

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



En la edición anterior del [Boletín eMOTools](#), publiqué la primera parte de este artículo en el que hacía un resumen de algunas de las ideas-fuerza de mi ponencia en el [TEDxBadajoz](#), evento al que me invitaron para hablar de la [Cultura Co-](#). Antes de seguir, te invito a que leas el artículo que precede a éste, porque puede ayudarte a poner lo que voy a contar en su contexto: "[Hackeando el código-fuente de la colaboración \(1/2\)](#)".

### Sinergias = Diversidad + Afinidad

Decía en esa primera parte que aunque reconozco que la colaboración es casi un misterio, intentaré desvelar algunos "códigos de diseño" que determinan el éxito o fracaso de la aventura de colaborar. Y la idea que más repetí, 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- porque:

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

También hablé en el artículo anterior del papel determinante que juega la **diversidad** en la búsqueda de esas sinergias, pero advirtiéndole que su impacto en la calidad de la colaboración no es lineal, y que parece haber un "punto óptimo de diversidad" a partir del cual esa relación dejaría de ser tan positiva.

Igualmente insistí en que para que la colaboración funcione, **es importante ver en qué podemos ser diversos y en qué no**, porque:

**Cualquier mezcla no vale para añadir valor a la colaboración**

Ahora sé, por experiencia, que hay mezclas que destruyen valor porque los costes por fricción superan los beneficios de la diversidad; de modo que la diversidad es una variable que hay que desagregar porque **es buena si se da en la mezcla de talentos, competencias y habilidades; pero no... en los valores y fines**. Ya aprendí, después de muchos errores, que para que las iniciativas de colaboración funcionen, tiene que haber un **sentido de propósito compartido**.

Esas primeras ideas quedaron resumidas en esta fórmula, que yo aplico a rajatablas siempre que me implico en el diseño de procesos colaborativos:

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

En esta segunda parte me toca discutir el papel que juegan otros elementos del código-fuente que vamos a hackear en ese hipotético programa que produce colaboración. Así que añadiré a la ecuación de la **diversidad+afinidad**, más variables que son también importantes como la **reciprocidad**, la **empatía**, la **paciencia**, la **simplicidad** y finalmente, la **confianza**.

## Reciprocidad: reparto equitativo de los resultados

La colaboración funciona si la distribución de los beneficios es equitativa, y nadie se beneficia a costa de las expectativas del otro. Si se enfoca desde una lógica de GANAR-GANAR y no de “juego de suma cero”. Así que tenemos que ponernos serios con un tema: el de la **apropiación de los resultados**, o sea, el de RECIPROCIDAD.

Tiene que haber una relación equilibrada entre las partes. Por eso desconfío de muchos modelos (de crowdsourcing) que dicen ser “co-creativos” porque lo único que hacen es extraer valor del Crowd dentro de un marco de relación muy asimétrica. Si metes la lupa te das cuenta que unos dan, y otros reciben.

La EMPATÍA juega un papel crítico en el diseño de un marco de reparto equitativo. Estoy convencido que no hay Ganar-Ganar sin empatía. **Es muy difícil facilitar relaciones de ganancia compartida sin saber ponerse en el lugar del otro.** La ecuación que sigue resume esa idea:

El diagrama muestra un recuadro negro con texto blanco y rojo. En la parte superior, el título 'RECIPROCIDAD' está en grandes letras blancas, con el subtítulo 'Apropiación de los resultados' debajo. En el centro, se presentan dos ecuaciones: 'Éxito Co = f [Reciprocidad]' y 'Reciprocidad = f [Empatía]'. En la parte inferior, la palabra 'Empatía' está en rojo, seguida de 'Reparto equitativo de los resultados' y la pregunta '¿"Lo mío es mío, y lo tuyo es de los dos"?'.

Pero antes de dar esto por válido, creo que vale la pena que me detenga en responder a esta interrogante: **¿A qué llamamos “reparto equitativo” de los resultados? ¿Cuándo la relación puede considerarse “equilibrada”?** No es una duda baladí, ni algo que se pueda contestar a la ligera.

Por ejemplo, te invito a que te hagas esta pregunta: **¿Te conformarías si la otra parte gana más que tú (en términos absolutos) como resultado de la relación, aunque tú cumplas las expectativas que te habías hecho al iniciarla?** Es una situación que se da mucho, y que ayuda a descifrar lo que cada uno entiende como “reparto equitativo”.

El diagrama muestra un recuadro negro con texto blanco y rojo. El primer texto es 'Reparto equitativo ≠ [B<sub>1</sub> = B<sub>2</sub>]'. El segundo texto es 'Reparto equitativo = “Simetría” en el cumplimiento de expectativas'. El tercer texto es '= [Conseguido – Esperado]'.

El escenario que estoy dibujando no es ninguna tontería porque refleja una frustración muy latina: ¿Importa tanto lo que gane el otro si estoy satisfecho con lo que gano yo? ¿Puedo aceptar de buen grado que el otro gane más que yo si yo he cumplido con mis expectativas?

Aceptando que es un tema delicado porque apunta a la *línea de flotación* de las emociones, pienso que en este caso hay que ser más fríos y pragmáticos para entender que la “ganancia compartida” no significa que los dos ganen lo mismo en términos absolutos, sino que cada parte se quede contenta con lo que esperaba o buscaba en la relación.

**El grado de satisfacción con una relación de colaboración, como se ve, también depende en gran medida de una gestión prudente de expectativas.**

Los patrones de “colaboración” inter-especies en la naturaleza nos dan algunas pistas para explorar este tema. Hay muchas tipologías pero por abreviar, voy a ir a los extremos. Uno es el llamado “**MUTUALISMO**”, en el que ambos obtienen un beneficio suficiente para querer seguir

colaborando. Hay una relación equilibrada, bastante simétrica en los términos que vengo contando.

Un ejemplo precioso es la relación que se da en los fondos arenosos del mar entre el **Gobio de Luther y la gamba ciega**. Hay un [vídeo fascinante](#) de esto. Resulta que el gobio tiene una vista envidiable pero carece de patas, mientras que la gamba ciega posee unos tentáculos que le permiten excavar y buscar alimentos pero carece de visión. Son especies que han decidido vivir juntas, en plan “*pisito compartido*”. La gamba mantiene la casa limpia y ordenada, mientras que el gobio hace de vigilante-lazarillo. Él pone los ojos y ella las patas. La gamba tunela una casa para los dos y el gobio la acompaña cuando salen a buscar alimentos. La gamba siempre mantiene una de sus antenas en contacto con el gobio, que le va indicando el camino. Si el pez detecta un depredador, da un golpecito de aviso a la gamba y la guía hasta la seguridad de su refugio. Pero lo más curioso de esa relación es que si uno aprecia con detenimiento el vídeo, da la impresión que la relación es asimétrica, porque la gamba está todo el día trabajando, en plan obsesivo, mientras que el gobio se coloca quieto en la puerta de la madriguera solo para observar. Visto desde fuera, la relación es desequilibrada, uno pone más esfuerzo que el otro a cambio de desiguales resultados, pero lo cierto es que ambos cumplen las expectativas que se proponían, y por eso la relación de colaboración funciona, y siguen viviendo juntos 😊

En el otro extremo están los casos de “**PARASITISMO**”, donde hay un ganador y un perjudicado. Uno obtiene el beneficio a costa del otro. Estoy seguro que eso recuerda a situaciones similares porque **hay falsas relaciones de colaboración que son parasitarias**. ¿Quién no ha vivido experiencias así? Podría poner muchos ejemplos biológicos de esto, pero me lo ahorro porque en general son bastante desagradables y producen rechazo.

En todo caso, lo que quiero decir es que no podemos ser ingenuos. Tenemos que desarrollar **mecanismos de defensa** como hacen las plantas que liberan toxinas para ahuyentar a los hongos y bacterias. Un buen *sistema inmunitario* que nos proteja de los llamados “parásitos sociales”. Lo bueno de todo esto es que con el tiempo uno va aprendiendo a reconocerlos, ¿a que sí?

## **Paciencia: una buena gestión del tiempo**

Pero esto de la reciprocidad o el “reparto equitativo” se puede complicar aún más si añado otra pregunta: **¿En qué momento medimos si la relación es equilibrada?**

Pues aquí entra en juego otra variable del *programa de colaboración* que estamos *hackeando*, y es la **PACIENCIA**. Porque la “reciprocidad” es una función del tiempo y, tiene un TIMING entre el dar y el recibir que conviene respetar.

**El horizonte temporal con que se mide la reciprocidad en una relación de colaboración no puede ser a corto plazo**

Pero lo cierto es que algunos tienden a gestionar la colaboración como si fuera una cuenta de resultados de Ingresos vs. Gastos. En cada trimestre toman la calculadora para medir lo que ganan y lo que pierden, y esto no funciona así. Se parece más a un balance, con activos y pasivos que en su debido momento van a generar beneficios o pérdidas.

**Las prisas hacen mucho daño a los procesos de colaboración, y el mayor problema viene por la sensación de pérdida de control.** Buscar atajos es uno de nuestros deportes nacionales, pero en los procesos genuinos de colaboración hay pocos atajos. Los que intentan forzar *el tempo* de la relación incurrir en lo que me gusta llamar el

**PACIENCIA**  
Reciprocidad =  $f(T)$   
**≠**  
Estrés por la Reciprocidad  
¿Cuenta de resultados a corto plazo?

“Estrés por la Reciprocidad”, una patología común que explica una buena parte de los fracasos en estos procesos.

Retomando la fantástica película “[Intocable](#)” que comenté en la [primera parte del artículo](#), si tuviera que destacar algo, además del valor de la diversidad, creo que la lección más significativa que nos da es que en procesos de colaboración **es esencial tener paciencia para poder sacar lo mejor de cada parte.**

## Menos es más: ¡¡hagámoslo simple!!

Pienso que las organizaciones están sometidas a demasiadas reglas, y muchas de ellas están **pensadas para institucionalizar la desconfianza...** y eso mata la colaboración. Tenemos miedo. Queremos *normatizar*, atajar cualquier situación que pueda producirse. Esto nos lleva a sobre-especificar, a hiper-organizar.

Sin embargo, aquí se produce otra paradoja: **Menos es más.** Pocas directrices (pero buenas) y mucha autonomía. A la larga la flexibilidad y la robustez son el resultado de una buena auto-organización. Creo, francamente, en que **reglas simples permiten comportamientos complejos.**

**SIMPLICIDAD**  
Menos es más = **[Hazlo simple]**  
**Una paradoja más:**  
**Reglas simples permiten comportamientos complejos**

## CO-nfianza: desaprender para confiar

La última variable de la ecuación del Co- que propongo, pero no por última es menos importante, es la CO-nfianza.

Ahí tenemos un problema: para confiar de verdad, hay que desaprender porque nos han educado para lo contrario. Y quizás diga una obviedad, que es puro sentido común, pero que a menudo no se cumple: **“para confiar, lo primero que hay que hacer es... empezar confiando”.**

El círculo virtuoso se genera así: confianza (en principio) genera confianza, y para eso hay que luchar contra las paranoias aprendidas del paradigma de la hipercompetencia. Si uno empieza dudando, desconfiando del otro, activa el mecanismo de la Profecía auto-cumplida, y ya no hay nada que hacer porque ya sabemos el desenlace: **“¿Viste que no funcionaría?”.**

**La transparencia abarata mucho los procesos de colaboración porque genera confianza**

Finalmente, siendo prácticos, conviene recordar que **el control sale caro, muy caro.** El exceso de control hace inviable y pesada la colaboración. Por eso también es muy importante **elegir bien a los socios.**



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.