



## **YACHAYHUASI – Reflexión #6**

**Yachayhuasi:** la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes líderes recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que gerencian los procesos de transformación organizacional.

**Dr. Gilbert Brenson-Lazán**  
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC  
E-Mail: <[gbl@amauta.org](mailto:gbl@amauta.org)>; Website: <<http://amauta.org>>

### **CÓMO SABOTEAR LA COLABORACIÓN**

Dondequiera que viaje, veo que casi todo el mundo ya reconoce que la clave del éxito y del bienestar organizacional es la colaboración. También es conocido, aunque no tanto, que esta no se logra con decretos o con cursitos puntuales, sino con la creación y el mantenimiento de los espacios participativos y los procesos apropiados dentro de la organización. Parece que todavía lo que no es muy conocido es cómo los mismos gerentes y líderes muchas veces sabotean los procesos de colaboración, sin quererlo hacer, al:

- **CREER QUE TODOS ENTIENDEN QUÉ ES LA COLABORACIÓN:** En nuestro medio, la palabra colaborar frecuentemente tiene la connotación de hacer un favor a alguien o de darle a alguien una limosna o una donación. Colaborar significa "laborar con", logrando así lo que ninguno de los dos (o más) hubieran podido lograr, sea la meta o la calidad de ella. Es un prerrequisito para crear sinergias y el camino real al ganar-ganar. Y es un aprendizaje como cualquier otro.
- **INICIAR LA COLABORACIÓN SIN UNA VISIÓN COMPARTIDA:** La colaboración no es tanto un fin como un medio para lograr un determinado fin. Como tal, si todos los colaboradores no comparten una misma visión de dicho fin, o no han internalizado los valores necesarios para lograrlo, tampoco podrán comprometerse a la colaboración necesaria.
- **PROMOVER LA COLABORACIÓN MIENTRAS NO SEA MODELADA POR LA GERENCIA:** Cuando la gerencia no da ejemplo de la colaboración deseada, tanto entre sí y como con los demás, no puede esperar que los colaboradores lo hagan. Igualmente, cuando ciertas políticas internas (como las que refuerzan el individualismo o la competencia con el prójimo) y ciertas estructuras (como las de "comandar y controlar") son incompatibles con la colaboración, el mensaje explícito de la colaboración será anulado por el mensaje implícito de la práctica diaria observada.
- **SÓLO INVOLUCRAR EN EL DISEÑO A LOS "EXPERTOS" O AL LIDERAZGO:** La mejor forma que yo conozco para diseñar un excelente programa de cambio cultural hacia la colaboración es con la colaboración de todos y todas. Una forma segura de fracasar en tal propósito es depender únicamente de los conocimientos y las experiencias de los expertos y los líderes. Aquellos colaboradores que no participen directa o indirectamente en el diseño de los procesos de colaboración, generalmente no van a sentirse comprometidos sino víctimas de ellos.
- **PLANEAR EL PROCESO SIN LA CONCERTACIÓN DE INDICADORES:** El dicho Inglés nos recuerda que el camino a la perdición está pavimentado con buenas intenciones. Si no existen indicadores sobre la gestión de colaboración—específicos, medibles y acordados por los involucrados-- es poco probable que se van a lograr los propósitos.
- **NO INVERTIR SUFICIENTE TIEMPO Y ENERGÍA PARA HACERLA FUNCIONAR:** La colaboración en muchos casos requiere un cambio de actitud y, en algunos casos, hasta de valores. Por ende la organización debe proporcionar a sus colaboradores el tiempo, la energía, los recursos y las metodologías apropiados y necesarios para la elaboración participativa y el seguimiento permanente del proceso de cambio actitudinal.

#### **PARA REFLEXIONAR:**

- ¿Cómo podemos lograr una comprensión colectiva del significado y de la importancia de colaborar?
- ¿Cómo podemos asegurarnos que todos los colaboradores compartamos la misma visión?
- ¿Cuáles comportamientos y políticas gerenciales nuestras son inconsistentes con la colaboración?
- ¿Cuáles son los indicadores específicos y medibles de la gestión de la colaboración?
- ¿Cuántos de nuestros colaboradores han participado en el diseño y desarrollo de los procesos de colaboración? ¿Cómo podemos involucrar a más personas?
- ¿Cuándo fue la última vez que preguntaste a tu gente: "Cómo podemos todos nosotros ser más y mejores colaboradores"?
- ¿Cómo ha sido nuestra inversión de tiempo y energía en estos procesos? ¿Qué más podemos hacer?