



¿Por qué colaboramos tan poco, y tan mal?

Por: **Amalio A. Rey**

Colaborar es un verbo de moda. Por fin una palabra amable. La sociedad empieza a cuestionarse tímidamente el pensamiento único del viejo Management con su narrativa bélica de “competir” como único modelo posible. Ya era hora, pero sin triunfalismos porque tenemos mucho todavía que aprender.

Es fácil hablar de “colaborar” pero otra cosa muy distinta es hacerlo bien. La teoría de la colaboración puede ser atractiva e inspiradora pero también extremadamente aburrida.

Los discursos sobre el tema pecan de retórica buenista, y también de hipocresía, porque la realidad de los comportamientos nos muestra a menudo una cosa distinta de lo que se postula en las presentaciones de Power Point.

Estoy metido ahora en varias iniciativas que dependen de la colaboración. Lo venimos haciendo desde hace tiempo en **eMOTools**, un colectivo que se dedica a la wikinnovación o innovación 2.0, o sea, a innovar a través de modelos bottom-up, colaborativos, abiertos y participativos. Pero **a más nos sumergimos en los misterios de estos procesos, más nos damos cuenta de su di-**

ficultad. La lectura positiva es que también seguimos aprendiendo a cómo gestionarlos, si es que eso es posible.

En este artículo intentaré responder a la pregunta del título: **¿Por qué colaboramos tan poco, y tan mal?** desde mi experiencia como participante directo en proyectos de colaboración, y también como facilitador de los mismos. Espero poder juntar unas cuantas observaciones prácticas que sean de alguna utilidad para mejorar estos procesos:

1.- La ley del menor esfuerzo:

Colaboramos poco y mal porque... el que va sólo no tiene que negociar, ni convencer, ni renunciar a expectativas individuales para avanzar en su itinerario, y eso es bastante tentador.

Ir solos suele ser mucho más fácil y más rápido que ir acompañados por extraños con los que todavía hay que aprender a entenderse.

La sensación de libertad que produce no tener que consultar, ni pedir permiso (a un socio) para nada, es muy cómoda. Eso hace que a veces se rompan los acuerdos, porque una de las partes no soporta esa pérdida

de autonomía, ni el esfuerzo que implica buscar consensos.

Y lo entiendo, no voy a tapar el sol con un dedo, pero igual digo que si queremos llegar más lejos (lo que es más fácil si vamos acompañados), habrá que hacer las cosas de un modo distinto. Eso significa entender que la buena colaboración demanda un extra de esfuerzo para asumir la gestión de estas cargas por compartir.

2.- Gestión de la diversidad:

Colaboramos poco y mal porque... tendemos a hacerlo por afinidad, con nuestros iguales, y ahí tenemos menos oportunidades de crecer que si nos mezclamos con diferentes. La colaboración genuina se basa en la búsqueda de sinergias, en la que aportan los *complementarios* que se parecen menos a nosotros.

Primero hay que pasar por el duro proceso de aprender a gestionar la diversidad, que es más un arte o una actitud, que una ciencia o una aptitud.

Suele ocurrir que empezamos por esforzarnos en digerir el *mal necesario* de la **tolerancia** hacia el otro, y eso aunque ya es un avance, sigue siendo una lectura negativa de la experiencia. Pero si seguimos creciendo, entonces nos damos cuenta que la gracia no está ahí, sino en entenderlo en positivo, o sea, en ver que la **integración** entre diferentes es una *oportunidad*.

Cuesta trabajo, que nadie lo dude, y muchos se cansan antes de llegar al punto mágico del no-retorno.

3.- Impaciencia:

Colaboramos poco y mal porque... somos unos impacientes. Nos puede la prisa, la absurda sensación de premura crónica que agobia un día sí, y otro también. En parte es cierta, y en parte es ficción auto-infringida.

Buscar atajos, aunque nos corten las alas, es uno de nuestros deportes favoritos. Pero que lo sepas: en los procesos genuinos de colaboración hay muy pocos atajos...

Con prisas es imposible llegar a buen puerto si compartimos la ruta, porque la navegación colaborativa exige de confianza, y ésta no se construye de la noche a la mañana. Hay que ir poco a poco, dar margen a que se cultive esa confianza tan necesaria, y que explico mejor en el siguiente punto. El bueno de **Pepe Mujica** lo resume bien: "Por el camino más largo es el viaje más corto".

4.- Desconfianza, paranoia y la profecía autocumplida:

Colaboramos poco y mal porque... algunos llevamos una mochila cargada de intentos frustrados que nos han vuelto algo paranoicos. Este es un problema recurrente y que sale en todas las quinielas cuando se apuesta por el éxito o fracaso de un proyecto colaborativo.

Para colaborar hay que confiar. Y para confiar, lo primero que hay que hacer es empezar confiando.

Perdón por la obviedad, pero no es así como actuamos habitualmente. Al más mínimo indicio se disparan los fantasmas de la duda: ¿me estarán utilizando? Nos enrocamos, nos protegemos y vemos trampas donde no hay. Después viene la **profecía autocumplida** del "¿viste?, te dije que no funcionaría". Como hemos dicho antes, a la confianza hay que concederle un margen de tiempo. No se debe juzgar

a la primera. Si el socio o los socios hacen algo que no nos gusta, hay que hablarlo con franqueza. Decirlo para corregirlo y despejar dudas. No acumular suspicacias. Hay que dar



oportunidades y desactivar esa tendencia natural a poner alarmas en todos los sitios.

Aquí suele haber un déficit de **transparencia** que lo agrava todo. Somos hijos de miles de años de opacidad.

La gestión de las relaciones de colaboración se abarata mucho dentro de un marco de transparencia que sea simétrica.

5.- Obsesión con los resultados, sin disfrutar el proceso:

Colaboramos poco y mal porque... no sabemos disfrutar del proceso. Estamos tan programados para pensar en términos de resultados, que nos perdemos mucho de lo bueno que tiene *hacer juntos la ruta*. Vale, sé que las empresas sobreviven en función de los resultados, pero hay un descuido absoluto de los intangibles.

El único indicador válido del éxito de una colaboración tiende a ser lo facturado. Pero eso es estúpido, porque el mundo es mucho más complejo que eso.

Conozco muchas alianzas cuya aportación más apreciable ha sido el aprendizaje, lo que se ha aprendido trabajando juntos. También la posibilidad que dan de desmontar prejuicios o mitos anquilosados gracias a abrirse a la mirada fresca de otros. O simplemente que al compartir, se desvelan talentos que antes estaban ocultos. Ocurre a menudo que los retornos de una colaboración puntual llegan después de años, cuando ya uno había descartado cualquier beneficio, gracias a que dos puntos por fin se conectan.

Estoy convencido que si uno encuentra los socios adecuados y se centra en el proceso, en disfrutar el propio ejercicio de abrirse y compartir, los resultados (directos o indirectos) terminan llegando.

6.- Necesidad de control:

Colaboramos poco y mal porque... es un proceso que implica ceder control, y buenas dosis de *tolerancia a la ambigüedad*. Las contradicciones no se depuran por la vía jerárquica, que es la más rápida y cómoda, porque los compañeros de ruta en este caso son externos. **Eso genera estrés, mucho estrés, en los directivos que necesitan tener todo atado.** Al final esa actitud se traduce en impaciencia, y en imponer un ritmo forzado a la relación que excede el natural.

7.- No sabemos elegir a los socios:

Colaboramos poco y mal porque... nos pasa con esto lo mismo que con los procesos de selección del personal. Lo hacemos rápido, de prisa, para acortar plazos. Pero después nos damos cuenta que eso lo único que hace es generar otros problemas que terminan a la larga generando más ineficiencias.

Todo el tiempo que “perdamos” eligiendo bien a nuestros socios, antes de liarnos con extraños, es tiempo que nos ahorramos después de gestionar la relación.

Por cierto, había dicho antes que los buenos socios son complementarios porque aportan sinergias, y que trabajar con diferentes añade complejidad. Sin embargo, cuando hablo de las ventajas de la diversidad me refiero a talentos, talentos, competencias y habilidades; pero no a los valores.

Es muy importante, según mi experiencia, que los valores culturales sean afines o convergentes, y que el sentido de propósito sea compartido.

8.- “Estrés por la reciprocidad”:

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

Lo que une a dos buenos socios no es una recta previsible, sino un hilo sinuoso y lleno de sorpresas.

Un modelo *contable cortoplacista* no deja espacio para la paciencia y la generosidad que lleva a la confianza. He visto relaciones de colaboración que en dos años han parecido muy asimétricas, o sea, que favorecían sólo a una parte; pero que un solo hecho o evento ha cambiado totalmente la distribución de los retornos. Quien parecía estar perdiendo siguió apostando, siguió confiando, y llegó su mo-

mento de cosechar con creces.

Si confías en el socio, no hagas cálculos a corto plazo. Invierte en confianza, y ya verás que el retorno llega.

9.- Burocracia y marco normativo:

Colaboramos poco y mal porque... las organizaciones están sometidas a demasiadas reglas, y muchas de ellas están pensadas para institucionalizar la desconfianza. Hace poco en el [Update-8](#) de Infonomía se añadía este punto que no es baladí y que puede convertirse en un freno para la exploración de modelos ágiles de colaboración. La existencia de marcos laborales, fiscales y corporativos poco flexibles castiga el ensayo/error y la posibilidad de construir marcos ligeros basados en la confianza.

Este artículo se encuentra dentro de la microsite [Ecosistemas en Red](#)