en competir, competir y más competir.

Por fin empezamos a entender que además de “ventajas competitivas”, existen también las “ventajas colaborativas”

Pero los discursos sobre la colaboración pecan a veces de retórica buenista, que lo convierten en una consigna hueca o demagógica, porque los comportamientos nos muestran a menudo algo distinto a lo que dicen las ponencias o el mundo idílico que contamos los profesionales de la cultura Co-. Yo creo, incluso, que **algunos se lo pasan mejor hablando de colaboración que colaborando.**

No es raro que eso sea así, porque el impulso tecnológico tiene una esencia revolucionaria pero el ser humano funciona desde una lógica evolucionista. Vale, digamos que acepto que somos de naturaleza colaboradora como intenta demostrar [Yochai Benkler en El pingüino y el Leviatán](#), y también que la tecnología hace la colaboración más fácil, pero intuyo que hay una parte egoísta en nosotros y un contexto socio-político que tienden a empujarnos más a competir que a colaborar, lo que nos lleva a esta situación:

Puede ser más difícil colaborar que competir, una idea que en principio parece bastante contra-intuitiva

En fin, algo falla para que [colaboremos tan poco, y tan mal](#). Y mientras más me sumerjo en estos procesos, más me doy cuenta de su porfiada *co-mplejidad*. [No es un puzzle, sino un](#)

misterio. Un puzzle lo puedes completar añadiendo piezas, pero en un misterio cada pieza se recoloca en distintas configuraciones.

Entonces... vamos a HACKEAR

Si hay algo de Alquimia en todo esto, y estamos de acuerdo con que **la colaboración es una aventura misteriosa cuyo código-fuente está por descifrar**, propongo que intentemos hackearlo. Así que imaginemos por un momento que existe un programa que produce colaboración. Las instrucciones que debe seguir el ordenador para ejecutar ese programa están en su código-fuente. Vamos a abrir el sistema y hurgar en sus entrañas. A explorar sus límites como hacen los hackers.

Ya dije que era un misterio, así que la metáfora del título es exagerada y promete demasiado, pero voy a intentar en este artículo (y el siguiente) desvelar algunos de esos “códigos de diseño” que determinan el éxito o fracaso de la aventura de colaborar. Como ya mucha gente habla de las ventajas de la Cultura Co-, yo me voy a centrar en las dificultades.

No quiero parecer pesimista, pero temo que convirtamos a la colaboración en una de nuestras próximas burbujas

Solo intento hacer ver que en este proceso se dan muchas relaciones complejas que no son lineales, que hay *co-nflictos* y paradojas, y que una mirada dilemática nos puede venir bien a los que creemos en todo esto.

Las sinergias...

Lo primero que quiero repetir, una y otra vez, es que las sinergias son la base objetiva, “estructural”, para que la gente quiera buscarse y encontrarse. Para mí es la variable más determinante de la ecuación Co-

Si no hay sinergias, la colaboración es forzada... y muy costosa

Por eso hemos visto proyectos e iniciativas de colaboración impulsadas por la Administración que han consumido tantas subvenciones y dinero público. Eso ocurre porque no eran naturales, no había un sustrato, ni una amalgama que las justificara en el fondo, y lo que yo pienso es que **si la gente descubre que se necesita, no hace falta tanto dinero público para juntarla.**

Pero... **¿qué son las “sinergias”?** La forma más sencilla de definir las es así: el valor de la suma de las partes trabajando juntas es mayor que la de las partes por separado. La siguiente figura resume la ecuación pero también, las condiciones que yo entiendo que deben darse para que las sinergias afloren:

$$\begin{aligned} \text{SINERGIAS} &= 1+1 > 2 \\ &= \text{DIVERSIDAD} \\ &\quad (\text{complementariedad en} \\ &\quad \text{capacidades y experiencia}) \times \\ &\text{AFINIDAD} \quad (\text{convergencia en} \\ &\quad \text{química y valores}) \end{aligned}$$

Cuando esa ecuación se cumple, o sea, se consigue a la vez DIVERSIDAD y AFINIDAD, entonces se sientan las bases para que la colaboración pueda ser óptima, y eso se nota por algo tan sencillo como esto: **La relación saca lo mejor de cada uno/a.**

Diversidad y Colaboración

En la práctica tendemos a juntarnos con nuestros iguales porque con ellos nos sentimos más cómodos, pero ahí tenemos menos oportunidades de crecer que si nos mezclamos con diferentes. Así que la gracia está en entenderlo en positivo, es decir:

Un enfoque sano de la diversidad consiste en ver la diferencia como una fuente de curiosidad, y no de estrés

La idea de “*competidores*” se vincula con nuestros parecidos. Se refiere a los que hacen cosas similares a uno. Mientras que la colaboración es posible a través de una palabra que no existe en castellano: “*complementadores*”.

No es casualidad que aparezca hasta en la sopa la palabra “*competidores*”, y que mi corrector automático me diga que “*complementadores*” es una palabra errónea. Pero... **¿Quiénes son los *complementadores*?** Pues aquellas empresas/profesionales que, si colaboras con ellos, añaden valor a tus productos y servicios. Tu oferta sin ellos vale menos o, dicho en positivo, juntarte con ellos hará que tu propuesta sea más valiosa.

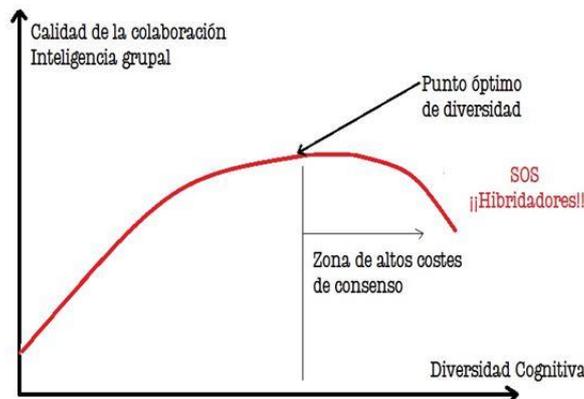
Me gustaría añadir otra gran ventaja de la diversidad. [Scott Page](#), un reputado experto en sistemas complejos de la Universidad de Michigan, nos regaló una fórmula genial que sirve para entender muchas dinámicas de colaboración:

$$\begin{aligned} \text{Crowd Error} &= \\ &[\text{Average Error} - \text{Diversity}] \\ \\ \text{Error Colectivo} &= \\ &[\text{Error Medio} - \text{Diversidad}] \end{aligned}$$

Así que la diversidad ayuda, en principio, a corregir el error medio de un grupo, pero OJO:

La relación entre diversidad y calidad de la colaboración no es lineal

Según un [estudio publicado en Science por el MIT Centre for Collective Intelligence](#), la inteligencia colectiva (el factor-C) mejora con el aumento de la diversidad cognitiva del grupo pero hay un punto a partir del cual tanta diversidad puede empezar a afectar negativamente. El gráfico que vincula ambos factores sería algo parecido a éste:



Estudio del MIT Centre for Collective Intelligence

Curiosamente, parece haber un **“punto de diversidad óptima”** para la inteligencia grupal porque en esto, como en todo, los excesos también se pagan. Demasiada diversidad puede generar elevados “costes de consenso” y hacer muy cara la gestión Co-. Aunque también es cierto que ese efecto nocivo se puede atenuar si contamos con **“hibridadores”** habilidosos que sepan encontrar unos códigos comunes que ayuden a superar las limitaciones del *lenguaje gremial*.

Afinidad y Colaboración

Para que la colaboración funcione, también es importante **ver en qué podemos ser diversos y en qué no**. En eMOTools llevamos tiempo trabajando los fenómenos de **hibridación**, y hemos aprendido que:

Cualquier mezcla no vale para añadir valor a la colaboración

Hay mezclas que destruyen valor porque los costes por fricción superan los beneficios de la diversidad. Por eso la diversidad es una variable que hay que desagregar. **Es buena si se da en la mezcla de talentos, competencias y habilidades; pero no en valores y fines.**

Con el tiempo he aprendido (a partir de muchos errores) que para que las iniciativas de colaboración funcionen, tiene que haber un **sentido de propósito compartido**.

Para ilustrar esa idea, que me parece tan importante, me voy a poner en plan cinéfilo, y echar mano de tres películas convenientemente elegidas no sólo porque confirman la ecuación de las sinergias que sugerí antes, sino porque han sido éxitos comerciales y eso me asegura que la mayoría de los lectores las hayan visto.

La primera es **“Intocable”** de los directores Enric Toledano y Oliver Nakache. Es un film francés que cuenta la fascinante relación de colaboración que se produce entre un tetrapléjico y su asistente a domicilio. Una historia de ayuda mutua y amistad entre dos hombres procedentes de entornos muy diferentes. **Philippe** es un millonario francés, tetrapléjico, culto y amante del arte. **Driss**, un joven negro que acaba de salir de la cárcel, proveniente de un barrio marginal y poco acostumbrado a esforzarse y respetar normas.

Ambos tienen muy poco en común, pero son (en mi jerga) unos perfectos “complementadores”

A Philippe le atrae de Driss lo fuerte que es y sobre todo su ausencia de compasión, y a Driss la sabiduría y lo culto que es Philippe. A los dos les une el reto de conocer mundos opuestos y diferentes, pero sobre todo su humanidad. También (esto es muy importante) **el reconocimiento de su propia vulnerabilidad que compensa el otro.**

Esa diversidad o complementariedad es factible, porque aflora entre ellos una química a prueba de balas. Es lo que he llamado antes en mi ecuación **“Afinidad de química y valores”**. La escena en la que Driss pasa por el proceso de selección de candidatos es muy gráfica. La profesional y ayudante del tetrapléjico que hace la entrevista está muy lejos de ser capaz de identificar la oportunidad que significa Driss, incluso le asusta, pero Philippe sabe gestionar la diferencia como curiosidad y no como una fuente de estrés, y el éxito de esa relación de colaboración se explica en buena parte por eso.

Otra película que vería una y otra vez es **“Elsa y Fred”**, un delicioso film hispano-argentino de 2005, protagonizado por China Zorrilla y Manuel Alexandre. Es una historia de amor tardío, de una pareja octogenaria. Elsa es temeraria, él hipocondríaco. Ella es alocada, eufórica y expansiva, Fred es ordenado y estricto. Él es silencioso, y ella parlanchina. Elsa es tramposa y mitómana, mientras que Fred es tan honesto que aburre.

Pero de nuevo allí hay algo que los une y dispara el efecto de las sinergias. Volvamos a la ecuación: Diversidad + Afinidad. Ya dije que eran muy diferentes, pero había magia entre ellos y un sentido de propósito común: Los dos eran muy buenas personas, él buscaba la posibilidad de correr riesgos, de vivir la vida, y ella encontrar una última ilusión más reposada.

Mi tercer ejemplo. La relación cinéfila de [Sherlock Holmes](#) y el Dr. Watson protagonizada por Robert Downey Jr. y Jude Law conforma un dúo laboral perfecto, y funciona. Hay entre ellos grandes diferencias de talante y experiencias, y al mismo tiempo una especial afinidad. Pero por fijar el contraste, cualquier intento de colaboración entre Holmes e [Irene Adler](#) (la cantante y ladrona) fracasa, porque desde mi punto de vista, tienen demasiadas cosas parecidas y un sentido de propósito muy distinto.

En el artículo que seguirá a éste, voy a discutir el papel que juegan otros elementos del código-fuente que hoy empezamos a hackear. Añadiremos a la ecuación de la **diversidad+afinidad**, más variables que son también importantes: **reciprocidad, empatía, paciencia, simplicidad y confianza**, así que te espero en la siguiente entrega.



Este documento está en la microsite de [Colaboración e Inteligencia Colectiva](#), donde puedes consultar más contenidos sobre el tema. También te recomendamos visitar los [Boletines de eMOTools](#) con una selección de los mejores artículos escritos por el equipo de emotools y firmas invitadas.