

## ¿POR QUÉ LA COLABORACIÓN ES IMPRESCINDIBLE?

Carlos Herreros de las Cuevas

La afirmación de que tenemos que buscar y utilizar formas y procedimientos nuevos y diferentes para desarrollar y entrenar líderes tiene pocas o ninguna oposición. Se invierten enormes cantidades de dinero, tiempo, recursos de todo tipo y los resultados no parecen acordes con los esfuerzos.

Sin embargo, necesitamos empresas, empresarios y directivos que afronten los retos actuales y que aseguren la sostenibilidad de las organizaciones que son uno de los pilares de nuestras sociedades. Pero la sostenibilidad significa cambio, y cambio constante, impulso que es muy difícil de mantener, tanto por las disposiciones individuales: la neurociencia explica por qué nos resistimos a los cambios; como por las actitudes sociales en las que operan las mismas resistencias a cambiar el "status quo".

Sobre cómo necesitamos que sean las empresas, es muy difícil proporcionar una definición o expresión que sea comprensiva de todo lo que esperamos de ellas. Desde un punto de vista biológico-evolutivo, necesitamos su supervivencia; desde el punto de vista moral, que esta supervivencia se base en principios y valores que promuevan la colaboración, la confianza, la solidaridad; y todo ello sin olvidar el beneficio que es el indicador más fiable de la eficiencia y de la eficacia.

Por lo tanto, necesitamos líderes preparados y animados para buscar esos objetivos; para reconocer que, al menos en el corto plazo, algunos de ellos son contradictorios; actuando, por lo tanto, como los malabaristas para atender todos los intereses a la vez: en cualquier momento, sólo tienen una bola en cada mano, las otras tres o cuatro en el aire, seguro de que ninguna caerá.

Si la tarea ya se antoja difícil, mucho más lo será si la abordamos en solitario. Somos sociales por naturaleza y valoramos la pertenencia a los grupos de los que formamos parte. El grupo puede percibir como una amenaza cualquier movimiento individual que altere el "status-quo", y reaccionar con aislamiento, con ostracismo, ante el "diferente". De ahí que sostenga que las acciones para innovar en el entrenamiento y desarrollo de los líderes han de ser colectivas, grupales. Lo cual, de paso, me lleva a cuestionar la eficacia general del coaching individual- salvo para problemas muy personales- comparado con el grupal.

La competencia en mercados globales ha reducido el papel de las fuentes tradicionales de las ventajas competitivas. El conocimiento tecnológico es crítico pero ha dejado de ser el origen de la ventaja competitiva. El nuevo y fundamental factor para la creación de riqueza consiste en la continua creación de conocimiento y en la innovación en redes. La creación de conocimiento es de naturaleza social (hablemos más de heteronomía y algo menos de autonomía); las relaciones sociales son un proceso esencial para la creación de conocimiento; y la fricción es también parte constituyente de las organizaciones sociales. Nonaka y Takeuchi resaltan la importancia de los valores y metas comunes y del fortalecimiento de las relaciones para la creación de conocimiento.

Por quedarnos solo con la información más reciente, tomamos los datos siguientes del suplemento ABC EMPRESA del 27 de marzo de 2016, artículo de MJ Pérez Barco: " El trabajador del futuro deberá poseer

competencias como el trabajo colaborativo y en equipo...” En este artículo pretendemos ir más allá de afirmar esa necesidad y explicar por qué el trabajo colaborativo es esencial.

Cuando el cambio es constante, continuamente hay que cambiar las competencias, y por lo tanto las capacidades, que fundamentan los comportamientos nuevos. Un esfuerzo sostenido. Me pregunto si no existirá algún tipo de “meta-capacidad” que facilite esa transición, que la haga menos costosa en términos emocionales y de utilización de recursos, siempre escasos. Propongo que una de esas meta-capacidades es la colaboración. Una capacidad dinámica.

Son muchos los autores que definen las capacidades dinámicas como “la capacidad para renovar competencias y lograr así la congruencia con entornos empresariales cambiantes, adaptando, integrando y reconfigurando habilidades organizativas internas y externas y competencias funcionales” ( David Teece et al., en “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, vol. 18, nº 7). Otros, como Helfat et al. , ( Dynamic Capabilities, Wiley, 2006) definen una capacidad dinámica como “la capacidad de una organización para decidir crear, extender o modificar su base de recursos”

### **La metacapacidad más valiosa es la colaboración**

Sostengo que la metacapacidad más valiosa es la colaboración . Que implica

- Profundizar en el autoconocimiento, aceptando la heteronomía más que la autonomía. Claridad y resiliencia.
- Conocimiento de los demás tanto como personas como miembros de equipos y grupos, la otra dimensión de la heteronomía
- Capacidad para leer, entender, “escanear” el entorno continuamente y pensar estrategias de adaptación.
- Capacidad para analizar la vida empresarial y la privada momento a momento para identificar los episodios de bienestar y los de malestar. Profundizando en el autoconocimiento, seremos capaces de llegar a conclusiones creativas e innovadoras.
- Capacidad para encender la llama del propósito, momentos y etapas de fluidez, ( “focos de fuego” los llama Lynda Gratton en un libro que comentamos más adelante) que se persiguen por razones autotéticas( que tienen un fin en sí mismas) y no para buscar directamente recompensas de fama o de dinero (Csikszentmihalyi)

La metacapacidad de la colaboración puede ser desagregada en diferentes niveles. En el individual, se resaltan las habilidades de asociarse con los demás en proyectos con culturas diferentes; la confianza y el compromiso que permiten “comportamientos pro- relacionales” con los clientes y en el marketing; en cuanto a la calidad de la relación, se resaltan el compromiso, la comunicación, la vinculación y la satisfacción.

En el nivel grupal, los factores colaborativos radican en la integración entre funciones y también se conviene en que los factores de éxito son la confianza, la colaboración, el compromiso, la comunicación y la resolución conjunta de problemas.

En resumen, las capacidades cooperativas, la cooperación, se entienden como *“cualquier proceso por el que las personas, los grupos y las organizaciones se unen, interactúan, y establecen relaciones psicológicas con el objetivo de obtener ventajas o beneficios mutuos”*

Para que la colaboración sea una auténtica metacapacidad debe tener una orientación relacional, opuesta a la orientación transaccional; la primera necesita niveles altos de confianza y comunicación bi-direccional o multidireccional.

¿ Por qué la colaboración es una metacapacidad? . Porque en entornos inciertos, de cambios rápidos, dinámicos, se necesitan acciones coordinadas. Por lo tanto, saber colaborar permite a la empresa crear y transferir conocimiento que conduce a un mejor desempeño. Si convenimos en que la innovación continua es la única estrategia actual posible, y en que la innovación es fundamentalmente social, necesitamos conocimientos complementarios y actores asimétricos; lo que nos proporciona la colaboración.

Recordemos el armario que tenemos que vaciar: la capacidad de colaboración facilita la sustitución de capacidades obsoletas, y el desarrollo interno o externo, para adquirir capacidades nuevas; podríamos decir que equivale a la *capacidad de transformación* para redefinir continuamente la cartera de productos basados en las oportunidades tecnológicas que se crean en la empresa; para re-pensar los procesos; para re-diseñar las estrategias.

La capacidad de colaboración es una fuente de ventajas competitivas porque es valiosa, difícil de imitar, rara y socialmente compleja.

Para otros autores la metacapacidad facilita el aprovechamiento de las oportunidades, porque permite verlas tan pronto como aparecen y estar preparado para tener dispuestas las capacidades para convertirlas en realidad.

Con frecuencia las relaciones de la empresas con sus clientes, proveedores y empleados, han estado, están aún, inspiradas en criterios parasitarios, por no llamarlos asesinos: o ellos o nosotros; matar o morir. La hipótesis de trabajo es que las empresas actuales cada vez tienen que colaborar más con sus clientes, aunque no sea más que porque las relaciones son entre iguales y no entre superiores e inferiores. Lo mismo podría decirse de empleados, proveedores, etc. Peter Senge y Otto Scharmer sostienen que son tan extraordinarios los retos que afrontan las instituciones creadas en la Era Industrial, que es improbable que los resuelvan aisladamente. La competencia que estimuló la industrialización tiene ahora que ser templada por la cooperación.

Si ahora miramos hacia el interior de la empresa he aquí lo que dice Warren Bennis, uno de los grandes expertos en Management y Liderazgo del siglo XX:

“En una sociedad global , en la que la primera materia más importante es la información puntual, la colaboración no solamente es deseable; es inevitable. Excepto en algunos de los casos más raros, uno es un número demasiado pequeño para llegar a la grandeza”. Un reciente estudio de Korn Ferry- la firma de búsqueda de directivos más grande del mundo-, y de la revista “The Economist”, con ejecutivos *senior* de empresas internacionales confirma inequívocamente nuestra tesis de que las organizaciones del futuro tendrán que ser dirigidas por equipos de líderes. Preguntados quiénes tendrían la máxima influencia en sus organizaciones globales en los próximos diez años, el 62% respondió: “ equipos de líderes”; el 14%, “un líder”. Lo cual no significa que ya no necesitamos líderes sino que tenemos que identificar un paradigma nuevo: no solamente grandes líderes sino grandes líderes que tienen una relación productiva con un “Gran Grupo”. En estas alianzas creativas, el líder y el equipo pueden lograr lo que no podrían separadamente. El líder encuentra la grandeza en el grupo; y ayuda a sus miembros a encontrar esa grandeza en sí mismos”.

Dice Lynda Gratton en su libro “Hot Spots”:

“Ha llegado el momento de que los líderes empresariales se deshagan de sus gafas con cristales ahumados y las sustituyan por visores termales( nocturnos). Dotados con esta visión mejorada, echarán una ojeada más reveladora al trabajo de su organización”.

Cuando se mira a través de los visores sensibles al calor, el terreno parece de color verde, escribe Gratton; el trabajo diario discurre de manera predecible, se genera poca energía o entusiasmo por encima de lo normal. El verde significa: “lo de siempre”.

Pero, con suerte, de vez en cuando podrán verse también destellos de color naranja o rojos. Éstos son los “focos de fuego”, momentos en los que quienes trabajan juntos lo hacen de forma excepcionalmente creativa y colaboradora. Los “focos de fuego” aparecen cuando se produce la llamarada de la energía interior y la interpersonal, unos con otros; cuando las actividades mundanas diarias se dejan de lado para abordar un trabajo entusiasmante y retador. Es en momentos como éstos cuando las ideas se contagian y aparecen posibilidades nuevas”

Según la autora, para que surjan “focos de fuego” en la empresa, se necesitan tres elementos esenciales o disciplinas: mentalidad de colaboración, la capacidad de ir más allá de los límites y tener éxito en encender el fuego del propósito. Para que el “punto caliente” cree auténtico valor, hay un requisito más: capacidad productiva.

### **Los grupos, que son más inteligentes que las personas, necesitan colaborar**

Uno de los “gurus” americanos más famosos- ya se sabe que su prestigio es generalmente muy efímero- es Malcom Gladwell. Hace unos años publicó “The tipping point”<sup>1</sup>, traducido a nuestro idioma con el título “La frontera del éxito”( Espasa Calpe). Recientemente ha escrito otro, que yo sepa aún no traducido,

---

<sup>1</sup> Abacus Book, Gran Bretaña,2000

titulado "Blink"<sup>2</sup> ( el parpadeo). Además, es un gran articulista en "The New Yorker. Otro libro actual que está teniendo un gran éxito es "The wisdom of the crowds, why the many are smarter than the few"<sup>3</sup> , escrito por James Surowiecki. Sostiene el autor, y presenta numerosas pruebas de ello, que los grupos son más inteligentes-tienen mayor capacidad de predicción, y sus juicios y criterios son más sensatos- que incluso las personas más inteligentes. Naturalmente, siempre que los grupos operen bajo ciertas condiciones. Tal como dice el autor, ya entre 1920 y 1950 muchos psicólogos norteamericanos hicieron diversos experimentos que demostraron la inteligencia grupal. Es clásico el ejercicio de las gominolas en el tarro en el que, una vez tras otra, la estimación del grupo es invariablemente muy superior a la vasta mayoría de las estimaciones individuales. Cuando el profesor de Finanzas Jack Treynor realizó el experimento con sus alumnos- el tarro tenía 850 gominolas- el grupo dijo que tenía 871. Sólo uno de los cincuenta y seis alumnos de la clase propuso una cantidad más ajustada a la realidad. Imaginemos que en nuestra empresa, ese uno entre cincuenta y seis no forma parte del comité de dirección o de planificación estratégica.

Dos observaciones con respecto a estos experimentos. En primer lugar, la mayoría de los componentes de los grupos no hablaron entre ellos ni se juntaron para buscar una solución colectiva. Hicieron estimaciones individuales que luego se agregaron y promediaron. La segunda consideración es que cada vez que se hace el ejercicio, la valoración del grupo no será mejor que la de alguna persona en concreto. Serán muchas las ocasiones en las que alguien hará una predicción mejor que la del correspondiente grupo, lo cual es conveniente porque ,especialmente en situaciones en las que existen incentivos para acertar( por ejemplo en la Bolsa) ,se estimula la continua participación de personas aisladamente. Pero no existe evidencia de que de forma consistente las personas superen a los grupos; en otras palabras, si se repite diez veces el juego de las gominolas, es probable que en cada partida uno o dos estudiantes mejoren la predicción del grupo, pero nunca serán los mismos. Con más de diez juegos, la solución del grupo será casi con total seguridad la mejor posible. Por lo tanto, la forma más sencilla de obtener buenas respuestas es preguntando a grupos.

Scott Page, profesor de Ciencia Política de la Universidad de Michigan , ha realizado una serie de experimentos bastante sorprendentes utilizando agentes computacionales para demostrar los efectos positivos de la diversidad. Page organizó grupos de entre diez y veinte agentes, cada individuo dotado de un conjunto diferente de habilidades, y les puso a resolver varios problemas relativamente sofisticados. Individualmente, algunos agentes los solventaron muy bien y otros fueron menos eficaces. Pero el descubrimiento de Page fue que un grupo formado por agentes inteligentes y otros que no lo eran tanto, siempre operaba mejor que otro compuesto sólo por inteligentes. Con este experimento , Page demostró que la diversidad es muy valiosa en sí misma, de forma que cuando un grupo tiene esta característica resuelve los problemas mejor, lo cual no quiere decir que la inteligencia es irrelevante, ninguno de los agentes de Page era ignorante; lo que sí indica es que en el nivel grupal, la inteligencia sola no es suficiente porque, por sí misma, no puede garantizar la emergencia de las diferentes perspectivas de un problema.

---

<sup>2</sup> Penguin Book, Londres 2005

<sup>3</sup> Little, Brown, Gran Bretaña, 2004

Que la diversidad cognitiva es importante no quiere decir que si juntamos un grupo de personas diversas pero desinformadas, su sabiduría colectiva sea mayor que la de un experto. Sin embargo, cuando se reúne un grupo con diferentes grados de conocimiento y de visión profundos, llegará a mejores decisiones que si las confiamos a uno o dos individuos por muy inteligentes que sean. Es una herejía sugerir que las organizaciones que cuentan con las personas más brillantes no son las mejores en un mundo dominado por “la guerra del talento”, ya que está muy extendida la idea de que unas pocas super estrellas son las que determinan que una empresa sea excelente o mediocre. Herético pero cierto.

A comienzos del siglo XX el naturalista norteamericano William Beebe observó en la jungla de la Guayana un comportamiento muy extraño. Un grupo de hormigas ejército se movía en un amplio círculo de unos cuatrocientos metros de circunferencia; cada hormiga tardaba dos horas y media en completar una vuelta. Sin parar durante dos días, la mayoría acababa muriendo. Lo que vio Beebe era lo que los biólogos llaman un molino circular que se crea cuando las hormigas ejército se separan de sus colonias. Una vez que se han perdido siguen una regla sencilla: sigue a la hormiga que te precede. El resultado es el molino que normalmente sólo se rompe cuando unos cuantos individuos se desvían por azar y son seguidos por los demás. Generalmente, una colonia de hormigas funciona muy bien. Ninguna gobierna la colonia y cada una de ellas es, por sí misma, bastante ignorante. Sin embargo, encuentran comida, hacen sus tareas y se reproducen. Pero las sencillas herramientas que las hacen tan eficaces son también responsables de su desaparición cuando se encuentran atrapadas en un molino circular. Dice el autor que los seres humanos no corremos este riesgo porque somos capaces de decidir de forma independiente. Independencia no significa aislamiento pero sí una relativa libertad frente a la influencia de los otros. Un grupo de personas tiene una mayor probabilidad de tomar decisiones acertadas si cada individuo es independiente de los demás; la independencia es importante porque evita la correlación entre los errores individuales de unos y otros.

Otros dos requisitos necesarios para que los grupos sean realmente inteligentes son evitar los efectos de cascada y de rebaño. Existen numerosos experimentos que prueban que cuando las decisiones no se toman a la vez sino de forma secuencial, es probable que surja ese efecto imitativo que Surowiecki denomina “cascada”. Si la mayoría de las decisiones para adoptar las nuevas tecnologías o normas sociales se hace en cascada, lo más probable es que no sean las más apropiadas. Lo serán si se toman por personas con opiniones diversas, llegando a conclusiones de forma independiente y basándose sobre todo en información privada. La imitación es una especie de respuesta racional a nuestros límites cognitivos. Colaborar no es, pues, aceptar los efectos “cascada” y “rebaño”

**La “metacapacidad” de la colaboración requiere que la empresa tenga o “cree” el clima adecuado.**

Hay pocas dudas: *La metacapacidad de colaboración, con lo que implica de actitudes y aptitudes individuales y grupales, es la única que permite la continua adaptación a entornos que cambian también continuamente.*

## La colaboración requiere el contexto adecuado

Recuerdo una brillante exposición, como todas las suyas, de Sumantra Goshal. Nos contaba que todos los veranos viajaba su ciudad natal, Calcuta, con su familia, sobre todo para que sus hijos nacidos en América y Europa no olvidaran sus orígenes. ¿Os podéis imaginar- decía- cómo es Calcuta en agosto?. Calor insoportable, olores fétidos, miseria humana a la vista de todos, la muerte enseñoreándose de la la calle. Añadía: Sabéis que antes de ser profesor en esta Escuela( London Business School) lo fui en Insead, en Fontainebleau. Los que conozcáis el lugar, recordaréis los bosques en primavera. Su olor, sus colores, su armonía, la incomparable belleza. Pues bien, concluía, muchas empresas hacen de sus empresas Calcutas en lugar de Fontainebleaus.

De forma más científica lo cuenta Malcom Gladwell<sup>4</sup> : “Hace algunos años dos psicólogos de la Universidad de Princeton, John Darley y Daniel bastón, decidieron realizar un estudio inspirado por la parábola del Buen Samaritano. Como seguramente recuerda el lector, el Evangelio de San Lucas cuenta la historia de un viajero ,que había sido apaleado y robado, parecía muerto, en la cuneta de la carretera de Jerusalén a Jericó. Un clérigo y un levita- ambos personas pías, pasaron delante del malherido pero no pararon a socorrerle. Cambiaron de lado del camino. El único que ayudó fue un samaritano- miembro de una minoría despreciada- que se acercó a él , le curó las heridas y lo llevó a una posada”.

Los psicólogos decidieron hacer un experimento con un grupo de seminaristas; se reunieron individualmente con cada uno, y les pidieron que prepararan una charla, corta , extemporánea de un determinado tema bíblico y luego presentarlo en una clase cercana. Durante el trayecto hacia esa clase, todos los seminaristas pasaron por delante de un hombre tirado en un pasillo, con la cabeza baja, los ojos cerrados, tosiendo y con gritos de dolor. La pregunta era: ¿Quién se detendría a asistirle?. En sus conversaciones con los seminaristas, los investigadores hablaron de cuestiones relacionadas con su vocación, sobre si se preparaban para tener un medio de vida o para su realización espiritual y personal. A algunos, les facilitaron una copia de esta parábola.

Después de hablar de estas cosas con ellos, las instrucciones individuales eran muy diferentes. En algunos casos les decían mirando el reloj: “ Vas a llegar tarde, llevan esperándote ya varios minutos”. En otros, también mirando la hora, las instrucciones eran “Todavía faltan unos cuantos minutos para que empiece tu clase, pero puedes ya acercarte a ella”.

“Si preguntamos a la gente qué seminaristas se comportaron como buenos samaritanos, sus respuestas son muy consistentes. Casi todos sostienen que era más probable que atendieran al herido aquellos que habían decidido entrar en el seminario para ayudar a los demás. Es difícil pensar en un contexto en el que se presenten con mas evidencia las normas de ayuda a personas en dificultad que las de la parábola. Pero no ocurrió así en este experimento. De las personas a las que se indicó que llegaban tarde, sólo el 10% se detuvo a atender al herido; sin embargo sí lo hizo el 63% de las que ,según las instrucciones recibidas, tenían tiempo suficiente para empezar su clase.

---

<sup>4</sup> Op.cit.

Lo que este estudio sugiere es que las convicciones de nuestro corazón y los contenidos reales de nuestro pensamiento, al final, son menos importantes para guiar nuestra acción que el contexto inmediato del comportamiento. Alguien normalmente compasivo se convertía en indiferente al sufrimiento simplemente porque le habían dicho que llegaría tarde a su clase. El contexto es importante, también para colaborar que, muchas veces, consiste en asumir el papel del Buen Samaritano.

Estoy convencido de que la colaboración es un instrumento indispensable para la supervivencia de las organizaciones.

¿Por qué, entonces, no promovemos la colaboración en nuestros programas de desarrollo directivo, precisamente haciéndolos colaborativamente con los destinatarios de esos programas?