

# La colaboración, ¿es siempre posible?

MODELO COOPLEXITY, TRABAJO EN EQUIPO / POR RICARDO ZAMORA



## ¿Crees que la colaboración siempre es posible?

Una de las conclusiones que surgieron como resultado de la investigación del modelo de Cooplexity (Zamora Enciso, 2018) fue que la colaboración no siempre es posible. Depende de la evolución que tenga un grupo con respecto a la conciencia del equipo. Los grupos con mejores resultados pasaron positivamente a través de los tres niveles del modelo: adquisición de conocimiento, construcción de cohesión y autocoordinación. Tres grados de posible colaboración aparecen en paralelo con cada nivel.

***La Alianza, la Cooperación y la Colaboración son los tres grados de entendimiento a los que un equipo puede llegar dependiendo de su madurez.***

## Tres grados de posible colaboración

En el primer nivel, que llamo **Alianza**, **todos ganan, y nadie pierde**. El acuerdo es natural y nadie lo rechaza. Tan pronto como aparezca una oportunidad de colaboración en estas circunstancias, se acepta. Mientras el grupo evoluciona y el proceso de integración sigue su curso, surgen nuevas oportunidades de entendimiento y, aunque no perjudican a nadie, crean beneficios desiguales. Aquí es donde el grupo generalmente alcanza acuerdos que tarde o temprano producen un tipo de compensación o reciprocidad. Es el nivel de intercambio o lo que yo llamo **Cooperación**. En la vida cotidiana, podemos considerar las negociaciones tipo ganar-ganar en este nivel. La negociación se centra en acordar un cierto valor y sus compensaciones correspondientes. El nivel de cooperación es bueno, aunque todavía tenemos espacio para esperar mejores relaciones en el equipo.

En el tercer nivel, el equipo cubre las necesidades individuales y colectivas. El grupo ahora se considera como un todo, como un sistema, como una entidad con sus particularidades y con una personalidad diferenciadora. Sus miembros se sienten como un equipo en un sentido pleno. Han hecho un salto cualitativo esencial. Es el nivel de **Colaboración**.

En este punto, es necesario hacer una distinción esencial entre cooperación y colaboración. La cooperación es lineal, concreta, orientada a un objetivo. En el trabajo cooperativo, las tareas se subdividen entre los miembros que trabajan por separado. La coordinación es importante con respecto a quién hace qué, cómo y cuándo (Nezamirad, Higg, y Dunstall, 2005).

La colaboración es un proceso creativo entre dos o más personas, con habilidades complementarias que interactúan para crear una comprensión común que nadie antes tenía y no habría podido adquirir solo. La colaboración crea contenidos comunes sobre un proceso, un producto o un evento. En este sentido, no hay nada rutinizado. Esto es algo que no existía previamente (Schrage, 1990).

# Si la cooperación necesita coordinación, la colaboración necesita auto coordinación

Colaborar es una interacción que tiene muchos componentes, y uno de ellos es la cooperación. La cooperación trata de un propósito común, y se relaciona con un nivel de abstracción operativo. La colaboración, sin embargo, es un proceso creativo donde el resultado es el producto emergente, es la consecuencia de esa interacción. Si la cooperación necesita coordinación, la colaboración necesita auto coordinación.

La confianza es el factor más crítico en el nivel de colaboración. Asegura que, aunque las acciones puedan ser aparentemente contrarias a los intereses individuales, cualquier decisión no se juzgará como transgresiones o agresiones, sino como una búsqueda de un beneficio común. Alimentada por la confianza, la búsqueda de beneficios comunes tarde o temprano incluirá los intereses particulares, los tendrá en cuenta y, a largo plazo, los equilibrará.

En el nivel de Colaboración, los objetivos individuales y comunes pierden su diferenciación. Deben lograrse juntos y de manera equilibrada. En algunos casos, el equipo está tan cohesionado que «solo» piensa en términos de intereses globales. No es positivo, ni productivo, ni sostenible. La atención individual también debe ser considerada. En realidad, esta dicotomía, a veces se propone de manera precisa desde una perspectiva conceptual pero difícilmente definida desde un punto de vista operacional. Cuidar de los intereses de uno es fácil de hacer. También se podría identificar el interés común incluso a expensas de los individuos. El problema radica en conciliar ambos objetivos de una manera equilibrada. Desafortunadamente aquí, como en la mayoría de las situaciones complejas, no hay recetas. Ni más ni menos se trata de lograr un equilibrio entre los intereses individuales y comunes.

Cuando el grupo está completamente integrado, es perfectamente capaz de buscar el equilibrio de intereses y sabe cómo hacerlo. Sin embargo, solo es posible después de un proceso adecuado de evolución. Anteriormente, cualquier intento de lograr un beneficio común por parte de los participantes más colaborativos es rechazado si se considera que el interés individual está en riesgo. Para colaborar a largo plazo, las personas también deben alcanzar sus objetivos o tener una expectativa razonable de que el coste de la colaboración se verá compensado tarde o temprano.

## El comportamiento más egoísta

Cuando las necesidades de las personas son independientes, la supervivencia se reduce a la competencia de ganar-perder, donde los más fuertes sobreviven. Sin embargo, esto no ocurre cuando hay interdependencias. Es posible decir que en esos casos el comportamiento más egoísta es precisamente el más colaborativo porque ayudar a otros terminará en ayudarse a sí mismo. Además, el grupo rechazará con energía el abuso de recursos con el único objetivo de obtener rendimientos individuales. Si esto sucediera, el resultado para la cohesión sería desastroso y conduciría a una regresión a posiciones más individualistas.

Generalmente, podríamos pensar que aquellos que solo buscan sus propios intereses, son más egoístas.

A veces, esta suposición puede no ser del todo cierta. El grado de colaboración que observé en mi investigación estaba directamente relacionado con el nivel de confianza y la percepción del riesgo. Existe una tendencia natural en todos nosotros a cubrir riesgos que activa una serie de mecanismos de autoprotección y nos empuja a asumir posiciones individualistas. En la medida en que el grupo aumenta el nivel de confianza entre sus miembros y reduce paralelamente el riesgo percibido de las decisiones que toma, se vuelve más capaz de mostrar actitudes de colaboración.

**El grado de colaboración está directamente relacionado con el nivel de confianza y la percepción del riesgo.**







La comunicación y la oportunidad, calidad y frecuencia de contacto, aumentan la confianza y mejoran la relación.

## Aprendizajes del Dilema del Prisionero

Robert Axelrod en su obra *The Evolution of Cooperation* contribuye con algunas ideas que podemos aplicar perfectamente aquí. Utilizando el famoso juego «El dilema del prisionero» creado alrededor de 1950 por Merrill Flood y Melvin Dresher y después reformulado con su nombre actual por A.W. Tucker, Axelrod invitó a expertos en teoría de juegos a un torneo. La competición consistía en enviar programas en los que el participante debía elegir entre tomar una decisión cooperativa o no cooperativa en una serie de interacciones repetidas durante el juego. Entre todos ellos, la estrategia llamada «Tit for Tat» del profesor Anatol Rapoport de la Universidad de Toronto siempre ganaba. Lo que también fue sorprendente fue que su estrategia también era la más simple. Consistió en que la primera decisión siempre era cooperativa, mientras que a continuación repetía sistemáticamente la decisión de su oponente (Axelrod, 1984).

Al igual que en la estrategia de Tit for Tat, una persona que inicia cualquier actividad de una manera corporativa, le está dando una oportunidad al sistema, y avanza más y va más allá en los procesos del modelo Cooplexity mencionado.

Asimismo, el concepto de reciprocidad, clave en el trabajo de Axelrod, aparece como consecuencia de los intereses complementarios. Uno tiene la capacidad de rechazar la cooperación si la expectativa de retorno no existe, o no existe una percepción real y cercana de que el esfuerzo cooperativo será compensado. De esta forma, una persona cooperará si la otra parte coopera y genera un beneficio común. Por el contrario, no lo hará si el otro no lo hace.

Al extrapolar estos aprendizajes a equipos reales, debemos tener en cuenta que el tamaño de éstos juega contra la percepción de la contribución individual y de la expectativa de retorno. Además, sería negativo si el beneficio del esfuerzo cooperativo se comparte de manera desigual entre los miembros, lo que contribuiría a una expectativa menos clara de reciprocidad. Al diseñar equipos y políticas compensatorias, será necesario dividir grupos grandes en equipos más pequeños para mejorar esta percepción.

### Referencias

- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Nezamirad, K., Higgins, P. G., & Dunstall, S. (2005). Human collaboration in planning and scheduling. In 7th International Workshop on Human Factors in Planning, Scheduling and Control in Manufacturing. The Netherlands: The University of Groningen.
- Schrage, M. (1990). *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. Baltimore, MD, U.S.A.: Random House.
- Zamora Enciso, R. (2018). *Cooplexity: Un modelo de colaboración en complejidad para la gestión en tiempos de incertidumbre y cambio* (Tercera ed). Barcelona: Lulu.com. (Amazon)

## Conclusiones

En el modelo, describo tres niveles diferentes de colaboración. **La Alianza** es accesible a cualquier serie de individuos con intereses coincidentes. Simplemente aprovechan una oportunidad sin riesgos ni costos significativos.

El segundo **nivel, la Cooperación**, sería accesible para aquellos grupos que han iniciado procesos de integración y tienen una confianza mínima entre ellos. Confianza suficiente para sostener el proceso de negociación y el establecimiento de compensaciones en igualdad de condiciones. Cuando falta el nivel mínimo de confianza, la negociación no puede progresar a pesar de que ambas partes consideren que un acuerdo potencial sería beneficioso.

Finalmente, el nivel máximo de colaboración rompe la idea de la individualidad fusionando a los miembros en algo más grande. Es el **nivel de co-creación** que se da cuando hay una simbiosis entre ellos y se preocupan mutuamente generando beneficios cruzados.

