

# Del reconocimiento individual a la colaboración. Posicionando la idea de co-creación

ISABEL QUINTERO PÉREZ<sup>1</sup>

## Resumen

La CO-CREACIÓN es un proceso socio-cultural que involucra la capacidad individual para trabajar conjuntamente con otros y construir colectivamente a partir de las diferencias; capacidad que sólo puede ser promovida con un cambio cultural disruptivo donde se remuevan 'espacios de comodidad' y se 'obligue' al cuestionamiento y transformación de paradigmas sociales tradicionales que propenden por el reconocimiento individual y por altos niveles de competencia.

¿Cómo lograr mayores niveles de compromiso con la imagen colectiva del mundo soñado, renunciando al reconocimiento individual para potenciar la creación colaborativa? ¿Cómo promover la innovación colaborativa en diversas áreas del quehacer humano mediante una metodología de co-creación? Y ¿cómo lograr sinergias entre diversos actores para construir una relación socio-político-económica de gana-gana? Son preguntas que intenta responder este texto a partir de una investigación empírica desarrollada en una empresa colombiana inserta en un mercado altamente competitivo, cuyos resultados han sido contrastados en diversas esferas del quehacer humano.

PALABRAS CLAVE: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC's),  
CO-CREACIÓN, INNOVACIÓN COLABORATIVA

## Abstract

Co-creation is a socio-cultural process that involves an individual's ability to work together with others and collectively build from different points of view. This capacity can only be promoted with a disruptive cultural change to remove 'spaces of comfort' and 'force' the questioning and transformation of traditional social paradigms that tend towards individual recognition and high levels of competence.

How to achieve higher levels of commitment to the collective image of the dream world, renouncing individual recognition and enhancing collaborative creation? How to promote collaborative innovation in different areas of human endeavor through a methodology of co-creation? These are questions that this text attempts to answer from empirical research conducted in a Colombian company inserted into a highly competitive market, whose results have been contrasted in various fields of human endeavor.

KEYWORDS: INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICTs), CO-CREATION,  
COLLABORATIVE INNOVATION

<sup>1</sup> Socióloga de la Universidad de Antioquia, Magíster en Estudios Urbano-Regionales de la Universidad Nacional de Colombia.

## Preludio

Suenan los tambores y yo hago parte del ritual. Miro la fogata y dejo que mis manos caigan libremente sobre el tambor que tengo entre mis piernas, se produce un extraño sonido que se confunde con otros sonidos que no logro diferenciar, parecen sonidos de otras vidas, de otros seres, miro alrededor y percibo la presencia de extraños que tocan sus tambores, que soplan sus flautas o que mueven sus cuerpos al compás de una melodía única e irrepetible que surge en el mismo instante en que el sonido de mi tambor se une mágicamente con los sonidos de estos extraños.

No reconozco rostro alguno, no hay palabras en el aire, somos ocho extraños de diferentes partes del mundo, cada uno con su propio ritmo, con sus propias vivencias, sus sueños y sus temores, hablando con el sonido místico de nuestras almas a través de la magia de la música, en un lugar paradisiaco en alguna parte de África.

Alzo la vista buscando refugio en el silencio de la noche y en la claridad de la luna, es una luna llena... llena de misticismo y de magia que acompaña nuestra melodía, danzando pícara en el inmenso cielo recubierto con millones de estrellas. No hay planes, no hay órdenes, no hay jerarquías, no hay miramientos... sólo música, sólo sentimientos, sólo la energía de estar conectados en un nivel más allá de lo físico.

Cada uno construye su propio sonido siguiendo el fluir de su esencia. Nadie es más importante, ninguno quiere competir, nadie siente pena o vergüenza de equivocarse. Y en la sinergia misteriosa que une a los cuerpos y a las almas, los sonidos se juntan para entonar uno más hermoso, más sublime, uno que es mucho más que las suma de los sonidos particulares pero que necesita de cada uno para existir... y allí comprendo claramente que la vida es como una canción compuesta entre extraños.

## Introducción: El arte de la co-creación

*“En la nueva sociedad de la información, el conocimiento, los productos, los contenidos, la cultura, todo, tenderá a ser co-construido, confundándose los límites entre creador, productor y usuario o consumidor”* (Finquelievich, 2007b)

En su acepción más simple y poderosa co-creación es la capacidad humana para construir juntos, para crear con otros, para colaborar en la consecución de un objetivo común. Definición que inexorablemente conduce a un proceso de asociación con lo que hemos conocido como Trabajo en equipo. E indiscutiblemente están intrínsecamente relacionados.

Puede decirse que la co-creación es un nuevo concepto para referirse a una versión revisitada del concepto de trabajo en equipo. Al no estar cargado de significados específicos, este concepto ofrece nuevas posibilidades para describir el marco de acción conjunta entre individuos sociales. No obstante, en su acepción original este concepto pretende ser mucho más que una nueva versión de un viejo concepto.

El concepto de co-creación fue acuñado por primera vez en el año 2000 por los teóricos hindú C.K. Prahalad y Venkat Ramaswamy, en un artículo publicado en *The Harvard Business Review*<sup>2</sup>, quienes posteriormente lo desarrollaron en su libro *The future of competition* (el futuro de la competencia) publicado en 2004. Su estrecha relación con el mundo de los negocios les permitió la construcción del concepto a partir de la idea de relacionamiento con los clientes. Bajo esta

<sup>2</sup> El artículo fue publicado en febrero de 2000, con el nombre de “Co-opting Customer Competence” en el volumen 78 de la revista de negocios: *Harvard Business Review*.

perspectiva definieron co-creación como “la creación de valor en forma conjunta entre la empresa y los clientes” (Prahalad y Ramaswamy, 2004: 34).

A partir de este momento la idea de co-creación comenzó a propagarse en el mundo de los negocios como un nuevo modelo para interactuar con los clientes y debido a su éxito en algunas empresas, se irradió también al mundo académico.

*“In each of these cases, no one made assumptions about what customers wanted. Customers were brought directly into the process. In shallower levels of co-creation, customers aren’t directly involved in designing products... but companies still seek to understand customers’ mindsets, desires and unmet need”*<sup>3</sup>. (<http://brand.blogs.com/mantra/2006/05/cocreation.html>)

La idea principal de la práctica de co-creación es que las empresas, incursionando en la estrategia de los océanos azules<sup>4</sup>, y teniendo en cuenta que los clientes están cada vez más informados y conectados<sup>5</sup>, comienzan a pensar propuestas y estrategias para acercarse a los clientes en diferentes fases de su actividad económica, desde la planeación, el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos y mejora de procesos internos hasta la comercialización y soporte de los mismos, construyendo con ellos una relación gana-gana. La empresa se beneficia más rápidamente que con estudios de mercado, porque conoce lo que sus clientes quieren directamente de ellos, y los clientes se benefician porque obtienen los productos y servicios que en realidad están buscando.

Esta nueva tendencia sin embargo, solo ha sido posible gracias a la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que ha permitido nuevas formas de relacionamiento, asunto que se verá explicado claramente en el siguiente capítulo. Por el momento, es necesario anotar que la co-creación, como práctica de relacionamiento social que involucra la colaboración entre individuos, es un asunto que ha estado presente a lo largo de las relaciones sociales, que las constituye en su base misma, aunque solo empieza a ser visibilizado como una necesidad de fortalecimiento en el marco de la sociedad del conocimiento<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> “En estos casos (referidos a empresas) nadie hace especulaciones respecto a lo que quieren los clientes. Los clientes son traídos directamente al proceso de la compañía. En los niveles más superficiales de co-creación, los clientes no se involucran directamente en el proceso de diseño de productos... pero las compañías aun buscan entender la mente de los clientes, sus deseos y necesidades desconocidas” (traducción propia).

<sup>4</sup> La estrategia de los océanos azules se refiere a la capacidad de las empresas para explorar, y en algunos casos crear, otros mercados diferentes a los ya muy competidos mercados existentes, reconociendo sus potencialidades y fortalezas (Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005). “Para crear océanos azules, el punto central no es innovar en términos de tecnología o de ciencia, sino en aumentar el valor que reciben los compradores...Cuál es la mejor manera de tener éxito en una industria declinante, en la que los jugadores líderes compiten con estrategias similares. La clave, dicen, está en ‘dejar de tratar de derrotar a la competencia’ y concentrarse en cambio en desarrollar una propuesta de valor atractiva, capaz de crear un espacio de mercado aún no explorado” (Levy, 2006: 74-76).

<sup>5</sup> En su libro el Futuro de la Competencia, sus autores plantean una nueva geografía de los clientes actuales que puede ser considerada como un problema o como una oportunidad. Plantean que gracias a la revolución de las TIC, los nuevos clientes están más conectados con otros clientes y por ende mucho más informados, lo que los caracteriza como clientes más rigurosos y demandantes con los productos y servicios que adquieren (Prahalad: 28).

<sup>6</sup> Las relaciones sociales, de algún modo, tienen como base constitutiva el intercambio colaborativo entre los sujetos de la relación, no obstante, es solo hasta la virtualización de estas relaciones a través de las TIC, que las características colaborativas de la interacción social comenzaron a ser un asunto central en el debate académico, debido a que en estas interacciones se visibilizan más claramente los patrones colaborativos de una relación social.

## TIC: una nueva forma de relacionamiento

*“Vivimos en un mundo interconectado, en el que las sociedades y los espacios se articulan a través de las nuevas redes de comunicación” (Castells, 1995: 17).*

“Es innegable que las sociedades actuales se ven inmersas en una profunda revolución. Ya sea si lo aceptamos o no, nuestras vidas son, de alguna forma, afectadas e influenciadas por las TIC. La diferencia con revoluciones anteriores como la agraria o la industrial es que la revolución de las TIC “has the distinction of being recognized as one even as it was unfolding. The magnitude and the impact of this phenomenon have come to be felt widely and quickly the world over “(s.a. 2009)<sup>7</sup>.

El acelerado proceso de su inmersión en todas las dimensiones de la vida cotidiana, la ubica como una revolución sin precedentes, y simultáneamente la reviste de un carácter de especial interés para investigadores, empresarios y gobiernos. Basta aducir la famosa frase pronunciada por Bill Gates en 1981: “640K deben ser suficiente para cualquiera” o por Ken Olson, presidente y fundador de Digital Equipment, en 1977: “No existe razón alguna para que la gente quiera tener una computadora en su casa”, para entender la imprevisibilidad y rapidez con la que ha evolucionado esta revolución.

Llegados a este punto surge la pregunta, ¿por qué este fenómeno es denominado como una revolución? La respuesta, teniendo en cuenta que revolución es definida como “el cambio o transformación radical y profunda respecto al pasado inmediato” (Wikipedia, consultada febrero 3 de 2010) sería porque el uso y acceso a las TIC está cambiando la forma como los seres humanos se relacionan entre sí y con el medio en el que viven.

Para entender este proceso es necesario remitirnos unos 20 años atrás, en realidad serían unos más, pero la historia vivencial de la mayoría de nosotros nos ubica en la década de los 90. Década en la que aparece el uso comercial de los computadores y el uso expansivo del Internet. No es objetivo de este texto narrar la historia del surgimiento de los computadores y la internet, puesto que al respecto hay demasiados estudios (ver: Berumen, Sergio y Karen Arriaza. 2008). Sin embargo se quiere mencionar varias cosas.

Lo primero es señalar la velocidad del fenómeno. Para la década de los 90, un computador estaba solo en la mente de aquellos con un alto poder adquisitivo y la idea de una red global que uniera gentes en tiempo real separados por espacios diversos, se reducía a la idea del teléfono o, en el peor de los casos, el telégrafo. En algún punto de nuestras vidas nos enseñaron que el primer computador, el ENIAC<sup>8</sup>, ocupaba un cuarto completo y funcionaba con herramientas complejas y sumamente grandes. Nadie se imaginó que en menos de 3 décadas íbamos a estar utilizando portátiles de tamaños ínfimos que más se parecían a un cuaderno.

En un abrir y cerrar de ojos nuestra vida cotidiana se vio sumergida en un escenario tecnológico donde no estar en línea era estar ‘desconectado’, y donde la Internet<sup>9</sup>, como una de las

<sup>7</sup> La revolución de las TIC “tiene la distinción de ser reconocida como una durante su desarrollo. La magnitud y el impacto de este fenómeno ha llegado a ser sentido amplia y rápidamente en el mundo entero” (traducción propia).

<sup>8</sup> ENIAC. 1946. (Electronic Numerical Integrator And Computer (Computador e Integrador Numérico Electrónico)). Fue la primera computadora de propósito general. La ENIAC fue construida en la Universidad de Pennsylvania por John Presper Eckert y John William Mauchly, ocupaba una superficie de 167 m<sup>2</sup> y operaba con un total de 17.468 válvulas electrónicas o tubos de vacío (Wikipedia).

<sup>9</sup> “Es difícil creer que lo que hoy en día es Internet fue creado con propósitos meramente científicos. Internet empezó hacia fines de la década de 1960 como un proyecto de investigación financiado por el gobierno norteamericano bajo la agencia DARPA (Defense Advanced Research Projects Administration). El objetivo de este proyecto era conectar el departamento

principales tecnologías de la Información y la Comunicación, había empezado a cambiar la lógica de relacionamiento humano. ¿En qué medida y cómo? Lo primero que muchos teóricos empezaron a evidenciar fue el impacto sobre las nociones de tiempo y espacio que esta revolución ha originado. Podemos comunicarnos con una persona que se encuentra a miles de kilómetros o conocer un evento determinado en el preciso momento en que está ocurriendo, como lo señaló el sociólogo Marshall McLuhan al acuñar su concepto de 'Aldea Global'<sup>10</sup>.

Lo segundo es el cambio en la concepción de la información como un bien invaluable. Antes de la revolución de las TIC, la información era un asunto relegado a anaqueles de bibliotecas que no constituía en si un bien comercial. Actualmente, la información ha tomado un carácter claramente diferente. El valor que se le ha concedido a la información es comparado con el valor alguna vez concedido al oro, "el futuro de las naciones, depende, en gran parte del almacenamiento, el tratamiento y el uso de la información" (Terceiro, 1996: 17). Las personas entonces empiezan a relacionarse, a través de la red como alacena y vehículo de una cantidad inimaginable de información, en relación con esta característica. Se busca, publica y comparte información.

Un tercer elemento interesante en la forma como las TIC están transformando el relacionamiento social, es la despersonalización de las relaciones. La red ha posibilitado canales y formas de interactuar inimaginables. Hoy día las parejas no necesitan de la presencialidad para enamorarse o construir lazos sociales, pueden hacerlo simplemente a través de las páginas de citas, el msm o el facebook. No obstante, algunos apocalípticos plantean el hecho de que este intercambio social está desplazando la relación cara a cara, lo que podría terminar en una clase de agorafobia o tecnoadictos. Personas con temor a espacios abiertos y adictos a las tecnologías.

Adicionalmente, se visualiza el surgimiento de las redes sociales. MySpace, Facebook, Hi5 son ejemplos de redes sociales virtuales que han merecido un amplio reconocimiento. La idea es sencilla, estos espacios posibilitan el intercambio de información entre amigos que se conocen y perdieron contacto, amigos que quieren conservarlo o nuevos amigos por conocer. Para algunos teóricos estas herramientas potencializan los vínculos sociales y la idea de relacionamiento y construcción permanente de tejido social, para otros, por el contrario, induce a procesos de violación de la intimidad, donde la vida privada comienza a ser un asunto público, que se publica en la red social sin reparo alguno.

Un último aspecto que se observa es la práctica de aquello que algunos teóricos han llamado innovación colaborativa y sociedad del conocimiento. La mayor transformación que ha posibilitado las TIC es el concepto de sociedad del conocimiento, entendido como:

Estadio económico social cuyas acciones de supervivencia y desarrollo están caracterizadas por la capacidad potencial de sus miembros de interconectarse en red haciendo un uso evolutivo de las TICs de modo convergente, ubicuo, instantáneo y multimedial, a fin de obtener y compartir información, almacenarla, procesarla, analizarla y/o distribuirla a voluntad. Esta disposición creciente de herramientas más y más potentes para el manejo de la información, en este "espacio compartido", creativo y ampliado, promoverá la innovación y la creación de conocimiento, convirtiendo a éste en el factor de producción, activo e insumo principal de la actividad del hombre, incrementando la productividad y la creación de valor económico y social, recreando de modo más horizontal y ascendente la esfera pública y modificando los modos de relacionamiento (Prince, 2006).

---

de defensa con los centros de investigación que financiaban y que estaban situados en laboratorios gubernamentales y universidades. Esta red inicial se llamó ARPANET" (Casaburi Gabriel y Guillermo Mondino, 2000).

<sup>10</sup> El término se refiere a la idea de que, debido a la velocidad de las comunicaciones, toda la sociedad humana comenzaría a transformarse y su estilo de vida se volvería similar al de una aldea. Debido al progreso tecnológico, todos los habitantes del planeta empezarían a conocerse unos a otros y a comunicarse de manera instantánea y directa (Wikipedia).

Esta idea ha posibilitado el intercambio de saberes y conocimientos en esa aldea global, a través de procesos colaborativos que fortalecen la innovación y permiten la construcción colectiva de conocimiento, y es precisamente esta característica, la que nos permite hoy hablar de co-creación e innovación colaborativa.

## **La innovación colaborativa en la Sociedad del conocimiento: experiencias**

*“Sólo cuando se cambia la manera en que se hacen las cosas sucede la innovación. Sucede cuando cambia la práctica social” (Finquelievich, 138).*

La revolución de las TIC ha posibilitado la creación de un verdadero entorno colaborativo, entendiéndolo como el contexto de herramientas e interacciones que permiten a diversos individuos trabajar de manera conjunta en algún proyecto determinado. Aunque desde el cimiento mismo de las relaciones sociales se dan procesos de colaboración, es solo hasta el surgimiento de las TIC que comienza a hablarse de entornos colaborativos, porque se posibilita, mediante la tecnología, la interacción de diversos actores que sólo se relacionan entre si por algún interés común.

Este interés común y sus respectivos conocimientos al respecto, al ser conjugados en un trabajo colaborativo, es lo que se denomina Inteligencia Colectiva, partiendo de la premisa de que dos cabezas piensan mejor que una, y que el resultado de allí originado es superior a la suma de los procesos individuales. La potencia de la inteligencia colectiva es que trasciende el tradicional trabajo en equipo, donde se reparten funciones y tareas para luego ser integradas por un solo individuo, para dar paso a un proceso de intercambio de información, ideas, y propuestas que es retroalimentado, mediante el entorno colaborativo.

Este intercambio colaborativo promueve, indudablemente, procesos de innovación, siendo entendida como “un principio fundamental y universal de supervivencia de cualquier sistema. Siendo el proceso a través del cual los sistemas –ya sean biológicos, productivos, sociales, políticos u otros mantienen la congruencia con su entorno” (Vignolo, 2008: 5). Este proceso que se da en la sociedad del conocimiento, proceso que podemos llamar nueva cadena de construcción de valor (información-colaboración-conocimiento-innovación), ha conducido a algunas empresas a iniciar apuestas para generar procesos de innovación colaborativa o co-creación alrededor de su actividad específica.

Ejemplos como el de Sunilk, donde se pasó de tener bajas ventas de champú en la India a ser uno de los más exitosos, gracias a un proceso de co-creación realizado con las jóvenes indias. “La percepción del mercado estaba clara: Sunilk era un champú de madres. Sin embargo, tras aplicar el concepto de cocreación, ahora más de 37.000 pandillas y cerca de 615.000 adolescentes entre 13 y 17 años han convertido esta marca en una de sus señas de identidad” (Francis Gouillart, 2007, rueda de prensa).

Como el de Google que periódicamente lanza al mercado versiones Beta de sus nuevos servicios, que son mejoradas en procesos de Co-creación con sus clientes, o como el caso de Lego que ha involucrado niños en sus laboratorios para generar nuevas versiones de sus productos. Son ejemplos que han empezando a posicionarse como casos de vanguardia en el nuevo contexto de la sociedad del conocimiento y han demostrado el gran éxito de la propuesta metodológica.

Gracias a este éxito la propuesta comienza a posicionarse como tema de interés para académicos y estudiosos de la interacción social y de las implicaciones que sobre ella tienen las herramientas tecnológicas. Adicionalmente, se empieza a encontrar la necesidad de fortalecer capacidades

colaborativas en los individuos que interactúan en la red, para hacer más potente su interacción virtual<sup>11</sup>. Asunto que ha volcado el trabajo de algunos hacia la co-creación en entornos físicos.

La apuesta de este proceso investigativo que se consolida a partir de este texto, es precisamente, encontrar una metodología de co-creación que pueda fortalecer cualquier tipo de interacción humana para generar procesos colaborativos que potencien la inteligencia colectiva. No obstante, es necesario tener presente que el éxito de un modelo de co-creación implica una construcción de circunstancias favorables como la alfabetización tecnológica, el fortalecimiento de la educación básica y el aprendizaje de la importancia de aprender en cualquier experiencia de la vida.

Estos elementos, indispensables para el éxito de la co-creación serán analizados y puestos en debate en el último capítulo de este texto. Por el momento es pertinente iniciar el esbozo de un modelo de co-creación propuesto desde el marco mismo de las relaciones sociales, aclarando que lo presentado constituye una propuesta esbozada desde la experiencia de la autora en procesos de investigación, que como tal pretende ser puesta a consideración por el mundo académico para que, en un ejercicio co-creativo, logremos articular un modelo efectivo y exitoso que pueda ser aplicado en cualquier contexto y que, fortaleciendo los lazos sociales, posibilite la optimización de la inteligencia colectiva y del trabajo colaborativo.

## Una ruta para la co-creación

*Be a sharer, not a hoarder. As we share what we know, others can become co-contributors. This results in a product that is better than any individual could have accomplished on their own*<sup>12</sup> (Brett Young, 2009)

Retomando las palabras de Freud, podemos aseverar que somos seres gregarios por naturaleza, sin embargo, guiados por nuestra pulsión de sobrevivencia, construimos mecanismos de defensa que nos conducen a intentar eliminar aquello que se presenta como una amenaza. Comportamiento que hemos reproducido como secuela del proceso evolutivo y que de algún modo conservamos oculto en nuestro comportamiento habitual, especialmente cuando se trata de interactuar con otros (Sanders, 2001).

El trabajo en equipo y la colaboración mucho más que una herramienta, es una aptitud y como tal puede ser fortalecida. No se puede esperar, de la noche a la mañana, que con solo cambiar el concepto y visualizar las ventajas de la co-creación –creación colaborativa- se cambie la forma como tradicionalmente se han hecho las cosas. Es necesario comenzar a cambiarlas.

Surgen de esta cuestión algunas preguntas: ¿cómo lograr sinergias entre diversos actores para construir una relación gana-gana? ¿Cómo fortalecer la colaboración, teniendo en cuenta la importancia dada al reconocimiento individual? Preguntas que no se intentan responder en este texto pero que son clave para construir un modelo de co-creación.

Lo que se pretende hacer a continuación es la presentación de cuatro puntos clave en miras a dar los primeros brochazos para el esbozo de una ruta metodológica de co-creación. Educación integral, fortalecimiento del trabajo colaborativo, alfabetización digital y escenarios de co-creación son las cuatros estrategias propuestas como punto de partida teórico y empírico en la co-creación de la co-creación.

<sup>11</sup> De allí que se plantee el interés de grandes empresas por invertir en el fortalecimiento de actitudes y estrategias de co-creación en entornos no exclusivamente virtuales.

<sup>12</sup> Comparte no acapares. Al compartir lo que sabemos, otros pueden convertirse en colaboradores. Esto resulta en un producto que es mejor que el que un individuo podría haber logrado por sí mismo (traducción propia).

## Educación integral: del reconocimiento individual a la creación colaborativa

Es innegable que a lo largo de nuestras vidas desarrollamos un sinnúmero de actividades con otras personas, no obstante, en la mayoría de los casos somos guiados por procesos egocéntricos donde nuestro deseo de ser reconocidos se superpone a todo los demás.

Mucho se ha hablado de que la única solución radica en la educación; sin embargo, es de anotar que este punto no se refiere a la educación como la ampliación de cupos educativos para aquellos que no tienen acceso al sistema de educación formal, por el contrario, la autora señala que esta 'solución' se convierte solamente en una excusa para atribuir toda la responsabilidad del asunto al Estado.

Cuando este texto se refiere a educación integral está hablando en términos de una educación que revoluciona el sistema educativo tradicional e integra otras dimensiones de la educación relacionadas con el comportamiento humano. Para entender mejor estas otras dimensiones es recomendable acudir a dos textos bases La conspiración de Acuario de Marilym Ferguson y Comunidades de práctica de Etienne Wenger.

Por ejemplo, en la educación tradicional se obliga a los estudiantes a presentar exámenes de manera individual y se les castiga si utilizan notas o si hablan entre ellos. Este simple hecho enseña a los estudiantes a ser competitivos y a no colaborar con sus compañeros, si por el contrario se construyera una estrategia de evaluación educativa que implicara la colaboración entre pares, se lograrían impactos altamente positivos en la sociedad (Wenger, 2001).

La estrategia educativa que se propone implica un proceso constante de fortalecimiento de la individualidad y del reconocimiento de la diferencia, donde se enseña a los individuos a interactuar de manera colaborativa con otros. El error de la sociedad capitalista es que ha enseñado a ser individualistas y a pensar exclusivamente en el beneficio personal, ubicando la educación como una herramienta exclusivamente de reconocimiento social y de adquisición de información.

La propuesta de las nuevas corrientes educativas es la necesidad de "Aprender a aprender", donde el rol fundamental del sistema educativo es enseñar a aprender, asunto más complejo que lo que demuestra el papel. Alguien alguna vez dijo: "la literatura no es algo que tu puedas enseñar, lo que enseñas es la pasión por la literatura". Este simple precepto puede extenderse a todos los campos del conocimiento y de la vida misma.

La educación ha demostrado que no puede enseñar matemática, inglés o arte, y el tratar de forzar su enseñanza sólo ha generado individuos aburridos, perezosos, resentidos o agresivos con los procesos de aprendizaje y por ende con los procesos sociales. Lo que las nuevas propuestas educativas (educación interactiva, por ejemplo) están demostrando, es que es más productivo enseñar a los estudiantes la pasión y el deseo por aprender cosas nuevas en las esferas del conocimiento.

Este nuevo sistema educativo como plantea Ferguson, que no es responsabilidad exclusiva de las escuelas, debe responder a varios puntos críticos de las actitudes sociales de los individuos, para formar individuos que trabajen en pro del mundo que soñamos colectivamente. Algunos de esos asuntos se describen a continuación.

- Integrar la diferencia. Aceptar la diferencia es quizá uno de los slogan mayor difundidos en el mundo pero en la práctica es un asunto difícil de materializar. No se trata simplemente de decirlo, es necesario actuar con relación a ello. Todos somos diferentes, pensamos,

sentimos y actuamos diferente, gracias a nuestras vivencias individuales. En la diferencia esta la riqueza del trabajo colaborativo ¿cómo integrarla entonces?

- Revitalizar los espacios de soledad. La cultura ha construido una demonización de los espacios de soledad como algo perverso que hace individuos antisociales, pero el verdadero hecho es que estos espacios son necesarios para reflexionar. Cuando un individuo no le teme a estar solo y es capaz de enfrentarse a sí mismo, se convierte en un ser auto-reflexivo, capaz de reconocer su lugar y su rol en las interacciones sociales.
- Cooperar en lugar de competir. Se ha creído erróneamente que el reconocimiento de mis facultades y habilidades es inversamente proporcional al reconocimiento de los otros. Elemento que ha conducido a interacciones altamente competitivas, donde queremos desacreditar a los demás para obtener un crédito personal. La realidad demuestra que el trabajo entre individuos que cooperan merece mucho más reconocimiento que cualquier otro.
- Despersonalizar las discusiones. Las verdaderas discusiones son aquellas donde los argumentos se construyen y deconstruyen a partir de la comunicación. Es necesario despersonalizar las ideas, y discutir solamente a partir de argumentos y no de percepciones, dado que esta actitud genera malestares, cuando una idea, que considero mía, es fuertemente transformada. No se discute en contra o a favor de un individuo se discute en contra o a favor de una idea.
- Aceptar el rol individual: El hecho más claro y quizá más desolador para algunos es que no tenemos el control sobre ninguna circunstancia. De allí la necesidad de reconocer y aceptar nuestro rol en la vida y en el trabajo en equipo como un simple estar y colaborar, donde son las circunstancias y la combinación de hechos los que deciden sobre el rumbo de las cosas.

## Fortalecimiento del trabajo colaborativo

Este sistema de educación integral indudablemente, fortalece las capacidades de trabajo colaborativo, mientras que el fortalecimiento de esta capacidad, sin duda, revitalizará al sistema educativo y facilitará procesos de innovación. Característica cíclica de auto-dependencia que facilita la intervención al respecto. Cualquiera sea el objeto de la propuesta de intervención, generará los mismos resultados.

La forma más efectiva de fortalecer la capacidad de trabajo colaborativo es con el ejemplo y la vivencia. Las universidades, escuelas, colegios, administraciones municipales y empresas en general, deberían iniciar un proceso de formación de equipos colaborativos, que formen en la vivencia del trabajo colaborativo y lo fortalezca. Para la conformación de estos equipos colaborativos, debe tenerse en cuenta la propuesta planteada por Graton y Erickson (2007)<sup>13</sup>, transcrita a continuación:

1. Invertir en prácticas distintivas de relaciones. Los ejecutivos pueden alentar las conductas colaborativas haciendo inversiones altamente visibles —por ejemplo, en instalaciones con diseños abiertos para fomentar la comunicación— que manifiesten su compromiso con la colaboración.
2. Dar el ejemplo con conductas colaborativas. En las empresas donde los ejecutivos senior exhiben conductas altamente colaborativas los equipos colaboran bien.

<sup>13</sup> Esta propuesta, magistralmente descrita, surge del estudio de diversos equipos de trabajo en reconocidas empresas, a partir de lo cual se encuentran puntos en común que fortalecen la colaboración de los equipos y son esbozadas en su modelo. Su propuesta es compartida por la autora de este texto.

3. Crear una “cultura del obsequio”. Las relaciones con los mentores y los coach —sobre todo cuando ocurren de manera informal— ayudan a las personas a construir las redes que necesitan para trabajar a través de las fronteras corporativas.
4. Asegurar las destrezas necesarias. Los departamentos de recursos humanos que enseñan a los empleados a construir relaciones, a comunicarse bien y a resolver los conflictos creativamente, pueden tener un impacto importante en la colaboración del equipo.
5. Apoyar un sentido fuerte de comunidad. Cuando las personas perciben un sentido de comunidad, se les hace más fácil acudir a otros y es más probable que compartan su conocimiento.
6. Designar a líderes de equipos que sean orientados a las tareas y a las relaciones. Aunque tradicionalmente el debate se ha enfocado en si un liderazgo orientado hacia las relaciones es mejor que uno orientado hacia las tareas, la verdad es que ambos son clave para liderar un equipo exitosamente. Por lo general, lo que mejor funciona es enfatizar la orientación hacia las tareas al comienzo de un proyecto para luego ir desplazándose hacia una orientación basada en las relaciones una vez que el trabajo esté en plena marcha.
7. Desarrollar las relaciones heredadas. Cuando demasiados miembros de un equipo no se conocen, es posible que las personas no quieran compartir sus conocimientos. La mejor práctica es incluir en un equipo al menos un puñado de personas que se conocen entre sí.
8. Comprenderla claridad del rol y la ambigüedad de las tareas. La cooperación aumenta cuando los roles de los miembros individuales de un equipo están claramente definidos, y a la vez se le otorga amplia libertad al equipo respecto de cómo lograr la tarea (Graton y Erickson, 2007).

La construcción de estos equipos colaborativos, con el objeto de enseñar capacidades de colaboración que se irriega a la sociedad en general, debe ser un asunto de interés global, donde los actores sociales (comunidad, empresa, universidad, estado) se comprometan con su apoyo y fortalecimiento, teniendo presente que la mejor forma de aprender es haciendo.

## **Alfabetización digital: Superando la brecha digital**

Con la proliferación de las TIC se ha dado paso a lo que empieza a conocerse como ‘brecha digital’, referida a las desigualdades en el momento de acceder y usar la tecnología, basadas en factores de ingresos y educación. Esta brecha digital ha sido abordada de una manera facilista por los gobiernos, aunque no por ello poco importante, que la relacionan exclusivamente con la necesidad de ofrecer computadores y redes de conexión a todas las personas.

No obstante, es necesario reconocer que no se trata solo de regalar computadores, de abrir café-internet gratuitos o de enseñar los aspectos técnicos del uso de un computador o de como navegar en internet. “Hasta ahora ha sido más fácil proveer computadores y conectarlos que diseñar programas que enseñen a los alumnos a usarlos de manera que les sirvan tanto en el colegio como para su vida de trabajo futura” (<http://www.colombiaaprende.edu.co>). Sino, y especialmente, se trata de un proceso de alfabetización digital, entendiéndola como la inclusión de los individuos en el mundo tecnológico, a partir del uso y acceso a dicho mundo.

Aunque el acceso es un asunto de vital importancia, es el uso de estas tecnologías lo que efectivamente genera la diferencia y posibilita procesos de colaboración. De allí que el trasfondo del asunto sea enseñar la funcionalidad de las TIC, enseñar la importancia de su uso y realizar procesos

educativos donde sean los mismos individuos los que naveguen en internet y se enfrentan a su abrumadora red, claro está, teniendo con ellos una guía permanente.

Este asunto se ve enlazado al tema de fortalecimiento de trabajo colaborativo y educación integral, porque es a través del uso de las TIC que puede fortalecerse la colaboración en niveles no solo locales sino mundiales. La posibilidad de interactuar con personas alrededor del mundo entero, ofrece a los individuos locales posibilidades de colaboración global que ineludiblemente cambian la percepción de mundo que se tiene y que por ende, favorece la pasión por el trabajo colaborativo.

## **Escenarios de co-creación: de lo real a lo virtual y viceversa**

Co-creación, como se ha planteado a lo largo de este texto es más una capacidad individual para trabajar colaborativamente con otros, de allí que toda practica interactiva conlleve metodologías de co-creación. No obstante, existen escenarios adecuados para el fortalecimiento de esta capacidad o para su aprendizaje. Escenarios virtuales y escenario reales<sup>14</sup>.

En términos de los escenarios virtuales se encuentra la web 2.0 como la posibilidad precisamente, de trabajar colaborativamente con otros. Wikipedia es un claro ejemplo de ello. Una comunidad interesada que escribe conjuntamente artículos sobre diversos conceptos de interés en una amplia gama de disciplinas, su sistema es tan efectivo que entre los participantes se colaboran y corrigen muy ágilmente. Nuevas propuestas como Second Life, "Second Life is a free 3D virtual world where users can socialize, connect and create using free voice and text chat"<sup>15</sup> (Sitio oficial), se presentan en el escenario como espacios de interacción que tienden a ser colaborativos.

Sin embargo, es de anotar que estos espacios virtuales colaborativos requieren del fortalecimiento de la colaboración en espacios físicos, donde las personas puedan entender el concepto de colaboración para luego trasladarlo a la colaboración virtual. De allí que hayan empezado a surgir propuestas de co-creación presencial para fortalecer estas habilidades, donde se utilizan herramientas tecnológicas claro está, pero se le da prioridad al cara a cara y a la vivencia del proceso colaborativo, con miras a fortalecer la comprensión de lo que colaborativo significa.

Surgen en esta medida los 'laboratorios vivientes' o 'living labs'. El concepto fue inicialmente acuñado por el científico finlandés Jarmo Suominen, como una forma de explorar el desarrollo técnico en un contexto social. La principal fortaleza de estos espacios es que estimulan la aparición de nuevas ideas mediante la sinergia alcanzada entre los distintos actores y las tecnologías implicadas.

Los LV combinan infraestructura avanzada, metodologías, herramientas y comunidades con el fin de facilitar un proceso de innovación interactivo. Mientras en el mundo en red la cocreación sucede de muchas maneras, los LV proporcionan un ambiente propicio para la innovación sistémica en un ambiente real. Incluirán innovación de productos, innovación de modelos de negocios, innovación de políticas e innovación social... sólo existe un laboratorio viviente si se cumple la condición de facilitar el acceso a los usuarios para que se involucren activamente en la búsqueda y hallazgos de nuevas soluciones (Finkelievich, 2007: 145).

Lo esencial de estos escenarios es articularlos con procesos de educación integral, fortalecimiento del trabajo colaborativo y alfabetización digital que permita generar una ruta real de co-creación, en la cual los individuos estén preparados para compartir y colaborar. Elemento clave en la idea de sociedad del conocimiento, donde la importancia asignada al reconocimiento individual

<sup>14</sup> Lo real esta referido a una materialidad física.

<sup>15</sup> "Second life es un mundo virtual en 3D de acceso gratuito donde los usuarios pueden socializar, interactuar y crear usando herramientas gratuitas de comunicación por voz y chat" (traducción propia).

se ha transformado en una importancia mayor al hecho de colaborar en el proceso de construcción de conocimiento porque “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros” (Proverbio japonés).

## **Punto de enlace: la co-creación como fractal**

La co-creación es un asunto nuevo que empieza a posicionarse como un tema de interés para académicos y empresarios. Por ende, la construcción de una metodología y una ruta de co-creación es un proyecto que no se salda en un solo texto y que, realizando un símil con la teoría de los fractales, es un tema que debe ser co-creado.

Construir una metodología de co-creación es una empresa que interesa ampliamente a la autora de este texto, y construirla de manera colaborativa es el óptimo resultado que podría pedir alguien interesado en el tema de la colaboración. Por ende, este último capítulo más que un capítulo conclusivo es un capítulo de enlace, enlace con aquellos interesados en temas relacionados con éste, cuyo interés trascienda el reconocimiento individual para fortalecer el espíritu colaborativo.

Dos asuntos básicos se pretenden dejar como punto de enlace. El primero es el hecho de la construcción misma de la metodología. Es necesario pensar en una metodología que articule las capacidades individuales, con la potencia de la inteligencia colectiva y el empoderamiento de las TIC. Esta metodología debe ser encontrada en la práctica de la colaboración misma. Es decir, este es un asunto que no surge de las disertaciones teóricas, sino de la observación sistemática de las prácticas de interacción social, tanto en escenarios virtuales como reales. Teniendo en cuenta que no se le puede pedir a los individuos que colaboren sino han vivido la colaboración.

La buena noticia al respecto es que empiezan a surgir alrededor de la colaboración intereses de diferentes actores que la enmarca en un contexto social propicio para ser estudiada y aplicada. Las empresas, buscando clientes más colaborativos, las universidades como tema de interés académico, los gobiernos como tema de democratización de los asuntos públicos, y otros sectores, comienzan a manifestar su interés en el tema, lo que permite proponer iniciativas para la construcción de dicha metodología.

El segundo asunto es que además de la construcción de la metodología, es necesario pensar en la enseñanza de dicha metodología. En este caso, como en la mayoría, no basta simplemente con diseñar un modelo teórico de funcionamiento, sino que hay que crear unas prácticas sociales que la favorezcan, en otras palabras hay que enseñar a co-crear. Dicho hecho, implica reconocer un alto esfuerzo de los actores sociales, políticos y económicos, en la transferencia de este conocimiento, de manera que el cambio cultural indispensable para su germinación se haga posible.

Y como la mayoría sabemos o intuimos, un cambio cultural no es algo que se obtiene de la noche a la mañana. El cambio cultural que se espera implica un proceso que requiere al menos 40 años de trabajo, cuando las generaciones nuevas apropien la metodología como un estilo de vida y empiecen a ser decisoras de la vida pública. Es una ruta larga y de arduo trabajo, sin embargo, sino iniciamos un proceso de transformación social que tienda por hacer individuos más conscientes de su papel en la sociedad y en el mundo, las nuevas generaciones no tendrán ningún futuro. El tema se convierte en un asunto crítico de interés global... ¿Cómo empezar lo más pronto posible?

## Bibliografía

- Berumen, Sergio y Karen Arriaza. 2008. Evolución y desarrollo de las TIC en la economía del conocimiento. Madrid: Ecobook Editorial del Economista
- Brett Young. 2009. "My personal collaboration rules", en: <http://collaborationtech.blogspot.com>
- Brian Levy. 2006. "Cómo descubrir un océano azul. Entrevista con W. Chan Kim y Renée Mauborgne", en: *Gestión*. Vol. 9, No. 3, jun-jul.
- Casaburi Gabriel y Guillermo Mondino. 2000. "La Revolución de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación en Argentina", en: <http://www.princecooke.com/pdf/cicomra.pdf> (consultada: febrero 2 de 2010)
- Castells, Manuel. 1995. La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Madrid: Alianza Editorial.
- Ferguson, Marilyn. 1987. *The Aquarian Conspiracy: Personal and Social Transformation in Our Time*. Los Angeles: J. P. Tarcher/ Houghton Mifflin.
- Finquelievich, Susana. 2007b. "Innovación, tecnología y prácticas sociales en las ciudades: hacia los laboratorios vivientes", en: *Revista CTS*, No.9, Vol.3, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Pp.135-152.
- Gratton, Lynda y Tamara J. Erickson. 2007. "Ocho maneras de construir equipos colaborativos", en: *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nº. 11, Pp. 142-152
- Lawer, Chris. 2002. "How can firms co-create knowledge with their customers to build sustainable competitive advantage? An action research study into the development of market-learning capabilities", en: <http://chrislawer.blogs.com> (consultada: febrero 5 de 2010)
- C.K; Ramaswamy, V. 2004. El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores. Barcelona.
- Prince, Alejandro. 2006. "Sociedad de la Información o del Conocimiento", en: *Newsletter* (<http://www.princecooke.com/comletter>) (consultada: febrero 2 de 2010)
- Rice, Jennifer. 2006. "Co-creation", en: <http://brand.blogs.com/mantra/2006/05/cocreation.html> (consultada: mayo 21 de 2008)
- Sanders, Elizabeth. 2005. "Information, Inspiration and Co-creation", en: 6th International Conference of the European Academy of Design, March 29-31. Bremen-Germany: University of the Arts.
- Sin autor. 2009. "ICT Revolution: Some reverberations", en: <http://www.dni.gov/nic> (consultada: febrero 3 de 2010)

Terceiro, José, B. 1996. *Socied@d Digit@l*. Del homo Sapiens al homo Digitalis. Madrid: Alianza Editorial.

Vignolo, Carlos. 2002. *Sociotecnología: Innovación y liderazgo para la construcción de capital social*. Chile: Universidad de Chile

Wenger, Etienne. 2001. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

Zander, Benjamin y Rosamud Stone Zander. 2001. *El arte de lo posible*. Barcelona: Paidós.