

KnowledgeWorks 



“Existe una creciente tensión entre aquellas fuerzas que demandan mayores oportunidades para la colaboración frente a las que pugnan por más control y mayor individualismo (...)”

Por qué el mundo no quiere que colabores (aunque tú quieras o creas lo contrario)

“Todo se mide en dinero, ya nada significa nada” (The Immaculate Fools 1985)

Economía colaborativa y circular, bien común, trabajo en equipo, empresas B... no hay duda de que la colaboración está de moda. Sin embargo, la mayoría de las instancias de nuestra vida laboral nunca fueron diseñadas con la colaboración como prioridad. Si bien el ser humano nace con clara inclinación a colaborar, el sistema educativo se encarga de contrarrestar ese instinto fomentando el individualismo, nuestras organizaciones y sus rígidos procesos de trabajo apenas dejan espacio para la colaboración y el modelo económico basado en el crecimiento y el consumo fomentan el egoísmo por sobre la solidaridad. Afortunadamente, la complejidad de los desafíos que se nos avecinan solo

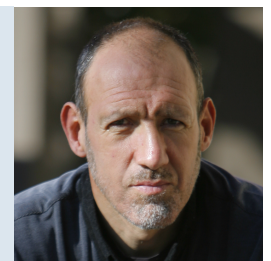
puede ser abordada mediante la colaboración y el intercambio de conocimiento.

Una de las “herramientas” más conocidas en el ámbito de la gestión del conocimiento son las comunidades de práctica, espacios donde los profesionales comparten experiencias y aprenden unos de otros. Aunque se trata de iniciativas muy sensatas, son muchas las comunidades que se ponen en marcha, pero pocas las que sobreviven. ¿Cómo se explica esta realidad en una época de organizaciones cada vez más planas? Hagamos un poco de historia.

El significado de la palabra Comunidad (procedente del francés antiguo “Comuneté” que deriva del latín “Communitas”) se refiere a un

conjunto no estructurado de personas entre quienes existe un intenso espíritu de igualdad social y proximidad. En una Comunidad, sus integrantes tienen cosas en Común (reglas, valores, intereses, identidad, etc.) y por tanto aceptan que ese espacio no es privativamente de nadie, sino que pertenece a todos por igual. En una Comunidad, sus miembros se sienten en Comunión (unión entre personas) que procede del latín “Communis”, es decir, todos participan en lo común, se Comunican y se dispensan un trato familiar. Es fácil concluir que ya desde su origen, del vocablo Comunidad se desprenden una serie de cualidades fundacionales: igualdad, compartir, generosidad, apoyo y ayuda, sentimiento... Pero cuando trasladamos el análisis a nuestros días, es inevitable reconocer

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl

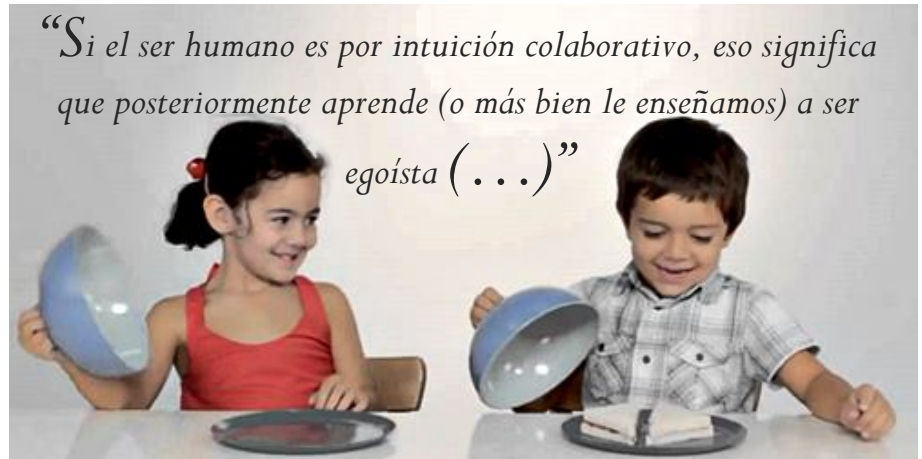


que el significado de Comunidad se ha ido desperfilando. Existe una creciente tensión entre aquellas fuerzas que demandan mayores oportunidades para la colaboración frente a las que pugnan por más control y mayor individualismo. Revisemos los 4 principales elementos implicados en esa titánica lucha: La inclinación natural del ser humano hacia la colaboración, el sistema económico actual que conspira contra ello, el modelo educativo que fomenta la competición y el diseño de las organizaciones modernas que prima los resultados económicos por encima de todo.

1. El ser humano nace colaborativo.

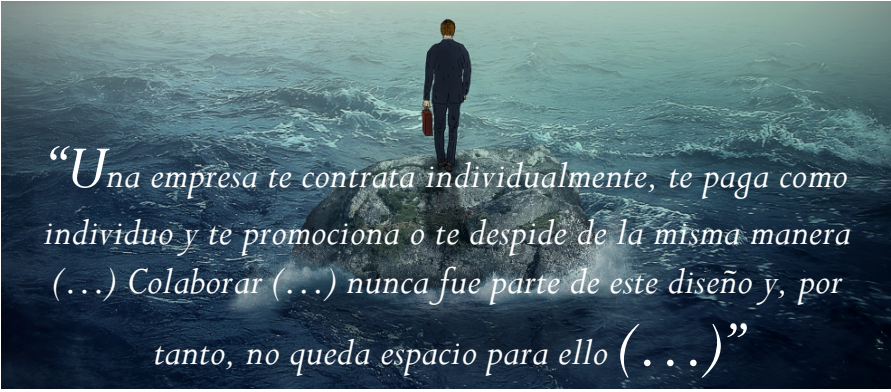
Al contrario de lo que comúnmente se cree, existen innumerables evidencias que confirman la naturaleza colaborativa del ser humano. Se han realizado múltiples experimentos (por ejemplo, en el Max Planck Institute o en las Universidades de Harvard y Yale) que demuestran que el primer impulso de las personas es cooperar con los demás. En todos ellos, el altruismo y el deseo de ayudar al prójimo son la regla, lo que demuestra que desprovisto del barniz cultural, el hombre está intuitivamente dispuesto a colaborar con sus semejantes sin necesidad de que existan gratificaciones o castigos. Si el ser humano es por intuición colaborativo, eso significa que posteriormente aprende (o más bien le enseñamos) a ser egoísta. Sabemos perfectamente que la principal ventaja que ha marcado la diferencia entre los humanos y el resto de las especies animales es nuestra capacidad de colaborar, sobre todo en grandes números. Por tanto, el viejo ideal de fraternidad, expresado en la palabra Comunidad, está íntimamente ligado con nuestra condición humana. Como veremos, el sistema educativo tiene gran responsabilidad a la hora de despojarnos de ese ADN asociativo.

2. El modelo de mercado está diseñado para contrarrestar la



Comunidad. Nadie se atreve a discutir que nuestro sistema económico solo es sostenible a partir del crecimiento permanente. Para crecer hay que fomentar el consumo, para consumir necesitas dinero y para eso tienes que trabajar. El objetivo prioritario de todo ciudadano es conseguir un trabajo lo mejor pagado posible y para lograrlo, compites encarnizadamente contra el resto y obviamente, colocas tu beneficio en primer lugar. El mensaje que transmitimos es demoledor: sin dinero estás muerto. En este mundo donde todo tiene precio y en el que hemos ido recortando las prestaciones y ayudas públicas, no es posible sobrevivir sin recursos. Como consecuencia, se instala un sentimiento altamente peligroso: el Miedo. Si pierdo el trabajo y no tengo dinero, estoy condenado, nadie me va a socorrer. La moraleja es: sálvate como puedas, desconfía de los demás que son tus rivales, tienes que asegurarte los ingresos, legal o ilegalmente... Esta locura crea castas de ganadores (millonarios aterrados de perder lo que han logrado) y de excluidos. No podemos ignorar que a medida que yo tengo más, otros tienen menos, ya que mi progreso ocurre a costa de otros. La sociedad de consumo es exactamente lo contrario de la comunión que era el lema de los primeros cristianos. En aquella época, todo se tenía en común. Y si eras privilegiado y tenías más que otros, te quedabas con lo necesario para sostener a tu familia y el resto lo ponías a disposición de la comunidad. Hoy, hemos

perfeccionado un modelo diabólico que fomenta la faceta más oscura que tiene el hombre, el egoísmo, y deja cada vez menos espacio para lo más humano que es la solidaridad. Cuando todo se mide en dinero y obtenerlo se convierte en el principal objetivo, entonces triunfa el egocentrismo. Cuando amas tus billetes y solo te importa tu felicidad, no puedes pensar en los demás. No es casualidad que suframos la mayor desigualdad social del último siglo mientras la bolsa se sitúa en máximos históricos, que los más ricos acumulen ganancias récord a pesar (o gracias) a la crisis, que el empleo sea cada vez más precario o que la jubilación y sus míseras pensiones se vean como una quimera para la mayoría. Un sistema de mercado organizado para ensalzar el ego atenta directamente contra la colaboración. La sociedad de consumo está hecha para contrarrestar la comunidad, es la respuesta económica para asegurar el predominio del individuo, del "yo" por encima del "nosotros". Hemos ido sustituyendo relaciones y personas por cosas, por objetos. Las redes sociales nos alejan del cara a cara y no puedes empatizar sin mirar a los ojos de tu interlocutor y escucharle. Al enamorarnos del dinero y de las cosas que tienen precio, ya no valoramos las que no podemos cuantificar numéricamente. Cuando consumimos, dejamos de considerar a los otros. Nuestra civilización ha alcanzado las máximas cotas de desarrollo gracias a la capacidad de colaboración. ¿Vamos a poner en riesgo todo lo que hemos



“Una empresa te contrata individualmente, te paga como individuo y te promociona o te despide de la misma manera (...) Colaborar (...) nunca fue parte de este diseño y, por tanto, no queda espacio para ello (...).”

logrado por olvidarnos de seguir colaborando? En un mundo finito en el que los recursos son limitados, el crecimiento no puede ser la respuesta.

3. El sistema educativo no fomenta la colaboración sino la competición.

Coherente con el modelo económico al que sirve obedientemente, nuestro sistema educativo jamás fue diseñado para asegurar que los niños y jóvenes desarrollen habilidades de colaboración. Más bien al contrario, tanto el colegio como la universidad son sendas competiciones donde los alumnos tratan de obtener la mejor nota individual. El objetivo, ya lo mencionamos, es labrarse un curriculum atractivo para los futuros empleadores porque eso es sinónimo de un empleo mejor remunerado y, por ende, capacidad de consumo. Eso significa que mis compañeros de curso en realidad son enemigos que compiten conmigo por obtener ese preciado premio. Dado que medimos la inteligencia a través del desempeño académico y este se evalúa exclusivamente a través de exámenes y notas, la principal obsesión de los niños (y de sus padres y profesores) es obtener la mejor calificación posible. La escuela hace eficientemente el trabajo sucio para el mercado laboral al ordenar a los niños (de más listo a más tonto) según su capacidad de memorizar y repetir. No existe ningún incentivo para que un joven se preocupe de aportar al aprendizaje de otros. Jamás un alumno es reconocido, estimulado ni premiado por su generosidad al ayudar a que sus compañeros aprendan. Tenemos

suficientes ejemplos de que cuando promovemos la competencia, matamos la empatía. Como consecuencia, la colaboración es inexistente, no se fomenta ni se valora. A lo largo del proceso educativo, el modelo imperante en ningún momento se preocupa de enseñar a cooperar o incrementar la capacidad de trabajar en equipo (no existe el profesor o la asignatura de colaboración). Y no nos engañemos, introducir actividades de trabajo en grupo para simular que nuestros hijos desarrollan competencias de cooperación no es más que un burdo engaño. Debiese ser obligatorio que desde pequeños aprendiésemos a gestionar y comportarnos en equipos ya que nos pasaremos toda la vida en ellos: Nacemos en una familia, que es un equipo. Vamos al colegio donde nuestra clase forma un equipo. Los vecinos del barrio o del edificio con quienes convivimos son un equipo. Nuestros grupos de amigos son equipos. Jugamos al fútbol en un equipo, trabajamos en una empresa que es un equipo... No podemos extrañarnos de que a nuestros profesionales adultos les resulte tan difícil colaborar cuando jamás les hemos entregado herramientas para llevarlo a cabo durante su largo proceso de aprendizaje.

4. Las organizaciones fueron diseñadas para producir y no para colaborar.

Si algo se repite en todas las organizaciones con las que hemos trabajado es que sus integrantes se quejan de las enormes dificultades que tienen para coordinarse y comunicarse con otros (compañeros,

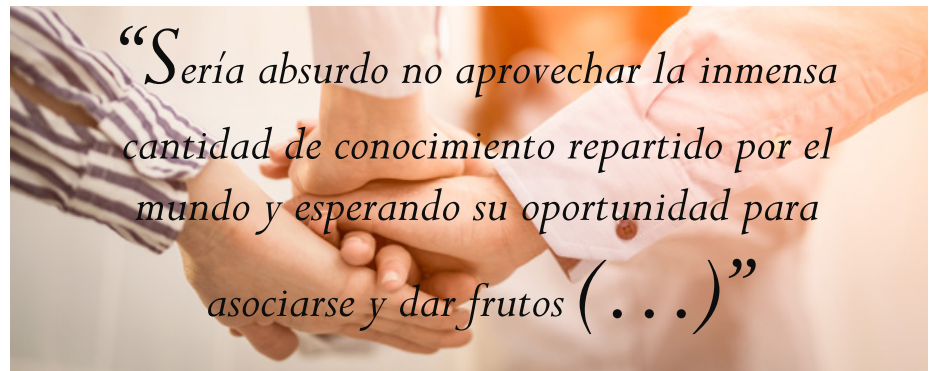
equipos, áreas). “*Trabajamos en islas*” es la frase más escuchada. No es casualidad que el curso de trabajo en equipo sea el más contratado cada año por las empresas. Pero lo más llamativo es que cuando preguntas a esos mismos empleados por qué no colaboran con sus pares, la respuesta es devastadora: “*yo estaría feliz de compartir con mis colegas, pero mi organización no me deja, no tengo espacios ni tiempos disponibles para ello.*”

Una empresa te contrata individualmente, te paga como individuo y te promociona o te despide de la misma manera. Para nadie es un secreto que el principal objetivo de una empresa es maximizar sus beneficios y entregar valor a los accionistas. Eso significa que el diseño de los procesos de trabajo y todos los recursos existentes se ponen al servicio del cumplimiento de dichos objetivos, siempre con la urgencia puesta en el corto plazo. Todos los esfuerzos de los miembros de cualquier organización, pública o privada, están concentrados en “operar”. Nadie tiene tiempo para nada que no sea ejecutar y cumplir con unos planes, proyectos y tareas cada vez más demandantes. Colaborar (al igual que aprender o innovar) nunca fue parte de este diseño y, por tanto, no queda espacio para ello. No debiésemos sorprendernos, las organizaciones fueron diseñadas por mentes ingenieriles para que funcionen como máquinas y jamás se pensó en incluir intangibles como la colaboración. Ahora bien, que una organización concentre el foco de su desempeño en los resultados no es de por sí algo negativo. Lo que resulta discutible es que lo único verdaderamente importante sean las ganancias. No es lo mismo que los resultados sean el objetivo casi exclusivo o que sean la consecuencia de cumplir con una misión superior.

Cuando todo se subordina al crecimiento y a los beneficios, los riesgos que corremos son evidentes. Para ilustrarlo, bastan algunos ejemplos recientes: Apple acaba de reconocer que las últimas

actualizaciones del software del iPhone hacen que el teléfono funcione más lento y consuma más rápidamente la batería con la intención de que los usuarios se cambien a versiones más modernas del aparato. Volkswagen fue protagonista de un escándalo mundial cuando se descubrió que había instalado deliberadamente un software para cambiar los resultados de los controles de emisiones contaminantes. El caso Odebrecht ha hecho caer ya a 2 presidentes en Latinoamérica acusados de corrupción y está por ver el impacto del caso Facebook - Cambridge Analítica. En una economía globalizada y crecientemente tecnológica, las multinacionales acumulan tal poder que son capaces de doblegar e imponer su voluntad sin encontrar contrapesos. Es por eso por lo que se requieren estados firmes, instituciones sólidas que vigilen los abusos y ciudadanos conscientes y proactivos. Es cierto que han ido surgiendo movimientos como el de la economía del bien común o las empresas B que se la juegan por crear valor social para los empleados, pero también para proveedores, administración, comunidad y medio ambiente. Pero estas iniciativas no dejan de ser todavía una rareza exótica. A las empresas les está pasando como a los Gremlins, que empezaron siendo una idea virtuosa (buscaban generar desarrollo y repartir riqueza) pero perdieron el norte y están arrasando el mundo con su voracidad.

La buena noticia es que el pragmático mundo del management parece caminar inexorablemente hacia organizaciones flexibles. Si se analizan las principales empresas de rankings como el Fortune 500, casi todas cumplen 2 características: son empresas de base tecnológica y, además, muy jóvenes (la mayoría de entre 10 y 20 años de vida). En todas ellas están ocurriendo fenómenos de cambios organizacionales que diluyen el organigrama jerárquico tradicional en favor de estructuras colaborativas, impulsan metodologías ágiles y



potencian el trabajo en equipos reducidos y autónomos que operan en ciclos de producción cada vez más cortos. Estos ecosistemas revolucionarios son insostenibles sin un alto grado de colaboración con otros actores que les proveen conocimiento tanto al interior de sus organizaciones como fuera de las mismas. No todo son números, computadores y algoritmos.

Conclusiones

La vida en el planeta existe gracias a la cooperación entre células. Los seres humanos somos inteligentes y sobrevivimos porque las neuronas al interior de nuestro cerebro colaboran entre sí (crean sinapsis). Tratar de gestionar el conocimiento sin colaboración es como jugar al fútbol o al baloncesto sin pasarse la pelota. El entrenador de la selección argentina de baloncesto, campeona olímpica en 2004, sostenía en una entrevista que la razón de su éxito era *“la obsesión de cada jugador por hacer más grande a su compañero”*. Pero el mismo mundo del deporte está sufriendo la enfermedad del ego y cada día rinde más culto a la estrella (premios individuales, grandes contratos, fama y publicidad), diluyendo al equipo. Los países (Brexit) y las regiones (Cataluña) optan por no seguir colaborando en los mismos términos con sus vecinos. ¿Casualidad? El viejo refrán *“divide y vencerás”* confirma que es más fácil controlar a los individuos aislados. El sociólogo William Kornhauser advertía, *“una sociedad atomizada invita a los movimientos totalitarios”*. Por eso hay que vigilar a los idiotas que quieren construir muros. Ante la

epidemia de individualismo, Gran Bretaña acaba de crear un Ministerio de la Soledad y Holanda destina presupuesto a detectar la soledad de sus ancianos. ¿Cómo hacemos prevalecer el instinto colaborativo con el que llega todo recién nacido ante un sistema educativo, un modelo económico y unos diseños organizacionales que fomentan la competencia sobre la colaboración? Todavía creo que el tiempo juega a nuestro favor. Por un lado, los desafíos que la humanidad y las empresas tienen que resolver son de tal nivel de complejidad que nadie cuenta con suficiente conocimiento para abordarlos. Nos guste o no, estamos condenados a colaborar con otros que saben lo que nosotros no sabemos. Igualmente, las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral esperan mayores grados de participación, ser considerados y trabajar en entornos más colaborativos. De lo contrario, no tienen el más mínimo reparo en abandonar las organizaciones. La atracción y retención de talento es hoy en día uno de los principales quebraderos de cabeza de los directivos. Y finalmente, la tecnología jamás nos puso más fácil la posibilidad de colaborar con cualquiera, en cualquier lugar y en cualquier momento. Sería absurdo no aprovechar la inmensa cantidad de conocimiento repartido por el mundo y esperando su oportunidad para asociarse y dar frutos. No todo está perdido. ❖