Capítulo 1

Un modelo precursor

1.1 Introducción a los equipos

El término "equipo" es muy habitual en nuestro día a día, más allá de su designación tradicional, ligada al ámbito deportivo.

Las oportunidades profesionales que he tenido como acompañante de distintas organizaciones me han permitido cotejar que, en multitud de ocasiones, los logros significativos, los auténticos "saltos cualitativos" y transformaciones suelen venir impulsados por un colectivo de personas más que por una persona individual.

Un conjunto de personas trabajando en un espacio común, o en un proyecto compartido, no tienen por qué constituir necesariamente un equipo. En la Tabla 1.1 se plasman las diferencias fundamentales entre grupos y equipos, según Maddux y Wingfield.

De todas estas características, dos se erigen como potenciales discriminantes entre grupos y equipos. Son las siguientes:

- *Superación de dependencia e independencia:* la interdependencia está en la más alta cota de logro de nuestra naturaleza humana.

Tiene que ver con las relaciones con los otros. La dependencia se centra en el "tú" y la independencia en el "yo". Sólo a través de la interdependencia nos centraremos en el "nosotros".

La interdependencia es una dinámica que caracteriza al equipo. Consiste en ser mutuamente responsables mientras se comparte un conjunto común de principios. La interdependencia reconoce la validez de cada persona o posición y fomenta el desarrollo conjunto.

- *Grado de colectividad:* nivel en el que los objetivos del equipo predominan sobre los objetivos individuales particulares.

En su libro *The Wisdom of Teams* (*Sabiduría de los equipos*) [1], Smith y Katzenbach proponen la siguiente definición:

"El equipo es la unidad básica de actuación para muchas organizaciones. En él se funden las habilidades, experiencias e ideas de mucha gente.

---

[1] Katzenbach, J. R. y Smith, D. A. (1995): *Sabiduría de los equipos.* Editorial Díaz de Santos, S.A. Edición original: *The Wisdom of Teams.* Boston. Harvard Business School Press.

Tabla 1.1. Diferencias entre grupos y equipos.

Grupos	Equipos
◗ Sus integrantes creen que están agrupados por razones administrativas. Los individuos trabajan de manera independiente y autónoma. ◗ Se invierte el tiempo y la energía en capitalizar los logros a nivel individual a través del coste y esfuerzo ajenos.	◗ Sus integrantes reconocen su interdependencia y tienen fuertemente interiorizado que las metas del equipo son alcanzadas de manera más eficiente a través del apoyo mutuo.
◗ Los miembros tienden a focalizarse en sí mismos. Agendas ocultas y centradas en compromisos y ambiciones individuales.	◗ Los colaboradores sienten orgullo de pertenencia ya que se sienten partícipes de los logros que han contribuido a alcanzar.
◗ Los miembros prefieren un modo de trabajo directivo más que participativo. ◗ Automatismo en los modos de hacer. ◗ Ausencia de sanos cuestionamientos y tendencia al "aburguesamiento".	◗ Los integrantes contribuyen en el avance, aportando su talento único, compartiendo su conocimiento y experiencia en aras de objetivos compartidos. ◗ Las preguntas son bienvenidas.
◗ Las personas que forman el grupo desconfían de sus compañeros y no empatizan con el resto de roles presentes. ◗ Expresar opiniones divergentes o estar en desacuerdo se considera divisor y genera desconfianza.	◗ Se trabaja rodeado de un clima de confianza y apoyo mutuo. Se reconoce el valor del conflicto. Carácter abierto. ◗ Los desacuerdos se consideran positivos y enriquecedores.
◗ Comunicaciones difusas e informales. Distintos niveles de información interna.	◗ Comunicación honesta. ◗ Transparencia. ◗ Esfuerzo constante por entender los puntos de vista ajenos.
◗ Los miembros pueden recibir formación, pero posteriormente se generarán limitaciones para no aplicar los nuevos enfoques en su operativa diaria. ◗ La mayoría de estas limitaciones serán ficticias o fácilmente superables si el grupo realmente lo deseara.	◗ Los componentes se apoyan y motivan en el desarrollo de habilidades y en la capitalización del aprendizaje. ◗ Aplicación de todo lo aprendido y transmisión de buenas prácticas.
◗ Se evita el conflicto. En ocasiones hay un sentimiento de "olla a presión" que puede terminar estallando con graves consecuencias.	◗ Se reconoce el valor del conflicto como algo normal en la interacción humana. Estas situaciones son aprovechadas como oportunidades para la generación de nuevas ideas y aplicación de la creatividad. Se trabaja rápida y conjuntamente para resolver los conflictos de modo constructivo.
◗ La conformidad parece más importante que obtener resultados positivos. Hay disparidad en la participación de los miembros en torno a las decisiones que afecten al grupo.	◗ Todo el mundo participa en las decisiones que afectan al equipo. Se maneja el consenso como herramienta decisional. Capacidad de ceder y posibilidad de expresarse libremente.

Fuente: Adaptado a partir de Maddux y Winfield (2003).

Suele ser un conjunto de personas, más o menos numeroso, con técnicas y capacidades complementarias, que actúan comprometidas con una finalidad. Comparten objetivos de rendimiento, enfoques y resultados, siendo mutuamente responsables de todos ellos.

El equipo es el complemento natural de la iniciativa y el logro individual porque suscita mayores niveles de compromiso con los fines comunes."

Y es que no es la complacencia, sino precisamente un compromiso continuado, lo que propicia cambios sostenidos en el aprendizaje y el hábito creativo de las personas que integran un equipo. Este compromiso estará en función, entre otras variables, del valor que cada cual otorga a las experiencias de adaptación, aprendizaje y cambio.

1.2 Modelo para la creación de equipos innovadores de alto rendimiento

Los equipos son portadores y transmisores de aprendizaje y hacen las veces de frontera, o bisagra, entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. Muchos cerebros aplicados a un problema tienen más posibilidades de resolverlo que uno solo.

Un equipo innovador de alto rendimiento que esté liderado adecuadamente, ofrece constantes oportunidades de aprender a sus integrantes. No es necesario decirles lo que deben hacer o no hacer. El mejor enfoque en estos casos es dejar espacio al aprendizaje autodirigido, complementado, si fuera posible, con otras aproximaciones como el acompañamiento a través de perspectivas basadas en el *coaching*.

En la Figura 1.1 se proponen los precursores deseables para asegurar el establecimiento de equipos innovadores de alto rendimiento, basados en la gestión de la diversidad intangible.

A lo largo de los próximos capítulos se irán desarrollando cada uno de los precursores que propongo en el modelo de la Figura 1.1. También aportaré herramientas y recomendaciones para facilitar la generación de condiciones que favorezcan la concurrencia de todos y cada uno de estos elementos.

Figura 1.1. Precursores de un equipo innovador basado en la gestión de la diversidad intangible.

Fuente: Elaboración propia.

Como breve tráiler cinematográfico, anticipo algunas breves escenas que se tratarán dentro del metraje de la obra, guardándome muy bien de no desvelar más de la cuenta para suscitar en usted una sana curiosidad por proseguir la lectura.

El modelo que presento en la Figura 1.1 consta de seis precursores fundamentales:

1. *Generar ecosistemas:* el entorno en el que habita el equipo será responsable de los grados de libertad o número de ligaduras que éste posea. La cultura organizativa, el liderazgo o el capital humano serán elementos a tener en cuenta en un sistema de ecuaciones que deberá reunir las condiciones óptimas para el desarrollo ecológico del equipo.

2. *Gestionar principios y paradigmas:* los mapas de realidad serán los que guíen los comportamientos de los integrantes del equipo. El descubrimiento y cambio de paradigmas será un prerrequisito clave antes de proceder en el asentamiento de otros precursores.
3. *Generar autoconocimiento:* realizar un adecuado inventario y diagnóstico de algunos componentes de la diversidad intangible presentes en el equipo nos permitirán tomar conciencia de las fortalezas y oportunidades de mejora existentes en el mismo.
4. *Fomentar el aprendizaje transformador*: este precursor contribuirá al adecuado manejo de los diversos estilos y niveles de aprendizaje, permitiendo la evolución sostenida del equipo.
5. *Enfoque holístico:* las emociones y estados condicionan fuertemente los resultados que son capaces de obtener las personas. Asumiendo este componente emocional, presente en el funcionamiento de todo sujeto o colectivo, podemos integrarlo en su modelo precursor para potenciar y expandir positivamente las actuaciones del equipo.
6. *Optimización de la comunicación*: en lugar de intentar concentrarnos en un amplio enfoque y en protocolos genéricos, debemos adquirir técnicas que nos ayuden a identificar cómo debemos comunicarnos con cada individuo específico. Es crítico saber responder a los aspectos que son únicos en cada persona que integra el equipo.

Finalizado este breve tráiler le invito a ponerse cómodo antes de comenzar la proyección de la película. Espero que disfrute del viaje y de todo lo que en él experimentará.

1.3 La transición desde los equipos de mejora hacia los equipos innovadores

Las extensas y completas revisiones de Ilgen *et al.* (2005) y Mathieu *et al.* (2008) son una recopilación de los trabajos más representativos de los últimos veinte años en el área de los equipos de trabajo en el entorno organizacional.

Procedo a destacar, de manera sintética, las siguientes conclusiones, que nos ayudan a comprender la evolución y diferencias

entre los equipos de mejora, más clásicos y con mayor recorrido organizativo, y los equipos de innovación, aún por implantar en muchos contextos.

1. A nivel general, se ha extendido la concepción del equipo de trabajo como sistema social complejo, adaptativo y dinámico, construido en base a la interacción entre los integrantes del mismo.

2. Se ha objetivado la materialización de un avance sustancial en el análisis multinivel de los equipos: se están identificando y definiendo cada vez mejor las variables de nivel individual, de nivel grupal y de nivel organizacional que concurren en el colectivo de trabajo. Esto no tenía un especial impacto en el caso de la mejora, pero tiene una repercusión considerable en el ámbito de la innovación.

3. Hay una relación de continuidad entre equipos de mejora y equipos de innovación:
   - Los equipos de innovación suelen mantener como herramienta fundamental para el trabajo colectivo el ciclo de Deming (P-D-C-A).
   - El carácter innovador del equipo se manifiesta, en primer lugar, en su funcionamiento reflexivo. Para West (2004) el funcionamiento reflexivo incluye los siguientes elementos:
     - Revisión constante de los objetivos operativos.
     - Observación y análisis inteligente del entorno.
     - Consciencia del funcionamiento del equipo.
     - Creatividad, flexibilidad y disposición para el cambio.
     - Tolerancia ante la ambigüedad y aceptación de la diversidad.
     - Disposición para aceptar la incertidumbre que conlleva todo cambio.
   - En su componente intuitiva, la técnica más simple para reforzar la creatividad y la innovación en el equipo consiste en la aplicación sistemática de cuatro pasos. Posteriormente, distintas herramientas avanzadas (pensamiento lateral, métodos

de visualización, etc.) pueden complementar esos pasos desde variadas aproximaciones:

- Definir y explorar el desafío.
- Generar un amplio abanico de soluciones alternativas.
- Seleccionar las tres o cuatro mejores soluciones, de las que al menos una debería ser innovadora.
- Diseñar e implementar una solución con contenido innovador.

4. El óptimo despliegue de la creatividad e innovación en la producción libre de ideas exige tres condiciones básicas. Son las llamadas tres C's para la generación libre de ideas:
   - Confianza en el equipo: sin un adecuado clima de confianza del equipo, las personas difícilmente desarrollarán su creatividad. El estilo de liderazgo existente en el equipo es un factor importante para desarrollar la confianza del equipo.
   - Compromiso con el equipo: el compromiso con el equipo se construye sobre la base de un liderazgo compartido, del reconocimiento de las diferentes competencias de las personas y de la aceptación de las distintas aportaciones de las personas al colectivo.
   - Consciencia de la complementariedad: las diferentes aportaciones de los individuos son esenciales. Las heterogeneidades serán puntos clave para una adecuada gestión del conocimiento y para asentar el aprendizaje compartido.
5. Analizando los resultados en su globalidad, se constata la existencia de una imperante necesidad de que haya un centro de gravedad que permita equilibrar experimentación e innovación, por un lado, y mantener un alto nivel de eficiencia y resultados operativos, por otro. La mejora continua incremental y la innovación disruptiva han de convivir de manera conjunta.
6. Muchas son las incertidumbres existentes en la aplicación de los modelos teóricos a la constitución y al funcionamiento de los equipos de trabajo. A pesar de los avances teóricos y metodológicos, la investigación está orientada, preferentemente, a la

resolución de problemas inmediatos. Se carece de unos estudios más extensos, dirigidos a contrastar y cuantificar la influencia de las distintas variables presentes.

7. A partir de 2008 comienza a perfilarse con fuerza una nueva línea de investigación, orientada al descubrimiento de las influencias del nivel organizativo (Mathieu *et al.*, 2008). Habitualmente se ha propuesto que las variables grupales no son la explicación esencial de los problemas que hallamos, tanto en el nacimiento como en el funcionamiento de los equipos de trabajo. El nivel superior, determinado por el ámbito organizativo, controla el proceso de interiorización de las variables grupales. Sin embargo, hasta el momento presente, este nivel explicativo ha sido muy poco tratado.

Capítulo 2

Generar ecosistemas

2.1 Tres elementos que determinan el ecosistema

El primer precursor del modelo expuesto en el apartado anterior está condicionado por la conjunción de tres elementos clave que serán desarrollados brevemente a continuación:

- Cultura organizacional.
- Modelo de liderazgo.
- Capital humano.

2.1.1 Cultura organizacional

Cuando intentamos determinar la cultura de una organización, es fundamental plantear y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo interpretan los miembros de una organización su propia experiencia?
- ¿Cómo influyen dichas interpretaciones experienciales sobre el comportamiento de las personas?

- ¿Cómo llegan los individuos a construir una serie de principios compartidos, significados comunes o conocimiento conjunto?

La creación de una cultura organizacional es el resultado de las interacciones humanas entre las personas. No obstante, no debemos olvidar que estas interacciones se producen en un entorno concreto (el ecosistema, que constituye este primer elemento del modelo precursor), rodeado de una serie de paradigmas y creencias particulares (segundo elemento del modelo precursor) y auspiciadas y regidas por una serie de heterogeneidades y estados innatos a cualquier colectivo (resto de precursores del modelo). Otras variables como la tecnología, el panorama socioeconómico, tamaño y posición en el mercado también influyen en la asunción de una determinada cultura. El contexto objetivo, implícito y explícito, en el que se desenvuelve la organización determina los procesos psicosociales de generación de cultura organizacional.

Cameron y Quinn (1999) parten de un modelo con dos dimensiones bipolares para analizar la cultura presente en una organización.

- *Dimensión horizontal:* orientación de la organización hacia el interior o hacia el exterior. La organización orientada hacia el interior se centra en sí misma, buscando la estabilidad y el mantenimiento de su propia identidad. Cuando una organización se orienta hacia el exterior está muy dirigida hacia las relaciones con sus grupos de interés externos (clientes, sociedad, instituciones, partners, etc.), así como hacia el posicionamiento con respecto a su competencia en el mercado.

- *Dimensión vertical:* esta dimensión está relacionada con los modelos de liderazgo presentes. En organizaciones tendentes al control rígido, los roles de los líderes son de carácter orgánico, jerárquico y estructural. En organizaciones con orientación flexible, los roles tendrán un componente más funcional, es decir, los roles representan funciones que las personas ejercen dentro de la organización. La transversalidad es mayor en el último tipo de enfoques, generalmente centrados en la gestión por procesos.

Combinando estas dos dimensiones obtenemos cuatro tipologías culturales:

- Cultura basada en la confianza y apoyo mutuo.
- Cultura basada en reglas y procedimientos.
- Cultura basada en objetivos a alcanzar.
- Cultura basada en la innovación.

La realidad, hoy en día, es que una organización determinada puede destacar en uno, en varios o en ninguno de los arquetipos culturales en concreto. La combinación de las dos dimensiones mencionadas origina un gráfico con cuatro cuadrantes de los que nacerán algunos de los valores asociados a la cultura organizacional.

Concluiré este apartado aludiendo a la definición de Deshpandé *et al.* (1993) sobre cultura organizativa, la cual queda formulada como: *"el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los integrantes de un colectivo a comprender el funcionamiento de la organización,*

Figura 2.1. Tipologías de cultura organizativa y principales valores asociados.

Fuente: Cameron y Quinn (1999).

proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma". En el siguiente capítulo, dedicado a los paradigmas, profundizaré sobre cómo identificar y adecuar algunas de estas creencias compartidas para optimizar el funcionamiento y desarrollo organizacional.

2.1.2 Modelo de liderazgo

Entre las condiciones organizativas que son necesarias para sustentar el cambio y la innovación sostenibles, el liderazgo ocupa, por mérito propio, un lugar destacado.

Los modelos de liderazgo presentes en una organización estarán muy vinculados a la cultura organizativa. La dimensión vertical "control-flexibilidad" determinará, en buena medida, el tipo de liderazgo puesto en juego en la organización.

En 2007, Quinn *et al.* trazaron un paralelismo entre los cuatro arquetipos culturales presentados en el apartado anterior y los diferentes roles que puede asumir la persona líder de una organización. Cada arquetipo cultural se asocia con un par de roles determinados, asociados a las personas líderes. Veamos:

- El arquetipo cultural basado en reglas y procedimientos se asocia con los roles de "director" e "implementador" de las personas líderes.
- La cultura organizativa basada en objetivos se relaciona con los roles "evaluador" y "coordinador".
- El arquetipo cultural orientado a la innovación se vincula con roles "creativo" y "gestor de recursos".
- La tipología cultural basada en el apoyo y la confianza mutua se asocia con los perfiles de líder "mentor/*coach*" o "facilitador".

A continuación resalto de manera breve algunas de las características más representativas de cada uno de los roles de líder mencionados en el modelo ampliado. Para ello seguiré el sentido horario, empezando por el cuadrante superior derecho.

1. Rol director (reglas):
   - Desarrolla la estrategia y comunica la visión de la organización.
   - Fija metas y se encarga de que se cumplan los hitos.
   - Diseña y gestiona las acciones a desplegar para lograr lo establecido.
2. Rol de implementador (reglas):
   - Trabaja de una manera estable y hacia un rendimiento sostenido.
   - Fomenta un entorno laboral productivo.
   - Gestiona el tiempo y las tareas.
3. Rol de mentor/*coach* (apoyo):
   - Fomenta el autoconocimiento y la gestión interna del liderazgo personal.
   - Se comunica de manera eficaz.
   - Desarrolla las competencias y las interrelaciones humanas.

Figura 2.2. Tipologías de cultura organizativa y roles de líder asociados a las mismas.

Fuente: Quinn *et al.* (2007).

4. Rol de facilitador (apoyo):
   - Forma equipos interdependientes.
   - Procesos decisionales consensuados y participativos.
   - Gestiona conflictos de manera ecológica.
5. Rol de gestor de recursos (innovación):
   - Construye y mantiene un equilibrio en el sistema organizativo.
   - Propone, selecciona y materializa ideas.
   - Dinamiza acuerdos y tiene en cuenta las implicaciones de cada decisión/acción.

6. Rol de creador (innovación):
   - Cuestiona lo establecido para mejorarlo.
   - Gestiona y lidera el cambio.
   - Fomenta la creatividad, ejemplificando desde su propia actitud innovadora.
7. Rol de evaluador (objetivos):
   - Gestiona la sobrecarga y selecciona la información.
   - Analiza procesos clave.
   - Evalúa rendimiento y calidad.
8. Rol de coordinador (objetivos):
   - Gestiona proyectos.
   - Diseña planes.
   - Lidera por funciones.

Visto este modelo no cabe duda de que cualquier organización precisa, en mayor o menor medida, de todos estos roles. Dichos papeles pueden estar asignados y personalizados por diferentes sujetos o apilados en individuos que tengan capacidad para simultanear con eficiencia varios de los roles expuestos.

Actualmente, buena parte de los esfuerzos y perspectivas que tratan de establecer una relación sólida, y con base empírica, entre liderazgo e innovación se han orientado hacia un modelo denominado liderazgo distribuido. Dicha búsqueda nace impulsada por una considerable desilusión, cada vez más acuciante, hacia las concepciones que promulgan un único gran representante respecto al liderazgo, en un intento de reencuadrar las estructuras organizativas burocráticas.

Las concepciones clásicas que presentan el fenómeno del liderazgo como algo exclusivamente individual, dependiente de los atributos de sujetos determinados y asociado al desempeño de cargos jerárquicos en la organización están siendo superadas.

Desde una posición de liderazgo "transaccional", basada en los procesos de intercambio entre los líderes y sus colaboradores en el momento presente y operativo, se ha evolucionado hacia un enfoque más "transformacional", caracterizado por líderes capaces de emprender

cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones. Esto ha llevado a las corrientes más avanzadas a posicionarse alrededor de modelos de liderazgo "distribuidos" o "compartidos" que abogan por trasladar el ejercicio del liderazgo desde la cúspide del organigrama organizativo hacia los equipos mismos de trabajo. En la Figura 2.3 se muestran los patrones genéricos de liderazgo distribuido.

Las investigaciones más avanzadas abogan para que los procesos de liderazgo o influencia dentro de las organizaciones sean entendidos como un fenómeno coral, en el que intervienen conocimientos y competencias de distinto tipo, que estarán desplegados desde posiciones tanto formales y explícitas como desde otras más informales o implícitas.

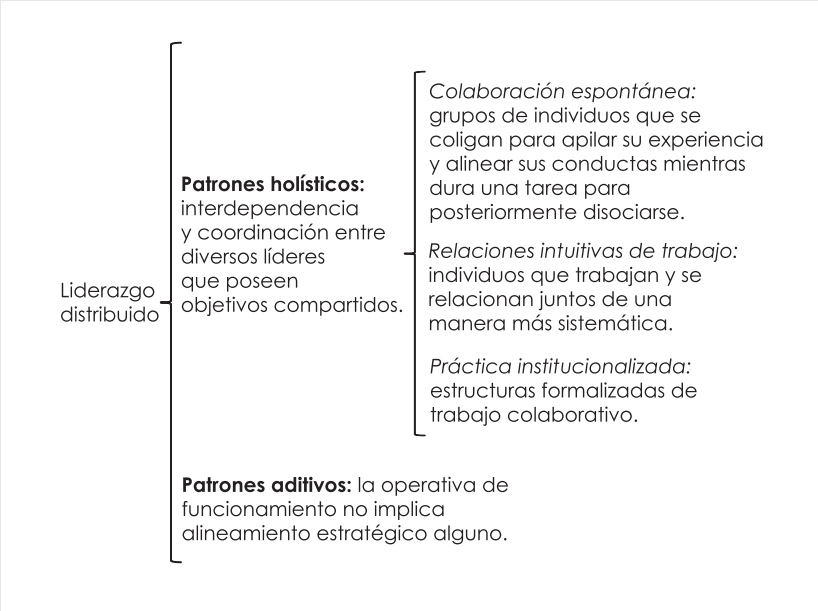
En definitiva, invito a asumir, con esta reflexión, la posibilidad de que el liderazgo pueda proceder de cualquier lugar de la organización, y que más que estar estrictamente vinculado a un estatus o posición determinada, esté asociado a la dinámica de trabajo de grupos e individuos presentes en un contexto organizativo específico.

Paralelamente, es preciso llamar la atención sobre el hecho de que el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo y sencillo, sino más exigente y comprometido. Se requiere una adecuada coordinación de ese liderazgo, de naturaleza más atomizada, así como un claro fomento del desarrollo de capacidades en los colaboradores para ejercerlo y proporcionar la retroalimentación adecuada en relación a los esfuerzos y desempeño del resto de integrantes del equipo.

A la vista de los estudios actuales, los expertos diagnostican que el liderazgo distribuido es actualmente un concepto "teóricamente rico y empíricamente pobre", por lo que hay un amplio acuerdo sobre la necesidad de investigaciones más empíricas.

Algunos recientes trabajos han puesto de relieve la importancia del binomio liderazgo-innovación en el ámbito de las instituciones educativas. Concretamente, un estudio llevado a cabo en la Universidad de Sevilla examina las bases que permiten desarrollar procesos de cambio e innovación en centros educativos desde la perspectiva del liderazgo. Los casos expuestos reafirman la importancia de un liderazgo distribuido como soporte de los procesos de innovación. Es altamente interesante el replicar este tipo de enfoques en estudios

Figura 2.3. Patrones de liderazgo distribuido.



Fuente: Gronn (2002).

en centros educativos superiores, como pueda ser la Universidad, con una jerarquía muy rígida en su estructura operativa. Los entornos organizativos de índole más empresarial, aunque han evolucionado, siguen regidos y condicionados por los enfoques verticales promovidos a través de los organigramas y, por ello, también serían susceptibles de ser testados bajo las condiciones promovidas por los enfoques del liderazgo distribuido.

En la medida en que empecemos a entender el liderazgo no como un fenómeno individual, sino como una propiedad sistémica organizativa y según vayamos integrando el hecho de que la influencia no se ejerce de manera exclusiva desde las posiciones oficialmente

investidas de poder, el concepto clásico de liderazgo comenzará a ser insuficiente. Si interiorizamos que se trata de un fenómeno sistémico, hemos de comprender los modos lógicos de actuación, enraizados en cada colectivo y que distinguen los modos legítimos y no legítimos de ejercer esa influencia.

2.1.3 Capital humano

El capital humano es un término que ha sido usado tradicionalmente en ciertas teorías económicas del crecimiento para referirse a un hipotético factor de producción dependiente no solo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y la capacidad de aportación de valor o de perfeccionamiento presente en las personas que forman parte de una organización.

Esta aproximación inicial, fría y técnica, ha ido evolucionando para designar el conjunto de recursos humanos que posee una organización. Comúnmente se habla en términos de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de desempeño, experiencia, competencia o capacidad innovadora de las personas integradas en el colectivo laboral.

Actualmente, en términos organizativos derivados del ámbito de la gestión de los recursos humanos, se designa como capital humano el conocimiento útil, las capacidades, talentos y destrezas de las personas así como su facultad para desarrollarlos.

Muchas de las claves esgrimidas para gestionar adecuadamente el capital humano en la actualidad convergen en los aspectos asociados a la diversidad y el talento. A lo largo del texto exploraremos diferentes aproximaciones que nos ayuden a identificar y potenciar las heterogeneidades existentes en el capital humano congregado como parte de un equipo u organización.

2.2 Buenas prácticas para la generación de ecosistemas adecuados

El poder potencial de un equipo es directamente dependiente de un entorno apropiado en el que desenvolverse. El equipo podrá tener grandes

capacidades y "músculo", pero si no dispone del ambiente propicio no podrá desarrollarse y terminará atrofiado, lesionado o retirado.

En el contexto de este libro, "entorno" se refiere a la forma en que se entienden las cosas, los enfoques y modos en los que se abordan las situaciones. Este concepto vendrá condicionado por la personalidad, cultura, valores y comportamientos organizacionales.

El entorno al que me quiero referir sería como una especie de ecosistema en el que el equipo vive. La RAE define ecosistema del siguiente modo: *"Comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente".*

Me gustaría recoger esta concepción, sobre todo en su componente de interrelación sistémica (referida a los sistemas que interactúan), ya que toda creación de un entorno pone en juego un amplio espectro de variables. Algunas de estas variables son: historia, ubicación geográfica, tamaño, valores fundacionales, tipología organizativa y estilos de liderazgo, entre otras.

Conseguir ecosistemas adecuados será el primer requisito para poder sembrar semillas que, cuando germinen, den lugar a equipos sanos e innovadores. Los valores y comportamientos que orbiten alrededor de la construcción de este hábitat bloquearán o habilitarán el funcionamiento y desarrollo del equipo. Podrán actuar como abono que lo fortalezca o como plagas que lo arrasen.

En la Tabla 2.1 se plasman algunas condiciones favorables que permitirán un óptimo desempeño del equipo. Paralelamente, es deseable que sus miembros modulen sus comportamientos alineándolos con dichas condiciones.

Un entorno potenciador libera la energía, capacidad de experimentación, responsabilidad e iniciativa de los equipos. Se generarán redes con flexibilidad y fluidez capaces de crear o compartir conocimiento y aprendizaje de modo natural.

Existen algunas acciones claras que ayudarán a superar las posibles barreras asociadas a la creación de estos entornos. Se recomiendan las

Tabla 2.1. Condiciones de entorno y comportamientos deseables en el equipo.

Condiciones entorno	Comportamientos deseables
Libertad para preguntar las veces que sea necesario.	Inquietud.
Permiso para el cuestionamiento y la crítica constructiva.	Exploración. Curiosidad.
Reconocer, tener en cuenta y analizar todas las ideas y puntos de vista.	Interactuar, proponer, debatir. Consenso como método de decisión.
Información y conocimiento disponible y accesible a todos los miembros del equipo. Promover comunicación.	Compartir conocimiento. Nutrir y ampliar con nuevos aprendizajes las bases de conocimiento existentes.
Respeto y aceptación ante los resultados no deseados.	Tanto éxitos como fracasos son compartidos por todo el equipo.
Tolerancia ante posibles errores. Compromiso con tiempo e inversión.	Capacidad de riesgo sin miedo a represalias. Valentía y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

diez siguientes prácticas para catalizar la transición hacia un ambiente óptimo que favorezca la creatividad y el espíritu innovador:

1. *Tener en cuenta todas las opciones:* sea cual sea su origen o ámbito de procedencia, es aconsejable valorar todas las opciones. Aunque nuestros patrones ligados a la experiencia nos inviten a desechar ciertos *inputs*, éstos pueden ser clave en una segunda derivada.

2. *Acostumbrarse a contemplar una misma situación desde distintas perspectivas:* los músicos de Jazz acostumbran a improvisar sobre una pieza en muchas ocasiones. Su interpretación de la misma dependerá de muchos factores: estados de ánimo, emocionalidad, estado físico, otros músicos que los acompañen, etc. Múltiples aproximaciones en torno a una misma situación enriquecerán a todos los niveles.

3. *Pensar de manera no convencional:* suele haber múltiples formas de afrontar un reto, por lo tanto es esencial permitirse pensar de formas

nuevas para encontrar caminos diferentes. Eliminar la reacción o la respuesta esperada, evitando el pensamiento único y lineal.

Dice Anthony Robbins, orador motivacional: *"Si haces lo que siempre has hecho, obtendrás lo que siempre has obtenido. Si quieres algo nuevo, haz algo diferente"*.

4. *Ser capaces de explorar más allá de las reglas y de lo establecido:* esto puede implicar el cuestionar ciertas "vacas sagradas" pero el equipo debe permitirse, en cierta medida, transitar nuevos territorios desconocidos.

5. *Conjugar la individualidad con las sinergias del equipo:* este es un aspecto esencial hoy en día. La diversidad puede ser el factor diferenciador clave y la mayor ventaja competitiva de un equipo. Si gestionamos adecuadamente las capacidades individuales y las respetamos dentro de la concepción grupal, las sinergias serán mucho más sanas y potentes.

6. *Dejar que la creatividad respire:* debemos tener en cuenta que, al principio, las ideas son como un embrión. Si aplicamos demasiado pronto nuestros límites, nuestra lógica o nuestro razonamiento podemos hacer que el proceso creativo se interrumpa. Un equipo que maneje adecuadamente los tiempos en el ciclo de vida de las ideas tendrá mayores oportunidades para convertirlas en proyectos exitosos.

7. *Precisión e inquietud en la percepción:* consiste en aproximarse a las situaciones con el impulso de descubrimiento que acompaña a un niño y con el rigor que tendría un científico. Se trata de abarcar todo aquello que nos rodea con una conciencia renovada. Practicar la escucha activa y la observación integral para completar y objetivar al máximo nuestra percepción de la realidad.

8. *Llenarse de positividad:* los equipos que sean capaces de derrotar la negatividad, interna o de su entorno, evolucionarán sanos. En igualdad de condiciones sabrán cómo ver la botella medio llena. La negatividad nos ancla en una actitud carente de opciones, imaginación y receptividad.

Si queremos alcanzar un objetivo, es preciso que el equipo no invierta la energía en imaginar las razones por las que algo podría no funcionar y empiece a pensar en todo el abanico de opciones que sí podrían lograr materializarlo.

9. *Nutrirse de la intuición:* la capacidad para tomar decisiones intuitivas es uno de los ingredientes clave de los equipos innovadores. La intuición significa dejar a un lado el control de la parte más racional del cerebro y confiar en el consejo de nuestra parte más inconsciente. Hoy en día no nos enseñan a confiar en nuestra intuición, parece que la tendencia es a regirse por una especie de conocimiento absoluto.

   Hemos sido educados para buscar la respuesta correcta a través de la recopilación completa de información. Los equipos innovadores son conscientes de que en el día a día esto es imposible y además puede desembocar en la parálisis por el análisis. Siempre va a existir alguna parte de la situación que no se va a poder evaluar con precisión y ahí será donde entre en juego la intuición del equipo a la hora de adoptar una decisión.

   La intuición es lo que agregamos a la información recopilada. Los últimos datos informan que la parte inconsciente de nuestro cerebro es capaz de manejar 11.000.000 bytes/segundo frente a un tope máximo de 50 bytes/segundo que se ponen en juego en los procesos mentales de nuestro cerebro racional.

10. *Equilibrio entre mejora e innovación:* es importante establecer un equilibrio entre la capacidad de mejora y la tendencia a la innovación. El equipo debe ser ambidiestro en este sentido. La parte más rupturista de la innovación tiene que alternarse adecuadamente con periodos de mejora incremental.

Me gustaría compartir con el lector un hecho que ilustra muchas de las buenas prácticas sugeridas en este punto. Le invito a que localice evidencias de ellas en esta historia real que narro en los siguientes párrafos.

Una de las formaciones más importantes de la música del siglo XX fue la Big-Band de Duke Ellington (1899-1974). Entre 1927 y 1945,

después de crear su *jungle style*, la agrupación alcanza su periodo cumbre de madurez creativa y musical. En los años cuarenta, la orquesta de Ellington poseía los mejores y más virtuosos instrumentistas solistas de la época, que sonaban engranados con un gusto exquisito.

Además de un brillante compositor, Ellington era un líder modelo, cuyas excelentes formas le valieron el apoyo de "Duque". Consciente del potencial de todos y cada uno de sus músicos, supo equilibrar con maestría la interpretación de arreglos, escritos en partitura para las distintas secciones, con amplios espacios en los que los solistas pudieran dar rienda suelta a su creatividad.

Esta combinación lo mantuvo sonando en conciertos, grabaciones y programas de radio durante muchos años. Tras la crisis de las grandes formaciones de Jazz, la orquesta de Ellington fue la única que nunca se disolvió. Ante la escasez de contrataciones, en un alarde de gestión creativa, Duke comenzó a pagar a sus músicos con los ingresos procedentes de los royalties generados por las emisoras y los derechos de autor.

Semejante alarde de innovación financiera no impidió que algunas de sus figuras más representativas abandonaran sus filas, a principios de los cincuenta, para iniciar sus carreras en solitario. La prensa, que nunca había escatimado en elogios, había pasado a anunciar casi a diario la desaparición de la orquesta.

En 1955, Johnny Hodges, saxo alto y primer espada del sonido Ellingtoniano, retorna a la banda. Lleno de ilusión, Ellington se rodea de nuevos músicos que cubran las vacantes pendientes. Algunos de esos músicos son Paul Gonsalves o Clark Terry.

Con un nuevo equipo y una extraña sensación de escepticismo, Ellington acepta la invitación para actuar en el Festival de Jazz de Newport de 1956. Las grandes formaciones de Jazz están en sus momentos más bajos y una sombra de decadencia sobrevuela el espíritu de los músicos en las primeras piezas que ejecutan. Ellington se ve dominado por una cierta sensación de encorsetamiento al tener que contar con un alto porcentaje de nuevas incorporaciones en el seno de

la banda. Dirige la orquesta para que se ciña a los arreglos plasmados en partitura mientras la gente comienza a abandonar el recinto.

El Duque, consciente de lo que está sucediendo desde su piano, decide sacarse de la manga dos temas compuestos en 1937, "Diminuendo in Blue" y "Crescendo in Blue" y acuerda presentarlos ensamblados, separándolos simplemente por un interludio no escrito cuya improvisación cae en suerte al saxofonista tenor Paul Gonsalves.

Lo que pasó en ese momento está impreso en los anales de la música del siglo XX. Se obró el milagro. En un órdago al optimismo, Ellington recuperó su esencia y cedió un amplio espacio para que Gonsalves se aventurara a improvisar largamente. Mientras tanto, la rítmica de la banda lo azuzaba y sus compañeros lo apremiaban a seguir soplando y creando sobre la estructura del tema. La gente que se alejaba comenzó a correr de nuevo hasta el borde del escenario, la multitud rugía y bailaba acompañando el trance musical. A la mañana siguiente, como si de un Ave Fénix se tratara, la prensa mundial anunciaba en grandes titulares: "Ellington ha vuelto". Por su parte, tras esta experiencia, el músico declaró: "*Un problema es nuestra oportunidad para demostrar lo que valemos*".

Capítulo 3

Gestión de principios y paradigmas

3.1 Un poco de historia

3.1.1 ¿Plana o esférica?

Lejos de pretender realizar labores de historiador me gustaría compartir en este punto algunos hechos que nos ayudarán a comprender mejor el concepto de paradigma.

Imaginemos que nos encontramos en la Antigüedad, sentados en la playa al atardecer y viéramos cómo una pequeña barca, manejada por un pescador, penetra mar adentro hasta que casi la perdemos de vista. Lo más lógico es que nos levantáramos llenos de nerviosismo y empezáramos a gritar al pescador que volviera a la orilla inmediatamente.

Si el lector no ha caído aún en la cuenta de lo que pasa en esta situación imaginaria, le recuerdo que en aquel periodo histórico dominaba la creencia popular de que la Tierra era plana. Para añadir tensión a esta escena, diferentes culturas fueron adornando posteriormente esta concepción con elementos mitológicos como un gran abismo plagado

de criaturas monstruosas, dragones o calamares gigantes. Imagine de nuevo la situación desde este prisma, suponiendo además que el que va tripulando la barca fuera un familiar suyo.

Durante muchos años diversos autores cristianos se opusieron frontalmente al concepto de que la Tierra fuera redonda. Uno de los más radicales fue Lactancio (245-325 d.C.) el cual, tras su conversión al cristianismo y profundo rechazo de la filosofía griega, calificó de "locura" una posible concepción esférica de nuestro planeta. Lactancio argumentaba que si hubiera gente en el otro lado del mundo, ésta no "obedecería a la gravedad". El reputado profesor Andrew Dickinson White extrae la siguiente cita, adaptada de uno de los manuscritos tardíos de Lactancio:

"¿Existe acaso alguien tan insensato como para creer que hay personas cuyas huellas están más altas que sus cabezas? ¿Tiene sentido que las

semillas y árboles crezcan cabeza abajo? ¿Es razonable que las lluvias y las nieves caigan hacia arriba y pese a esa dirección lleguen al suelo? No dispongo de palabras para describir a aquellos que, una vez han errado, perseveran insistentemente en su locura y se atreven a defender una y otra vez esta idea vana."

Lo que es profundamente llamativo, y aquí es donde quiero llamar la atención del lector, es que, previamente, ya el griego Aristóteles (384-322 a.C.) se permitió conjeturar de manera razonada sobre la esfericidad de la Tierra. Pero lo más asombroso es que, de modo revolucionario, y con muchos años de anticipación a las fundamentalistas afirmaciones de Lactancio ya se había formulado un posible valor para el radio terrestre.

Durante el siglo III a.C., el matemático, astrónomo y geógrafo griego Eratóstenes (Cirene, 276 a.C.-Alejandría, 194 a.C.) empleó un método trigonométrico combinado con las nociones de latitud y longitud, pudiendo estimar el radio de la Tierra con únicamente un 17% de error. Hay investigadores que proponen que sus cálculos están realizados en la unidad de medida llamada "estadio egipcio" y si esto fuera cierto el error cometido rondaría el 1% respecto al radio aceptado hoy en día. Invito al lector a leer algo más sobre este interesante y primitivo experimento en el cual no pretendo profundizar en este texto.

3.1.2 ¿Dónde está el centro?

Otro ejemplo histórico, en esta misma línea que busco compartir con el lector, es el choque experimentado entre la Teoría geocéntrica y la Teoría heliocéntrica.

La Teoría geocéntrica postulaba la ubicación de la Tierra en el centro del Universo. En este modelo, el resto de los astros, incluido el Sol girarían alrededor de ella (*geo*: Tierra; *centrismo:* centro). Formular la Tierra como centro del universo es la opinión obvia de quien no se plantea las repercusiones del movimiento del resto de cuerpos celestes y planetas. Esta concepción estuvo vigente desde las más remotas civilizaciones hasta el siglo XVI y tuvo su máximo exponente en Claudio Ptolomeo.

Del mismo modo que Eratóstenes en el ejemplo anterior, el griego Aristarco de Samos (310-230 a.C.) ya hizo una primera propuesta heliocéntrica, aunque la publicación no sobrevivió y sólo conocemos su existencia a través de citas de otros autores, como Arquímedes. Sus revolucionarias ideas no fueron bien acogidas y murieron desechadas debido a la creencia dominante instaurada por la aproximación geocéntrica de Aristóteles y desarrollada ampliamente como teoría, años más tarde, por Ptolomeo.

Tuvieron que pasar cerca de mil setecientos años para que, gracias a Copérnico (1473-1543), comenzara a asentarse el modelo heliocéntrico como alternativa consistente. Este punto de inflexión es doblemente importante ya que los historiadores convienen en indicarlo como iniciador de la astronomía moderna y como pieza fundamental de la Revolución Científica que se desarrolló en la época del Renacimiento.

Se estima que Copérnico dedicó algo más de veinticinco años de su vida a formular su modelo heliocéntrico y tuvo que empeñarse muy a fondo para lograr una cierta aceptación en la comunidad científica, desbordada ante una revolución que afectaba a la propia concepción existente sobre el Sistema Solar.

Fue otro eminente hombre del Renacimiento italiano, Galileo Galilei (1564-1642), quien con su firme apoyo al copernicanismo y su complementariedad con Johannes Kepler (1571-1630) logró presentar numerosas evidencias sobre las que sustentar el sistema heliocéntrico.

Pese a todo ello, el paradigma geocéntrico siguió reinando y siendo el preferido por las instituciones religiosas que persiguieron a Galileo, siendo convocado en 1616 por el Santo Oficio para examinar las proposiciones de censura. La teoría copernicana es tildada en aquel proceso como "una insensatez, un absurdo en términos filosóficos y una herejía formal".

Invito al lector a investigar más sobre las situaciones y figuras históricas expuestas en este apartado, el cual finalizo con una cita del astrónomo y antiguo profesor de la Universidad de Harvard, Owen Gingerich. Dicha frase da cuenta del enorme cambio que supuso el

modelo heliocéntrico y encaja perfectamente con la reflexión que busco suscitar en esta parte del libro: "*Fue Copérnico quien nos enseñó con su obra que los conceptos y paradigmas científicos consagrados por la tradición pueden ser cuestionados… detuvo el Sol y puso la Tierra en movimiento*".

3.2 Aceptación sin cuestionamiento

Tras la breve pero interesante lección de historia me gustaría exponer una situación experimental propuesta desde el campo de la Psicología dedicado a la Etología. El nombre de Etología viene del griego *ethos*, que significa "costumbre". Se trata de una disciplina fronteriza entre la Biología y la Psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales, ya sea en libertad o en condiciones controladas en laboratorio.

Un grupo de científicos colocó cinco monos en una habitación, en cuyo centro se situó una escalera y, sobre ella, colgando del techo, un montón de bananas. Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua helada sobre los que quedaban en el suelo. Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo molían a palos. Pasado un cierto tiempo, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas.

Entonces, los científicos sustituyeron a uno de los monos. Lo primero que hizo el nuevo mono introducido en la habitación fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron agresivamente. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más por la escalera.

Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo en darle la paliza al novato, de hecho parecía ser el que más fuerte pegaba.

Un tercer mono fue cambiado, y se repitió el hecho. El cuarto y último mono perteneciente al grupo de veteranos, finalmente, fue también sustituido.

Los científicos se quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aun cuando nunca habían recibido un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas.

Supongo que si fuese posible preguntar a algunos de los monos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: "*No sé, las cosas siempre se han hecho así aquí…*".

Tal vez esto le suene conocido al lector. Situaciones como esta hacen que una buena parte de la humanidad acepte las reglas sin cuestionarse ciertos aspectos. ¿Por qué estamos haciendo las cosas de una manera determinada?, ¿estamos seguros de que no las podemos hacer de otro modo?

El gran Albert Einstein solía decir que es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.

3.3 Le presento a los paradigmas

Los dos apartados anteriores tienen por objetivo la reflexión y la toma de conciencia. Los paradigmas son una realidad fehaciente en la humanidad desde el nacimiento de la mente racional y, por extensión, aparecen en todos los sistemas a los que las personas pertenecemos como son la familia, equipos, organizaciones y la sociedad en general.

Me gustaría ahora entrar en un tratamiento más activo de los paradigmas para invitar al lector a gestionarlos, de modo que su tratamiento permita potenciar el adecuado funcionamiento de los equipos innovadores.

El término paradigma se origina a partir del vocablo griego παράδειγμα (*parádeigma*) que, a su vez, se divide en dos vocablos: "*pará*" (junto) y "*déigma*" (modelo). Desde el punto etimológico general significa "modelo" o "ejemplo", aunque comparte raíces con "demostrar".

Este concepto fue originalmente específico de la gramática y de la lingüística refiriéndose a una clase de elementos con ciertas similitudes.

Fue el filósofo y científico Thomas Kuhn (1922-1996) quien dio al paradigma un significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un periodo específico de tiempo. En su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (1962) [2] caracteriza a un paradigma a partir de los siguientes puntos:

- Lo que se debe observar y escrutar.
- El tipo de interrogantes que se supone que hay que formular para hallar respuestas en relación al objetivo.
- Cómo tales interrogantes deben estructurarse.
- Cómo deben interpretarse los resultados de la investigación científica.

Al ir cobrando la Psicología mayor entidad como Ciencia, el término se introdujo en este campo para referirse a las acepciones de ideas, pensamientos o creencias incorporadas que se aceptan como verdaderas o falsas sin someterlas a ninguna prueba o elemento de análisis.

Es imprescindible mencionar que actualmente un paradigma es un modelo que determina patrones de conducta en una forma absolutamente reduccionista, autómata y mecanicista pues excluye la posibilidad de ideologías, conductas y expresiones diferentes de las establecidas por este modelo. Habitualmente impide el avance en términos de la reestructuración de un determinado sistema hacia una visión holística y más adecuada con la situación del medio en el que se desarrolla.

Para nuestra tranquilidad, y esto puede a su vez parecer un paradigma, podemos arriesgarnos a afirmar que todo paradigma puede tener un carácter finito y que nunca se perpetúa de manera ilimitada. Frecuentemente tienden a ser reemplazados por otros que surgen de una forma más o menos natural, a través de los pensamientos de individuos, generalmente inquietos, que empiezan por cuestionar las bases del sistema cuando éste empieza a llegar a un cierto estado de colapso.

---

[2] Kuhn, Thomas S. (2006), *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. F.C.E., Madrid.

En un periodo ya coetáneo al nuestro, Stephen Covey, autor altamente recomendable, encuadra el concepto de paradigma en relación a la percepción que tenemos de la realidad, el modelo o concepción que construimos ante determinadas situaciones o casos. Esta percepción hace que ante determinadas experiencias reaccionemos de una manera específica (recordemos el caso de la barca acercándose al horizonte en la Antigüedad). Muchos de estos modelos nos han sido inculcados desde niños por la familia, las entidades educativas y el entorno social en el que nos desenvolvemos.

Algunas otras definiciones adicionales de paradigma:

- Diccionario de la RAE:
  (Del lat. paradigma, y este del gr. παράδειγμα)
  1. m. Ejemplo o ejemplar.
  2. m. Ling. Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones.
  3. m. Ling. Conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado.
- John Dewey: conjunto de opiniones, valores y métodos compartidos por los integrantes de un colectivo.
- Stephen Covey: concepto amplio que es aceptado como verdadero y que influye sobre la interpretación de los datos.
- Peter Drucker: cúmulo de suposiciones sobre un campo del conocimiento que guían e influyen en la indagación relacionada con dicho campo.

Una metáfora especialmente efectista para que el lector interiorice el concepto de paradigma es asumir que todas las personas llevamos puestas unas gafas. En cierto modo esas gafas condicionan, limitan y conforman nuestro modelo del mundo. La objetividad, por tanto, no consiste en describir lo que percibimos o interpretamos en cada momento sino en precisar qué clase de lentes llevamos en cada instante.

Finalizo esta introducción a los paradigmas parafraseando a Stephen Covey: "*Si usted quiere cambios pequeños, trabaje en su conducta; si quiere cambios significativos, modifique sus paradigmas*".

3.4 Descubrimiento y cambio de paradigmas

Invitar a que el equipo tome conciencia de sus paradigmas, ya sean individuales o colectivos, permitirá evidenciar que hay múltiples puntos de vista en las percepciones del mundo y que no necesariamente hay una perspectiva correcta y otra errónea.

Habitualmente, un paradigma explicita la idea que tenemos de la realidad y ésta suele estar basada en la interpretación de las propias experiencias. Como podrá notar el lector, esto provocará con frecuencia que el equipo disponga de una visión limitada, lo cual afectará profundamente al proceso creativo.

En la medida en que el equipo se base en principios óptimos para su rendimiento o desarrollo y dé forma y sentido a sus paradigmas, mejorará en aquellos aspectos en los que desee y conseguirá soluciones y resultados más sostenidos en el tiempo. Esto fomentará el apalancamiento de un cambio de dentro hacia fuera, ecológico y alineado con el propio sentido del equipo.

El economista y filósofo escocés Adam Smith (1723-1790) define al paradigma como: "*Un conjunto compartido de suposiciones. Es la manera de cómo percibimos el mundo: Agua para el pez. El paradigma nos explica un cierto modelo del mundo y nos conduce en la predicción de un comportamiento*".

Esta apreciación de Smith sobre la predicción comportamental cobra una importancia capital en lo que trataremos a continuación. Es precisamente en ese matiz en el que reside una de las claves en cuanto a la importancia de asumir los cambios de paradigma en su dimensión de crecimiento holístico, aprendizaje y entendimiento prospectivo. Esta pieza engranará dentro de un mecanismo de orientación del equipo hacia las habilidades y comportamientos deseables a cambiar y potenciar en el devenir de su existencia.

Para poder realizar un cambio de paradigma individual en un colaborador, o desde un punto sistémico que implique al conjunto del equipo, nos serviremos del Ciclo CRIAP en cinco pasos.

Figura 3.1. Ciclo CRIAP para el cambio de paradigmas.

Fuente: Elaboración propia.

Sus siglas significan:

- **C**onciencia.
- **R**esponsabilidad.
- **I**ntención.
- **A**cción.
- **P**aradigma.

3.4.1 Tomar conciencia

Iniciaremos la actuación con un análisis que permita al equipo descubrir cuáles son los principios que maneja, y si éstos se mantienen en consonancia con los paradigmas que trata de un modo limitante o potenciador.

Los paradigmas serán limitantes cuando impidan el adecuado funcionamiento del equipo y serán potenciadores en la medida en que posibiliten su evolución y desarrollo a través de la optimización de sus recursos y capacidades.

Es frecuente que, inicialmente, podamos tener evidencias previas de algunos de los paradigmas que puedan existir en un equipo determinado. No obstante, es básico que, a través de preguntas y enfoques que inviten a la reflexión, acompañemos a los integrantes del sistema en la revelación conjunta de sus "modos de ver el mundo". Esta labor de indagación introspectiva por parte del equipo es habitualmente resuelta con gran eficiencia a través de la aplicación de enfoques basados en el *coaching*.

A continuación paso a listar mi particular "TOP 5" dentro de las tipologías de paradigmas limitantes más extendidos. He de indicar que su ordenación no da cuenta de ninguna escala basada en su criticidad o frecuencia de aparición.

Del mismo modo, su presencia o ausencia en equipos no suele estar condicionada por factores sectoriales o variables organizacionales determinadas. Muchos y diversos serán los ingredientes que participarán en su "institucionalización organizativa" y listar los mismos no tiene cabida en este momento.

Esta selección la efectúo a partir de mi experiencia vivencial personal en equipos de algunas organizaciones a las que he tenido la ocasión de acompañar.

- *Tipología de paradigmas basados en la variable temporal:* suelen estar presentes en equipos con una elevada orientación hacia la acción permanente y la utilidad. Habitualmente vienen acompañados por altas dosis de estrés y un sentido de urgencia exagerado que rodea toda la actividad del equipo.

  Su grado más extremo puede desembocar en una hiperactividad acuciante a veces acompañada de una ambición febril por estrujar al máximo cada instante.

Algunos ejemplos de paradigmas basados en la variable temporal que pueden encontrarse en los equipos son:

- "Actualmente estamos enormemente atareados."
- "Debemos exprimir cada minuto de tiempo."
- "Esto tiene que estar listo para las once en punto, ni un minuto antes, ni un segundo después."
- "Tenemos mil frentes abiertos que hay que resolver antes de que acabe el mes. Sí o sí."
- "Ninguno de nosotros podemos prestar atención a eso ahora. Tenemos que cumplir esta entrega, que es mucho más urgente."

- *Tipología de paradigmas basados en la consecución de resultados esperados:* los equipos que albergan este tipo de paradigmas suelen funcionar bajo una pretensión de perfeccionismo feroz. Es cierto que es clave asentar un adecuado compromiso con el progreso evolutivo, sensibilidad hacia la excelencia y un gusto por las cosas bien hechas, pero estos parámetros no deben diluir la capacidad esencial para tolerar y encajar los resultados inesperados. Su elevada autoexigencia puede convertirse en su mayor limitación.

  Cuando se encuentre con un equipo de este tipo le invito que comparta con sus componentes la anécdota popularmente asociada a Thomas Alva Edison, que en 1879 logró que su primera bombilla luciera durante 48 horas seguidas.

  Cuentan que Edison trabajó durante más de tres años en un filamento capaz de generar luz incandescente y que simultáneamente pudiera soportar la energía que lo encendía.

  Cuando el proyecto parecía imposible y atesoraba más de dos mil tentativas fallidas, un colega le dijo: "Thomas, abandona este proyecto, has malgastado tres años y has intentado más de dos mil formas distintas, fracasando constantemente".

  La respuesta de Edison fue: "No he fracasado, he descubierto más de dos mil maneras de cómo no aplicar un filamento en una bombilla".

Fijémonos que este empresario e inventor no consideró nunca la posibilidad de estar fracasando. Él obtenía de manera constante resultados e información que integraba para acercarse aún más a la consecución de su propósito. Finalmente, lo logró en octubre de 1879, haciendo uso de un filamento de bambú carbonatado.

¿Existen realmente los éxitos y los fracasos? Tanto unos como otros son resultados de una determinada actividad humana. Somos sólo nosotros los que interpretamos una determinada experiencia y la encuadramos en una de las dos categorías polares, en positivo o en negativo.

Cambiemos la perspectiva, querido lector. Esto que acabo de compartir es una cuestión clave en toda labor relacionada con el ámbito de la I+D+i donde un determinado resultado, aunque inesperado, puede ser aprovechado y derivar en un avance sin precedentes.

Para que un equipo pueda aprovechar este potencial es preciso que se desligue de la presión de unos determinados resultados. Con objeto de ilustrar el potencial que existe tras la superación de la limitación impuesta por los paradigmas basados en la obtención de resultados esperados citaré otro ejemplo, tal vez menos conocido que el de la bombilla.

Los Post-It son esas pequeñas etiquetas de varias dimensiones, formas y colores que incorporan una franja de papel autoadhesivo. Se trata de una marca registrada por la multinacional 3M (Minnesota, Mining and Manufacturing Company), una de las empresas punteras en I+D+i en todo el mundo.

En 1968, un investigador llamado Spencer Silver trabajaba como responsable de la rama química en 3M. Actualmente Silver tiene bajo su nombre más de veinte patentes en Estados Unidos pero su invención más significativa no fue, ni mucho menos, un éxito absoluto.

Durante ese año, Silver lideraba un proyecto de innovación que pretendía encontrar un nuevo producto de elevado poder adherente. Tras muchos experimentos lo único que consiguió fue un tipo de sustancia que pegaba débilmente, aunque podía ser usada repetidas

veces sin dejar residuos. Como se suele decir, 3M metió aquel hallazgo en un cajón con gran resignación.

En 1974, Arthur Fry, que había asistido a algunos de los seminarios de Spencer, se encontraba cantando en el coro de su iglesia. Habitualmente tenía que padecer una cierta frustración cuando abría su libro de Salmos para cantar y todos los pedazos de papel que solía usar como separadores caían al suelo. Fortuitamente Fry recordó el adhesivo reutilizable que había obtenido Spencer y se dio cuenta de que era exactamente lo que necesitaba. Con este invento podría marcar y desmarcar las piezas escogidas por el coro cada domingo y no tendría que desesperarse ante la caída o descolocación de sus rudimentarios marcadores.

Fry trasladó su idea a sus superiores en 3M quienes se resistieron en un principio pero que finalmente apoyaron totalmente el desarrollo del nuevo producto. La compañía tardó cerca de cinco años en perfeccionar la idea y en escalar su proceso productivo. En 1980, 3M finalmente lanzó las Post-It Notes.

Arthur Fry y Spencer Silver empezaron a contemplar cómo sus colegas de trabajo comenzaban a utilizar, cada vez con más frecuencia, los nuevos marcadores. Tras una estratégica campaña comercial, el éxito fue rotundo.

A mediados de 1980, los Post-It ya estaban totalmente extendidos en Estados Unidos, tanto en entornos laborales como en el ámbito educativo y en los hogares. Un año más tarde desembarcaban en Europa y en buena parte del resto del mundo y hoy en día nos son cotidianamente imprescindibles. Aquel hallazgo de Spencer, inicialmente inútil, se ha convertido hoy en un elemento habitual en la vida de millones de personas.

Si el lector desea conocer más profundamente algunas otras estrategias y políticas de actuación de la empresa 3M, le invito a dar un vistazo al capítulo "La Gestión del conocimiento como base para la innovación" dentro del libro *Gestión del Conocimiento* (2010) de Montserrat Santillán de la Peña.

Algunos ejemplos de paradigmas sobre la consecución de resultados esperados que pueden encontrarse en los equipos son:

- "Podríamos haberlo hecho aún mejor."
- "Esto no nos ha servido para nada."
- "Equivocarse es lo peor que nos puede ocurrir."
- "Si cometemos un error vamos a la calle."
- "Tal vez no estemos preparados para afrontar esto."

- *Tipología de paradigmas basados en juicios y opiniones externas:* cuando un equipo opera bajo este paradigma suele guiarse por un anhelo de agrado y aprobación ajena permanente. Con frecuencia se trata de equipos con baja energía e identidad frágil. Generalmente también exhiben comportamientos ligados con la inseguridad y perpetúan una búsqueda permanente de personas que los referencien o que refuercen positivamente sus actuaciones. Mantienen un obsesivo cuidado por evitar el conflicto, a veces incluso a costa de poner en juego aspectos tales como su misión, visión o valores.

  A continuación propongo al lector algunos patrones incluidos en esta tipología:

  - "No estamos dispuestos a hacer el ridículo."
  - "¿Y si sale mal y pierdo mi prestigio?"
  - "No creo que nuestro superior nos dé su visto bueno."
  - "Ya nos dicen que somos los mejores, no tenemos por qué hacer nada más."
  - "Tal vez lo consideren una idea demasiado revolucionaria/demasiado obvia."

- *Tipología de paradigmas basados en las posesiones:* estos paradigmas germinan en equipos con elevada tendencia a la comparación y con explícito carácter diferenciador. En cierto modo, el equipo se valora en función de los medios de los que dispone, el número de integrantes o la dotación presupuestaria que pueda recibir.

Se trata de equipos con alta inclinación hacia la envidia y con una autoestima muy voluble y cambiante. Cuando el entorno no les resulta favorable suelen adoptar una cierta pose para no dejar entrever que su estatus se puede estar viendo amenazado.

En ocasiones, sus resultados como equipo no estarán acordes con la posición que ocupen. En esas situaciones tenderán a proteger su ego y autoestima llegando a interpretar la realidad de un modo sesgado y subjetivo, impidiendo así su propia evolución y limitando el aprendizaje.

Su elevado apego a posesiones y estatus les hará con frecuencia inflexibles ante toda propuesta que les invite a salir de su círculo de comodidad y pueda poner en riesgo el entorno que con tanto recelo atesoran.

Ejemplos comunes de este caso:

- "Si el equipo recibe un buen porcentaje en los presupuestos anuales, ¿para qué vamos a cambiar?"
- "Esta no es nuestra especialidad. Que lo prueben otros."
- "Va en contra de nuestra política/metodología."
- "Valemos por lo que tenemos."
- "No está en nuestra estrategia."
- "No dará resultado en nuestro caso. Este equipo posee una trayectoria muy determinada."

- *Tipología de paradigmas basados en el victimismo y la resignación:* estos paradigmas enraízan en equipos con elevada tendencia a jactarse de las dificultades, reales o inventadas, por las que tienen que pasar. La focalización de la energía del equipo está centrada en todos aquellos aspectos que quedan dentro de su círculo de preocupación pero fuera de su círculo de capacidad de actuación.

  Por ejemplo, un equipo que maneje este tipo de paradigma constantemente se quejará de sus recursos insuficientes pero echaría balones fuera cuando se le invitara a reflexionar sobre cómo podría

ser más eficiente con los medios de los que dispone en un determinado momento temporal.

Es como si sintieran que la carencia, el sufrimiento y el sacrificio los convirtiera en mártires y eso fuera sinónimo de compromiso, trabajo duro y responsabilidad.

Esquemas habitualmente manejados en este tipo de equipos son:

- "Tampoco estamos tan mal. Podría ser peor."
- "Si todo va a seguir igual, ¿para qué vamos a cambiar?"
- "Siempre hemos funcionado así. No creo que podamos/nos dejen hacerlo de otra manera."
- "Es lo que hay, tendremos que tomárnoslo con filosofía."
- "Es un cambio demasiado radical, no creo que podamos afrontarlo. Además, si fuese tan bueno ya lo habrían conseguido otros."
- "Más vale malo conocido que bueno por conocer."

3.4.2 Asumir responsabilidad

La reflexión extraída de la búsqueda llevada a cabo en la etapa anterior tendrá una existencia efímera si queda en un nivel de abstracción mental.

La mejor manera de concretar y reemplazar un paradigma limitante es a través de la acción. No obstante, son adecuados dos requisitos previos que nos ayudarán a particularizar adecuadamente las acciones a emprender.

No es aconsejable finalizar la etapa anterior hasta que el equipo se sienta "satisfecho" y conforme con el diagnóstico obtenido. Me permito poner entre comillas el término satisfecho ya que es fundamental darse cuenta que me refiero, aquí, a un resultado certero y consensuado. No serán pocas las ocasiones en las que el equipo se resistirá a reconocer los paradigmas bajo los que ha estado funcionando, más aún cuando éstos han sido limitantes.

Cuando tengamos un cierto grado de certeza en cuanto al nivel de acierto que conlleva el propio autodiagnóstico realizado, será clave ver qué actitud pone en juego el equipo.

Desde mi humilde experiencia dos suelen ser las actitudes polares que dominan esta segunda fase del Ciclo CRIAP:

- Actitud reactiva.
- Actitud proactiva.

En la Tabla 3.1 expongo algunos de los elementos que caracterizan las dos actitudes mencionadas.

Desde el punto de vista del lenguaje también podemos caracterizar la actitud preferente en un equipo. En la Tabla 3.2 transcribo algunas de las expresiones habituales en uno y otro caso.

Cada vez que un equipo pone fuera de su ámbito de influencia la parte de responsabilidad correspondiente a su propia actuación, está asumiendo que no tiene capacidad ni alternativas para cambiar la situación y otorga aún más poder a la hipotética fuente externa para que lo domine.

En cambio, un equipo con actitud proactiva y que no tenga reparo en reconocer esa responsabilidad pondrá el foco en cambiar aquello que está ocurriendo. Sienten que, en cierto grado, ellos también son partícipes de la situación en la que funcionan.

De cualquier modo, siempre que usted piense que el problema está ahí fuera, ese mismo pensamiento es el problema.

Los equipos con una proactividad bien asentada serán capaces de reubicar el llamado "Centro de Responsabilidad". Pasará de un enfoque externo basado en circunstancias del entorno más o menos próximo a un enfoque interno centrado en su capacidad y libertad para decidir y actuar.

Cuando las personas del equipo se sientan protagonistas y responsables activos, la seguridad y la confianza actuarán como combustible del sistema, permitiendo trazar trayectorias ilusionantes que poder materializar.

Ante equipos con gran resistencia a asumir una actitud proactiva y responsable me gusta dedicar algún tiempo de las sesiones de trabajo a compartir la experiencia del psiquiatra austriaco Viktor Frankl (1905-1997). Frankl sobrevivió en varios campos de concentración nazis

Tabla 3.1. Elementos de la actitud reactiva y proactiva.

Actitud reactiva	Actitud proactiva
Echar balones fuera.	Tomar las riendas.
Victimismo.	Protagonismo.
Observadores.	Actores.
Exterior.	Interior.
Pasividad.	Actividad.
Resistencia.	Fluidez.
Supervivencia.	Adaptación.
Resignación.	Cocreación.
Espera.	Actuación.
Pesimismo.	Optimismo.
Acomodación.	Iniciativa.
Obligación.	Motivación.
Queja.	Sugerencia.
Temor.	Confianza.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Tabla 3.2. Expresiones asociadas al lenguaje reactivo y proactivo.

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
Es imposible que podamos hacer algo.	Vamos a permitirnos examinar nuestras alternativas.
Como equipo siempre hemos sido, y seremos, así.	Tal vez podamos experimentar un tipo de enfoque diferente.
Esto nos llevará al límite.	Tenemos capacidad para gestionar nuestras capacidades y emociones.
Tenemos que hacer esto.	Deseamos contribuir a conseguir esto.
Debemos.	Escogemos.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

entre los años 1942 y 1945, incluidos Auschwitz y Dachau. Describió de manera magistral esta lección de vida y superación en el libro *El hombre en busca de sentido*, una de las diez publicaciones más influyentes de América según un estudio de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos en colaboración con *Book of the Month Club*.

La siguiente frase de Viktor Frankl sintetiza la esencia del concepto de proactividad: "*Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino*".

3.4.3 Reconocer intención positiva

Aunque sintamos que ya puede ser un buen momento para pasar a la acción, recomiendo un paso previo que asegurará la ecología del cambio que va a experimentar el equipo.

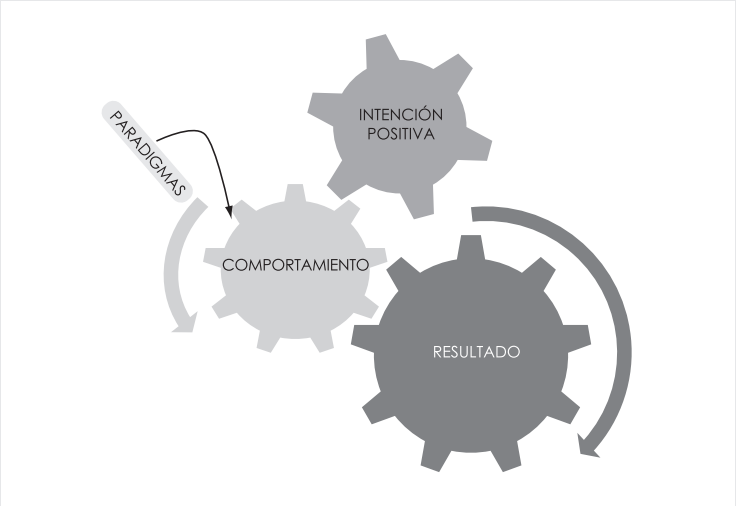
Una vez que hemos realizado el "examen de conciencia", en cuanto a paradigmas se refiere, y hemos asumido la responsabilidad asociada, es clave darse permiso para algo que puede parecer paradójico y que paso a explicar a continuación.

Robert Dilts es uno de los principales investigadores sobre Programación Neurolingüística (PNL) desde sus inicios como disciplina, a mediados de los años setenta. Sus aportaciones al estudio y desarrollo de la PNL han sido variadas y de enorme repercusión. Actualmente es uno de los principales exponentes de la llamada Tercera generación en PNL, que empezó a desarrollarse a partir de los años noventa. Su trabajo sobre las creencias y paradigmas existentes en los seres humanos es lo que me invita a citar algunas de sus ideas y modelos para explicar la importancia de esta etapa del Ciclo CRIAP.

Tuve la oportunidad de asistir a uno de los seminarios de Robert Dilts hace algo más de un año y recuerdo perfectamente la explicación sobre la intención positiva que nos regaló, la cual me dispongo a trasladar, a su vez, a mis lectores.

De manera simplificada este principio establece que, en algún nivel determinado, todo comportamiento tiene, o tuvo alguna vez en

Figura 3.2. Engranaje intención positiva-resultado.



Fuente: Elaboración propia.

el pasado, una intención positiva. Dicho de otra manera, todo comportamiento sirve, o sirvió, para un propósito positivo.

La PNL postula que: *"Todo comportamiento está efectuado buscando una intención positiva, aunque el resultado final del mismo no sea el objetivo inicial perseguido."*

Recordemos que, como comentábamos al principio de este epígrafe, las gafas con las que vemos el mundo condicionan en cierta medida nuestra reacción e interpretación sobre las diferentes situaciones que vivimos o experimentamos.

Los paradigmas tendrán, por tanto, un papel transcendental en los comportamientos escogidos, los cuales variarán en función de la interpretación que manejemos en cada situación.

Ilustremos este modelo con un ejemplo cotidiano. Una persona con hábito fumador (comportamiento) visita al médico, el cual le recomienda que finalice el consumo de tabaco por un riesgo potencial de bronquitis crónica y posibilidad de insuficiencia respiratoria (resultado del comportamiento como fumador).

Cuando preguntamos a esa persona qué obtiene del tabaco responde: *"Relajarme"* (intención positiva). El paradigma que podría mediar en la perpetuación de ese comportamiento como fumador podría ser: *"Necesito el tabaco para estar relajado"* (limitante).

No obstante, si vamos un poco más allá veremos que los resultados últimos que se obtienen a causa de perpetuar este comportamiento (fumar) no tienen nada que ver con el objetivo original por el cual esa persona lleva a cabo el patrón como fumador.

Podemos comparar con un espejismo el supuesto estado de relajación asociado a la nicotina, que simplemente reubica a niveles habituales la tensión previa existente cuando ha pasado mucho tiempo entre el acto de fumar. Del mismo modo podemos ser bastante objetivos en las repercusiones médicas y a nivel de salud que ocasiona el mantener el hábito del tabaquismo.

En el caso de nuestro amigo fumador la clave no consistiría simplemente en sugerirle la posibilidad de dejar de fumar sino en encontrar un comportamiento alternativo que cumpla el objetivo original y primario relacionado con la relajación. Ese comportamiento se apalancaría con el asentamiento de un nuevo paradigma potenciador del estilo a: *"Puedo conseguir el estado de relajación que deseo a través de una vida más saludable"*.

Negar la intención positiva de un paradigma o creencia es renunciar a una parte muy importante en el aprendizaje evolutivo de la persona o equipo. Adicionalmente, la identificación de esta intención positiva liberará de muchos estados de emocionalidad negativa como pueden ser la culpa, la frustración o el resentimiento.

De poco sirve el castigarse con los comportamientos puestos en juego por el equipo en el pasado, pero tampoco tiene sentido negarlos

o ignorarlos ya que, en cierta medida, son los que han hecho que el equipo sea lo que es en el presente. Permítame el lector insistir en la necesidad de invitar al equipo a reconciliarse con sus viejas gafas de ver el mundo antes de proceder a un cambio de graduación.

En ocasiones es complejo confrontar una situación de miopía que nos ha acompañado durante un cierto recorrido temporal y solemos mostrarnos inflexibles ante el cuestionamiento de algunos de nuestros propios puntos de vista. Una vez reconocidas las limitaciones de los mismos, el cambio de paradigma se construirá sobre el convencimiento de que el comportamiento fue condicionado y movido por algo que estimábamos que nos dirigiría hacia el objetivo perseguido.

Esta será la piedra angular sobre la que poder construir y me aventuro a afirmar que, después de esta explicación, el lector entenderá a qué me refería cuando hablaba de "ecología" al principio de este epígrafe. El Cambio ya es difícil por sí mismo por eso es esencial que el equipo esté "en paz" consigo mismo para afrontar con las mejores garantías el paso siguiente.

Este tránsito o sustitución será el que llevemos a cabo en los dos últimos pasos del ciclo.

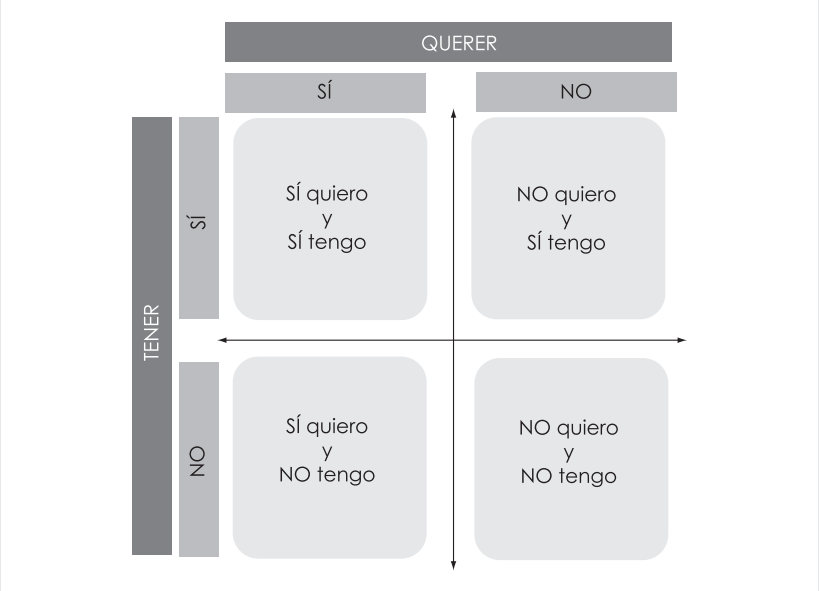
3.4.4 Pasar a la acción

La reflexión es útil, la acción necesaria. Con los paquetes de información recopilados en las tres etapas anteriores estamos en disposición de llevar un cambio de paradigma colectivo para alcanzar un estadio, material y específico.

En este apartado sugiero una herramienta que puede ser útil para que el equipo trace y concrete hitos dentro de su plan de acción. Esa herramienta es la plantilla querer-tener.

Para trabajar esta herramienta con el equipo, propongo dos pasos consecutivos. En un primer paso cada integrante del equipo cumplimenta cada uno de los cuatro cuadrantes que conforman la herramienta. Se invita a cada colaborador a que nutra de contenido la

Figura 3.3. Plantilla querer-tener. Cumplimentación.



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

plantilla desde el punto de vista de su interacción dentro del equipo. Se trata de una aproximación individual por parte de cada persona.

Algunos de los elementos que sugiero para esta valoración son los siguientes:

- Puntos de vista individuales: subjetividad de la persona dentro del equipo.
- Anhelos, deseos, expectativas dentro del seno del colectivo.
- Relaciones intra-equipo: clima emocional, interacción con el resto de compañeros, modelos de funcionamiento interno. Misión, visión y valores.

- Relaciones inter-equipo: interrelación del propio equipo con otros.
- Interacción equipo-organización.
- Interacción equipo-grupos de interés (accionistas, clientes, resto de integrantes de la organización, sociedad en general).

Una vez que se haya finalizado la cumplimentación individual se invita a que cada colaborador analice qué cuadrantes tienen más elementos y cuáles menos. Paralelamente se efectúa una lectura global para ver la coherencia de lo plasmado.

Tengamos en cuenta que algún elemento puede, por ejemplo, repetirse en dos cuadrantes. En estos casos es tremendamente interesante saber cuál es el matiz diferenciador que hace que la persona lo haya duplicado.

Llegados a este punto pasaríamos a la segunda parte de la dinámica. En ella se irían poniendo en común los aspectos incluidos por cada integrante en los distintos cuadrantes. Esta fase tiene por objetivo consensuar adecuadamente qué elementos conformarán la plantilla global del equipo.

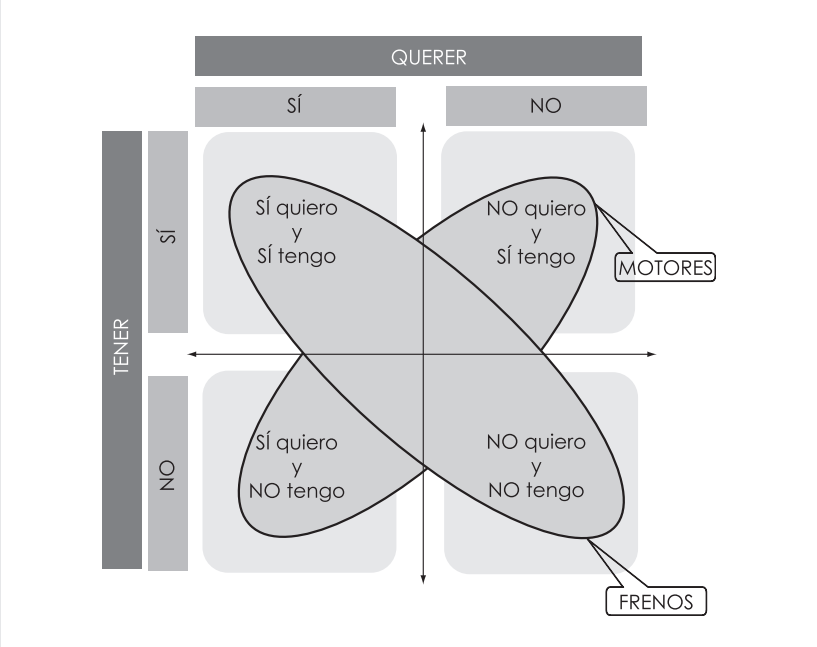
Para ello se tendrá en cuenta la repetición de elementos que traten aspectos análogos o agrupables dentro de una misma etiqueta, debido a su similitud o afinidad.

El índice de repetición tampoco debe ser el elemento discriminante exclusivo. Un integrante del equipo puede ser el único en aportar una idea determinada y que ésta resulte reveladora e interesante para algunos otros componentes que no la tuvieron inicialmente en cuenta. En ese caso, si el equipo lo estima oportuno, se invitará a que el conjunto acuerde su incorporación en la plantilla global.

Una vez hayamos terminado la puesta en común de los elementos de todos los participantes y se haya permitido una cierta confrontación de puntos de vista previa a la consecución del consenso pondremos el resultado final donde todo el equipo pueda observarlo.

En ese momento revelaremos a los participantes los dos parámetros de interpretación direccional de la plantilla (motores y frenos, véase la Figura 3.4) e invitaremos al equipo a que responda a una serie de preguntas que les ayudarán a concretar sus actuaciones.

Figura 3.4. Plantilla querer-tener. Interpretación.



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Preguntas a contestar por el equipo tras elaborar la plantilla global:

- Preguntas relacionadas con los motores:
  - ¿Qué quiere conseguir o lograr el equipo?
  - ¿Qué queréis desechar, soltar o dejar atrás como integrantes del mismo?
- Preguntas relacionadas con los frenos:
  - ¿Qué quiere proteger o teme arriesgar el equipo?
  - ¿Qué buscáis evitar o teméis afrontar como integrantes del mismo?

No obstante, tras esta primera reflexión relacionada con los motores y frenos, una segunda derivada será su correlativa ya que nos conducirá al concepto de inversión:

- Preguntas relacionadas con la inversión:
  - ¿Qué riesgos está dispuesto a asumir el equipo para alcanzar aquello que anhela?
  - ¿Qué inversión estáis dispuestos a hacer como integrantes para lograr lo que merece el equipo?

Toda esta etapa se fundamenta en la generación de nuevas opciones y acciones. Tanto en un caso como en otro buscaremos la aparición, en el entorno del equipo, de experiencias diferentes que alumbren nuevos paradigmas de naturaleza potenciadora. Esto, concretamente nos enlaza con la quinta y última etapa del Ciclo CRIAP.

3.4.5 Asentar el nuevo paradigma

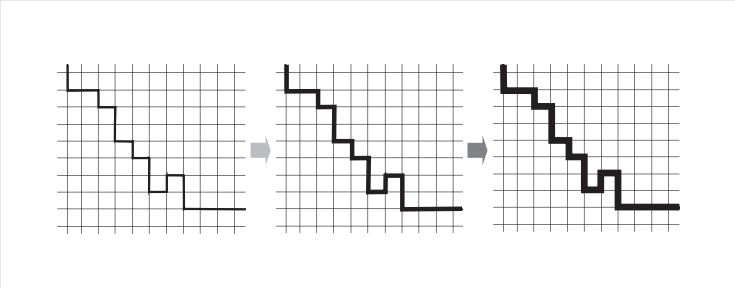
En este punto del recorrido, el equipo tendrá que poner su foco de atención en perpetuar uno o varios paradigmas potenciadores. Lo lógico es que éstos se traduzcan de manera sostenida en un estado de adecuado rendimiento y emocionalidad positiva.

De manera habitual, en cualquier circunstancia que suponga salir de la posición de equilibrio original se tratará de poner en juego una tendencia natural de retorno a esa situación inicial. Esto ocurre tanto en la mente de humanos como en la naturaleza y sus sistemas (termodinámica, etc.). En el caso de personas y grupos de individuos, manifestamos una gran propensión a volver a aquellos patrones que hemos estado ejecutando con anterioridad.

No olvidemos que, frecuentemente, cuando afrontamos un cambio, sea de la envergadura que sea, parece que nos encontramos con la aparición de comportamientos de resistencia. Estos estados de rigidez, además de dificultar la transición, consumen una parte considerable de nuestra motivación y energía.

Hay un modelo explicativo que me gustaría adaptar y narrar a continuación para dar cuenta de que estos hechos objetivos, referidos

Figura 3.5. Modelo de instauración de un patrón neurológico.



Fuente: Elaboración propia.

a una tendencia natural, no tienen por qué ser la única opción a escoger por el equipo. Dado que lo que me interesa es que el lector asimile la idea conceptual describiré este modelo desde una aproximación cercana y divulgativa.

Cuando una persona llega a realizar algo de manera recurrente esto se convierte en un patrón. Imaginemos nuestro cerebro como una cuadrícula. En cada uno de los vértices de los cuadrados formados por el cruce de líneas se sitúa una neurona. Ahora supongamos que tenemos un lápiz y tenemos que ir recorriendo la cuadrícula desde el extremo superior al inferior.

Vamos de un punto inicial a otro final y siempre pasamos por los mismos puntos una y otra vez. Las opciones para realizar ese camino son prácticamente infinitas, pero al recorrer insistentemente los mismos puntos vamos "impresionando" cada vez más ese trazado.

La Figura 3.5 expone lo que intento explicar.

Como comentaba, las neuronas se sitúan en los vértices y cuando la punta del lapicero pasa sobre ellas liberan unas sustancias químicas determinadas, llamadas neurotransmisores.

Ahora imagine una pequeña versión de usted mismo dentro de su cerebro. Ese diminuto ser se ha acostumbrado a la química generada por la recurrencia de ese camino preferencial. De algún modo nos convertimos en adictos a esa combinación concreta y cualquier intento de probar otros caminos viene acompañado de una resistencia y rechazo. Podemos etiquetar a este personaje como nuestro "saboteador interior".

La buena noticia es que, igual que se crean, estos patrones se pueden reprogramar. De modo que invitaremos al equipo a transitar por caminos distintos que impliquen la puesta en juego de paradigmas potenciadores.

Un posible ejemplo de paradigma potenciador podría ser el siguiente. Ante una disminución en la dotación presupuestaria otorgada al equipo por la dirección de la organización, sus miembros deciden aplicar el Ciclo CRIAP y empezar a manejar un paradigma del estilo a: *"El equipo posee capacidad suficiente para lograr una alianza que se traduzca en la obtención de fuentes alternativas de financiación"*.

Podríamos recapitular, a modo de cierre de este apartado, manifestando que un paradigma conforma una concepción esencial, dentro de un ámbito determinado, que orienta, estructura y modifica los principios que regulan y condicionan una determinada actividad humana, individual o colectiva.

Esta concepción esencial puede limitar o potenciar a personas o equipos ya que, en cierto modo, lo que el colectivo creará será el resultado de lo que esté creyendo. Piense en ello.

"Todos los adelantos significativos fueron rupturas de antiguas formas de pensar".

Thomas Kuhn

Capítulo 4

Asomándonos a la diversidad

4.1 Metáfora sobre la diversidad: La jirafa y el elefante

En una pequeña comunidad a las afueras de una gran ciudad, una jirafa había edificado una nueva casa para su familia. Era una casa ideal para jirafas, con una entrada y unos techos altísimos. Las ventanas aseguraban una gran luminosidad en las estancias y buenas vistas a la vez que, por su elevada ubicación, protegían la privacidad de la familia. Los pasillos estrechos, pero de altos techos ahorraban un espacio importante sin comprometer la comodidad. La casa era todo un referente y recibió el Premio Nacional otorgado por las Jirafas arquitecto a la Casa del Año. Sus propietarios estaban muy orgullosos.

Un día, la jirafa patriarca estaba trabajando en su moderno taller de carpintería, situado en el sótano de la casa y miró por la ventana. Bajando por la calle caminaba lentamente un voluminoso elefante.

—"*Yo le conozco*", pensó la jirafa. "*Trabajamos juntos en el Comité de Calidad. Siempre me pareció un trabajador excelente. Voy a preguntarle si quiere ver mi nuevo taller. Quizá incluso podamos trabajar juntos en algún proyecto*".

Así pues, la jirafa extendió su largo cuello y se asomó por la ventana, invitando a entrar al elefante.

El elefante estaba encantado. Él también había disfrutado en su anterior etapa trabajando con la jirafa y estaba deseando retomar el contacto profesional. Además había oído hablar de la nueva carpintería que había construido y quería conocerla. Con toda la premura que sus toneladas le permitían, se acercó a la entrada del sótano y esperó a que le invitaran a pasar.

—"*Pasa. Adelante*", dijo la jirafa.

Inmediatamente se encontraron con un problema: la cabeza del elefante cabía por la puerta, pero no había manera animal de lograr que su cuerpo entrara.

—"*Menos mal que hicimos esta puerta desmontable para poder meter mejor el equipo y los materiales de la carpintería"* dijo la jirafa. *"Dame un minuto mientras soluciono este problema*".

La jirafa quitó algunos cerrojos, aflojó las bisagras y retiró varios paneles. No sin cierto esfuerzo, el elefante pudo entonces pasar.

Poco después, ambos comenzaron a conversar animadamente intercambiando anécdotas de su trabajo cuando, de repente, la mujer de la jirafa asomó la cabeza por las escaleras del sótano y llamó a su marido:

—"*¡Al teléfono cariño! Es tu jefe*".

—"*Disculpa, voy a subir a cogerlo al salón*" dijo la jirafa al elefante. "*Por favor, ponte cómodo, esto puede que me lleve un rato*".

El elefante miró a su alrededor. Vio una pieza de mobiliario, todavía sin acabar, sobre una de las mesas de trabajo y decidió examinarla más detenidamente. Pero, según se movió hacia esa zona del taller, oyó un crujido que no auguraba nada bueno. Retrocedió y rascándose la cabeza con la trompa pensó:

—"*Quizás deba subir donde está la jirafa*".

Tan pronto comenzó a subir las escaleras, oyó cómo éstas empezaban a agrietarse. Bajó de un pesado salto y se cayó de lado contra la pared, que empezó a resquebrajarse. La jirafa bajó ágilmente por las escaleras mientras el voluminoso mamífero intentaba recomponerse, despeinado y consternado.

—"*Pero… ¿qué está pasando aquí?*" preguntó la jirafa asombrada.

—"*Estaba intentando ponerme cómodo*", contestó el elefante.

La jirafa miró alrededor y meditó unos breves instantes.

—"*¡Ah! ya veo cuál es el problema. La entrada es demasiado estrecha. Tendremos que hacerte más delgado. Hay un gimnasio aquí cerca que ofrece clases de aeróbic. Si te apuntas podríamos conseguir disminuir tu volumen*".

—"*Es posible*" murmuró el elefante, aún desconcertado y no muy convencido.

—"*Y las escaleras son demasiado débiles para soportar tu peso*" continuó diciendo la jirafa. "*Si te apuntaras a clases de fitness, probablemente te ayudarían a que bajaras de peso. Realmente espero que lo consigas. Me encantaría tenerte trabajando en mi taller*".

—"*Quizás*" respondió el elefante. "*Pero… para serte sincero, no estoy muy seguro de que una casa diseñada por y para una jirafa pueda servir en algún momento para un elefante. Al menos, no hasta que se produzcan cambios importantes*".

Adaptado de Roosevelt Thomas, R. (1999).

La pregunta lógica tras leer esta reveladora metáfora es: ¿cómo podemos construir una casa (organización) en la que la diversidad sea respetada, encontrando su propio espacio y aportando su valor más esencial?

"La diversidad es la única realidad que todos tenemos en común".

Anónimo

4.2 Introducción a la diversidad

Todo individuo es diverso por naturaleza. Parece lógico extrapolar dicha heterogeneidad esencial a cualquier colectivo, asumiendo que los integrantes de un equipo u organización, por tanto, no conformarán jamás una categoría homogénea y única. Cada persona es diferente y, fruto de esa singularidad, respondemos de maneras variadas ante un mismo estímulo o situación determinada.

En el peculiar escenario actual en el que se desenvuelven las organizaciones, los modelos clásicos de gestión han dejado de tener sentido. Las estructuras rígidas y monolíticas, de carácter decimonónico y con enfoques tradicionales asentados únicamente en el paradigma de la obtención de beneficios económicos inmediatos, están teniendo palpables dificultades para competir en un contexto de cambio acelerado.

La variable diversidad ha ido evolucionando en su incorporación a los entornos organizativos y, actualmente, su integración es cada vez más explícita. La diversidad y la similitud se convierten

en transversales a todas las personas que integran una agrupación, independientemente de su origen o condición.

El concepto diversidad surge en torno a los años setenta, cuando la sociedad empieza a tomar conciencia de la infrarrepresentación de mujeres y minorías en el contexto laboral. En sus orígenes, el término se asociaba al incremento de los porcentajes sobre género, pertenencia étnica o nacionalidad en un entorno de trabajo. Las actuaciones estaban, por tanto, dirigidas a contratar y mantener a personas pertenecientes a los grupos de identidad con menor representación. Desde entonces hasta la actualidad hemos sido testigos de una gran transformación conceptual y aplicativa.

A la vista de este progreso, podemos intuir que avanzamos firmemente hacia un planteamiento multidimensional que aglutina un numeroso abanico de factores interrelacionados.

Hoy en día, encontraremos el término que nos ocupa vinculado a múltiples aspectos, tal cual muestran estas definiciones genéricas:

- Diccionario de la RAE:

  (Del lat. *diversĭtas, -ātis*)

  1. f. Variedad, desemejanza, diferencia.

  2. f. Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.

- Sánchez Gardey, G.: Propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características y atributos personales.

Sin embargo, el concepto como tal nos aporta poco si no somos capaces de perfilar el marco de actuación. La auténtica complejidad del término surge cuando nos cuestionamos cuáles son esas características personales generadoras de la diversidad en un grupo, de qué modo se relacionan entre sí, cuáles son las variables que repercuten en ellas y sus efectos particulares o agregados.

La reflexión se expande cuando prestamos atención a los atributos que estamos valorando y las posibles relaciones que pueden darse dentro del ámbito circunscrito por el propio concepto que nos ocupa. En unos

Figura 4.1. Metáfora de la regla de medida de la Gestión de la Diversidad.

Fuente: Elaboración propia.

tiempos de cambio que ya son una realidad, la diversidad no se articula en torno a características externas del propio sujeto pues en ella también jugará un papel fundamental el entorno, así como los distintos procesos mentales y emocionales intrínsecos a cada individuo.

En el ámbito de los recursos humanos, las actitudes relacionadas con la diversidad quedarían delimitadas entre dos extremos polares (véase la Figura 4.1). En un extremo estarían las posturas relacionadas con las diferencias insuperables. En el lado opuesto se ubicarían los enfoques tendentes al igualitarismo y la homogeneización. Pero lo cierto es que la diversidad es una realidad imperativa.

Todo el rango de prácticas presentes en el abanico intermedio del intervalo acotado en el párrafo anterior se encuadraría dentro de lo que se denomina Gestión de la Diversidad. Pero, llegados a este punto, debemos reflexionar sobre un tema de capital importancia: *"¿existe un único tipo de diversidad?"*.

Antes de contestar a esta interesante pregunta y pasar a definir en detalle los atributos en que los individuos pueden diferir, invito al

lector a centrarnos en los fundamentos de la Gestión de la Diversidad, desde su perspectiva más global.

> "En vez de centrar la atención en los otros y en sus diferencias, hay que enfocarla en nosotros mismos, en nuestra individualidad, así como en nuestras relaciones con los demás: cada uno de nosotros somos diversos y diferentes".
>
> Abdallah-Pretceille, M. (2003)

4.3 ¿Qué es gestionar la diversidad?

La gestión es un concepto de organización que surgió en las Ciencias Económicas y Empresariales y que ha sido aplicado para dar cuenta de una serie de modelos sociales y técnicos encargados de la planificación, despliegue, dirección y control de los distintos recursos presentes en las organización: humanos, financieros, infraestructuras, tecnológicos, conocimiento, etc. El fin perseguido a través de la conjugación de estas variables dependerá del tipo de organización, pudiendo estar globalmente clasificados como fines económicos o fines sociales.

Antes de proseguir me gustaría intentar buscar una definición que nos permita comprender mejor la acción de "gestionar".

- Diccionario de la RAE:

  (De *gestión*)

  1. tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Procediendo a la búsqueda del significado del término "conducente" hallamos lo siguiente:

- Diccionario de la RAE:

  1. adj. Que conduce (guía a un objetivo o a una situación).

Si tuviéramos que explicar el concepto que nos ocupa a un niño de siete años, yo abogaría por formular algo más simple y sencillo. Una definición que me gusta especialmente, y que he capitalizado tras mi experiencia profesional como consultor en distintos ámbitos de la excelencia empresarial, es la siguiente: *"Gestionar consiste en equilibrar expectativas"*.

Por lo tanto, la Gestión de la Diversidad es algo más que la diversidad propiamente dicha. El principal dilema a formular es cómo una empresa puede equilibrar la heterogeneidad de una forma activa y estratégica. Siendo más concreto, la cuestión esencial a responder sería: ¿qué aspectos clave hay que tener en cuenta para implementar coherentemente una estrategia que integre la diversidad como activo fundamental dentro de la identidad de la organización?

Si respondemos en términos del elefante y la jirafa que protagonizaban la metáfora que iniciaba este apartado, podríamos plantear las siguientes etapas para integrar la diversidad:

1. *Reflexión estratégica*: la organización, como casa, necesita concretar si necesita a un elefante y cuál va a ser su contribución de valor.
2. *Análisis estratégico*: la organización examina su casa en términos de adecuación: Análisis DAFO, entorno, buenas prácticas de referencia, etc. Para lograr adaptarse a las diferencias se debe primero tomar conciencia de su existencia, pudiendo así admitirlas e integrarlas.
3. *Cambio en el modelo organizativo*: la integración del elefante, o de cualquier otra especie, estará acompañada de situaciones de tensión y resistencias que habrán de ser aceptadas y resueltas. Será preciso adaptar enfoques y modos de funcionamiento.
4. *Cambio cultural*: probablemente sea preciso variar los modelos y valores presentes en la casa; de lo contrario, el elefante no se quedará o, si permanece, su talento estará desaprovechado.
5. *Despliegue*: si la organización tiene éxito, atraerá el talento de más especies y su ventaja competitiva aumentará exponencialmente.

Una vez logremos concienciar a la organización en el reconocimiento de diferencias y similitudes, tanto a nivel interno (empleados, colaboradores, accionistas) como externo (clientes, usuarios y sociedad en general), tenemos que pasar a una segunda derivada, relacionada con equilibrar las expectativas asociadas, a través de su óptima gestión. La sensibilización frente a las diferencias es una transición necesaria, pero por sí sola no es suficiente para la obtención de resultados positivos y adecuados.

Teniendo en cuenta esto, podemos asumir que la Gestión de la Diversidad implica una integración de ideas y prácticas concretas tanto en el nivel estratégico como en la operativa diaria de la organización. El modelo de gestión quedará entonces sustentado en un ambiente de confianza, aceptación y apreciación en el que decisiones y procesos de aprendizaje colectivo o cambio organizativo estarán mejor equilibrados.

Como indica el Equalbur Transnacional Project (2007):

"Impulsar la Gestión de la Diversidad es promover la aceptación y comprensión de las diferencias, es apostar por entornos de trabajo inclusivos y no excluyentes, es potenciar las diferencias individuales en beneficio de la organización, es fomentar la igualdad de oportunidades en el colectivo, es afianzar y equilibrar las posibilidades de acceso y mantenimiento del empleo y es intentar satisfacer las necesidades y expectativas de las personas que conforman el capital humano de la organización".

Los autores David Thomas y Robin Ely, profesores en la Harvard Business School y estudiosos de los paradigmas existentes en equipos de trabajo, resaltan los puntos comentados con anterioridad: *"Este modelo para gestionar la diversidad permite a la organización interiorizar las diferencias entre empleados, de tal manera que aprenda conjuntamente y crezca con ellos… Estamos todos en el mismo equipo con nuestras diferencias, no a pesar de ellas"* (1996).

El experto en diversidad Roosevelt Thomas, autor de la metáfora con la que iniciábamos este capítulo, lanza dos reflexiones retadoras: *"¿Qué mezcla de diversidad tiene el potencial para darnos una nueva ventaja competitiva?"* y *"¿qué condiciones pueden entorpecer el cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?"* (2006).

Al igual que con cualquier otra variable organizacional, pueden darse tres posibles actitudes en relación a la integración de la diversidad:

- *Actitud Reactiva:* esperar a que se adapten los demás o adquirir un enfoque de gestión basado en mínimos imprescindibles.
- *Actitud Complaciente:* entender las diferencias y aplicar en la organización las prácticas que llevan a cabo otros.
- *Actitud Proactiva:* tendencia natural a la anticipación y gestión de oportunidades que permiten adaptar los enfoques generales a las realidades específicas de cada organización.

Implantar y mantener sistemáticas de gestión de la diversidad no es un proceso sencillo ya que requiere un compromiso claro, un esfuerzo continuado y un cambio, ya mencionado, en los paradigmas organizacionales. Supone trascender el enfoque reactivo y superar las actitudes acomodaticias, evitando conformarse con dar respuestas puntuales y poner parches ante ciertas situaciones cuando se producen. El enfoque proactivo se caracterizará por extender de manera transversal los principios y prácticas a todas las interrelaciones existentes en el sistema organizativo.

El *Manual de Gestión de la Diversidad* publicado por la Comisión Europea bajo el marco del Programa de Acción de la Comunidad Europea para combatir la discriminación (2001-2006) propone la siguiente definición:

"Gestión de la Diversidad es el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro".

4.4 Las siete claves para optimizar la diversidad como fortaleza competitiva

Una de las condiciones previas para ser una organización orientada adecuadamente a la diversidad es tener una cultura global que aprecie y promueva la heterogeneidad conscientemente. La organización desarrolla estrategias para llegar a un equilibrio entre diferencias y similitudes y a través de esas estrategias consigue generar un auténtico balance creador de valor.

Existen una serie de aspectos que pueden contribuir a que las organizaciones desarrollen metodologías de gestión que aprecien y utilicen la diversidad internamente para fomentar un funcionamiento más óptimo y que apliquen distintos enfoques de manera sistemática y eficaz.

Hablando en lenguaje de Excelencia empresarial, se trataría de determinar qué resultados deseamos obtener, establecer los enfoques asociados para lograrlos, desplegar dichos enfoques al mayor número de niveles posibles y evaluar y revisar el grado de consecución de los objetivos marcados y la adecuación de los enfoques articulados en asociación con las metas esperadas. El inicio de este ciclo vendría motivado por un diagnóstico previo, con filosofía de análisis situacional.

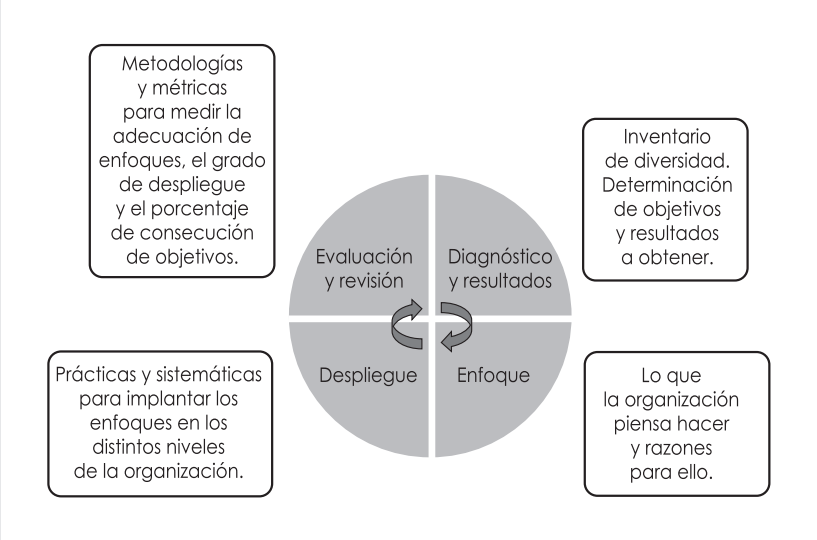
Esta aproximación se ilustra de manera esquemática en la Figura 4.2.

A continuación, propongo siete claves esenciales para asegurar que la óptima gestión de la diversidad llegue a convertirse en una fortaleza competitiva. Es importante prestar una adecuada atención a todas ellas para que la integración sea equilibrada.

CLAVE 1: Visión y estrategia organizativa

Para desarrollar y mantener una cultura organizativa coherente y consistente en cuanto a la diversidad, tienen que existir una visión y estrategia claramente formuladas y alineadas, que incluyan los elementos de diversidad como componente esencial. Esto ayudará a integrar a la heterogeneidad como un potencial recurso a medio y largo plazo.

Figura 4.2. Esquema Dreder.



Fuente: Adaptado a partir de ciclo REDER-EFQM.

CLAVE 2: Inclusión en los sistemas de gestión

Para la correcta gestión de la diversidad, ésta debe ser contemplada de manera transversal y transparente en las diferentes variables organizativas: gestión de los recursos humanos, planificación estratégica, gestión de las relaciones internas y externas, etc.

CLAVE 3: Topografía de la diversidad

Perfilar con detalle las configuraciones de diversidad concretas en los distintos departamentos, equipos y proyectos. Esto supone hacer un adecuado inventario teniendo en cuenta competencias, talentos y otra serie de atributos personales característicos del capital humano. Este diagnóstico detallado facilitará el que emerjan equipos innovadores y potenciará la tolerancia a todos los niveles.

CLAVE 4: Evaluación equitativa del rendimiento

El seguimiento y evaluación debe realizarse de manera independiente a los parámetros más visibles que componen la diversidad. Variables como género, etnia, procedencia, grado de capacidad funcional, etc. han de ser obviados a toda costa. Esto suele ser complejo ya que la mayoría de las personas no son conscientes de los propios filtros perceptivos, y por tanto evaluativos, puestos en juego en su entorno diario.

CLAVE 5: Actuación sobre causas raíz

En cuanto se produzcan discriminaciones o minusvaloraciones basadas en atributos personales, es preciso actuar sobre la causa raíz originaria de dicha situación. Las acciones correctivas deben ir encaminadas a la resolución del origen principal y no simplemente a atenuar los efectos indeseables.

CLAVE 6: Pilotaje equipos de referencia

La posibilidad de establecer prototipos de unidades elementales de trabajo gestionadas en base a la diversidad puede proveer a la organización de interesantes *quick-wins* (acciones de rápidos resultados positivos y objetivables). Antes de proceder a un despliegue en todos los niveles de la organización es aconsejable contar con casos de éxito propios. Estas unidades, con naturaleza de prototipo, serán un pilar fundamental en la concienciación del resto de componentes de la organización. Compartir las buenas prácticas y resultados de las sinergias serán esenciales para asentar con solidez los primeros pasos en la gestión de la diversidad.

CLAVE 7: Liderazgo modelo

Es esencial evolucionar el estilo de liderazgo para que se convierta en un modelo genuino de tolerancia y potenciación de la diversidad. Los líderes deben estar personalmente convencidos de que la diversidad atiende a las necesidades más profundas de la organización y que ésta debe ser una parte constitutiva de su identidad, que requiere y merece ser adecuadamente gestionada.

4.5 Principios y actitudes para implementar la gestión de la diversidad

La exitosa implementación de prácticas de Gestión de la Diversidad es básicamente una cuestión de la actitud, mentalidad y adecuado comportamiento de la organización. Los siguientes principios nos ayudarán a actuar sobre todos aquellos aspectos a los que debemos de estar atentos.

Principio 1: Amplitud e inclusión

En los primeros pasos, para evitar una oposición de cuantiosa magnitud, recomiendo que, dentro de la organización, la diversidad sea concebida y definida de manera amplia e inclusiva. Es preciso manifestar claramente que todo el mundo es tenido en cuenta en igualdad de condiciones y que la heterogeneidad es una realidad ineludible de la que todos podemos beneficiarnos.

Principio 2: Aseguramiento de la diversidad

Con el objetivo de valorar la diversidad en su sentido global, las organizaciones deben primero asegurarse que son realmente diversas a todos los niveles. Este chequeo es recomendable ya que durante muchos años se ha fomentado una tendencia a la clonación profesional en las organizaciones, estableciendo rígidos requisitos para pertenecer a las mismas.

Principio 3: Alineamiento cultura organizativa

El aprovechamiento efectivo de la diversidad requiere un giro fundamental en las suposiciones sobre la cultura de la organización, así como cambios en las prácticas y métodos básicos utilizados para dar soporte y respuesta a clientes, empleados y otros grupos de interés.

Principio 4: Cambio sistémico y participativo

La aplicación de los enfoques sistémicos de gestión del cambio puede ser una herramienta muy importante en la implementación de la

diversidad. En la línea abierta por Peter Senge, las organizaciones se sustentan sobre personas interrelacionadas, que actúan como eslabones de una misma cadena. Este autor nos invita a considerar a las personas no como seres que se limitan a actuar sin alternativas, sino como partícipes activos en el modelado de la realidad.

Principio 5: Progresión sostenida en la adopción de la diversidad

Para asegurarse de que la implementación de la diversidad está siendo todo lo rápida y acertada posible, se deben equilibrar periódicamente las necesidades y preocupaciones derivadas de la gestión de las heterogeneidades.

Principio 6: Interiorización plena

Una conciencia clara y una mentalidad favorable a la diversidad será la marca distintiva de las personas pertenecientes a una organización con auténtica dinamización práctica en estos aspectos.

Principio 7: Inversión de tiempo y recursos

Ninguna organización llegará a adoptar plenamente el enfoque de diversidad sin hacer una concienzuda inversión temporal y de recursos.

Principio 8: Reconocimiento y equilibrio

Para tratar las repercusiones negativas, hay que dar apoyo a aquellos que están preparados para adoptar el cambio a la vez que se minimizan las interferencias de los que presenten resistencias o actitudes saboteadoras.

Principio 9: Indicadores de impacto beneficioso de la diversidad

Es crucial que desarrollemos las métricas que nos permitan disponer de argumentos sólidos y objetivos que apoyen la total integración de la diversidad. La influencia positiva en la consecución de la estrategia organizativa y la posibilidad de obtener relaciones causa-efecto ligadas al ámbito económico-financiero crearán un clima favorable de sensibilización y apoyo hacia una mejor gestión de la diversidad.

Principio 10: Atención al detalle

Sólo a través de una actitud cuidadosa y sostenida en el tiempo aseguraremos el auténtico cambio cultural. Aspectos secundarios, como por ejemplo una formación inadecuada, pueden dañar considerablemente los esfuerzos de implementación de la diversidad si es indebidamente desplegada en cuanto a mensajes o niveles.

4.6 El potencial beneficioso de la diversidad

El estudio realizado por la Comisión Europea bajo el título "El coste y beneficio de la Diversidad" (2003) propone la necesidad de incluir los enfoques relacionados con los distintos tipos de diversidad en las variables manejadas por el área dedicada a la gestión de los recursos humanos y, a su vez, invita a trascender esta frontera. Según este informe, las cinco ventajas más significativas que destacan las organizaciones que despliegan enfoques activos ligados a la diversidad son:

1. Fortalecimiento de valores culturales dentro de la organización.
2. Mejora en la reputación de la compañía.
3. Maximización del poder atractivo y de retención con respecto a las personas de elevado talento. Gestión óptima y compartida del conocimiento.
4. Incremento de la motivación y la eficiencia de la plantilla.
5. Aumento de la innovación y creatividad dentro del capital humano.

Las organizaciones participantes en la investigación señalan que estas ventajas conciernen al sistema organizativo en su totalidad y permean a todos los niveles, desde la alta dirección al personal operativo, pasando por los distintos estratos de mandos intermedios.

La propia evolución en la sociedad y los cambios en los mercados vienen acompañados habitualmente por un incremento en la influencia de la diversidad, lo cual requiere que las organizaciones

se adapten. Para lograr un desarrollo sostenible, es imprescindible focalizarse en su gestión para aprovechar todo el potencial que la diversidad pueda ofrecer. El cambio ha de ser sistemático, ocurriendo simultáneamente a nivel personal, interpersonal y organizacional. Los beneficios resultantes han sido contrastados desde diferentes estudios.

El Panel de Consulta de las Empresas Europeas (EBTP – *European Business Test Panel*) reúne a un grupo de organizaciones que son consultadas periódicamente sobre las distintas iniciativas y políticas manejadas por la Comisión Europea. En uno de sus estudios anuales presentó una lista de posibles beneficios derivados de la óptima Gestión de la Diversidad y se pidió a los participantes que escogieran la aportación de valor más positiva.

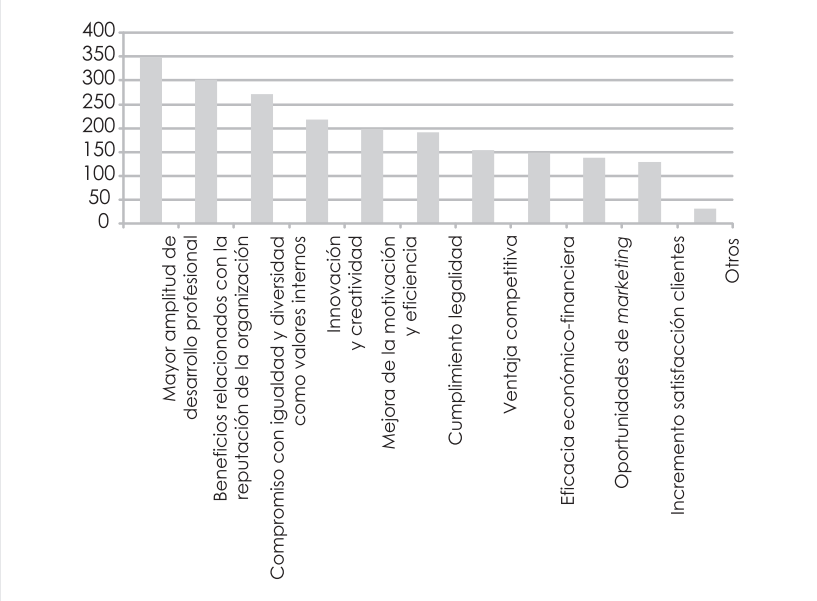
Más del 40% de las empresas encuestadas resaltaron la diversidad como el primer beneficio organizativo y manifestaron que gozar de un capital humano altamente cualificado, innovador y de variado talento era uno de los principales resultados derivados de la incorporación de enfoques para optimizar la tolerancia y heterogeneidad.

Además, muchas de estas organizaciones pudieron objetivar el impacto beneficioso percibido en relación a los estilos de liderazgo. El rendimiento de las áreas dedicadas a la gestión de personas y comunicación, así como la optimización de los procesos de establecimiento de objetivos y planificación estratégica, también fueron destacados como ámbitos que mejoraron sustancialmente.

A continuación, la Figura 4.3 resume los resultados de dicho estudio en el que se pedía a los participantes que indicaran el principal beneficio resultante de gestionar adecuadamente la diversidad existente en su capital humano.

Note el lector que la influencia beneficiosa en la potenciación de la innovación y creatividad ocupa el cuarto lugar, con más de doscientos votos. La mayor amplitud de desarrollo profesional encabeza el ranking, siendo el ítem más valorado, con cerca de 350 votaciones.

Figura 4.3. Beneceficios percibidos en las organizaciones como consecuencia de una óptima *Gestión de la Diversidad*.



Fuente: *European Business Test Panel*.

4.7 El variado espectro de la diversidad

Los equipos de alto rendimiento presentes en organizaciones que atienden adecuadamente a la gestión de la diversidad suelen exhibir un perfil algo peculiar, con una marcada tendencia natural a la innovación. Son capaces de balancear, en las proporciones adecuadas, la experiencia acumulada con enfoques novedosos. También combinan la libertad con una cierta disciplina así como las dosis justas de rigurosidad y ambiente distendido. Son capaces de planificar como si fueran auténticos estrategas y también de improvisar colectivamente como si de un grupo de Jazz se tratara.

Uno de los elementos caracterizadores de estos equipos es que saben sacar partido de su variedad implícita, gestionándola con eficiencia y convirtiéndola en su principal fortaleza y ventaja competitiva.

Es comúnmente aceptada una primera segmentación de la diversidad en dos grandes ámbitos, diferenciados por la clase de heterogeneidad que agrupan:

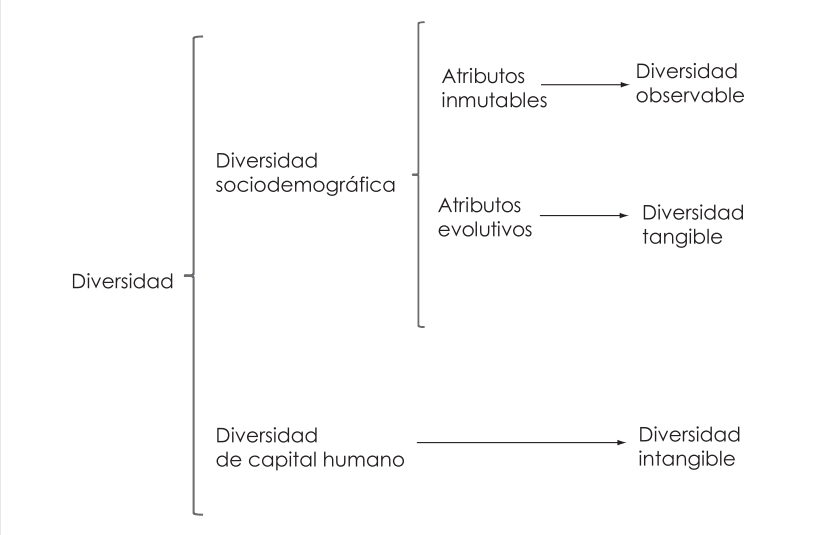
- *Diversidad socio-demográfica*: describe la heterogeneidad del colectivo en función de una serie de atributos primarios, en su mayoría directamente observables. Dentro de este estrato podemos diferenciar dos subconjuntos:
  - Atributos inmutables: no pueden ser modificados o reconducidos por los individuos (edad, género, etnia, procedencia, etc.).
  - Atributos evolutivos: describen el bagaje, trayectoria y orientación de las personas (nivel educativo, tipo de formación, antigüedad profesional, áreas de conocimiento, etc.).
- *Diversidad de capital humano*: agrupa un segundo conjunto de heterogeneidades, menos perceptibles, pero que presentan efectos significativos, incluso más intensos que la anterior. Concentra las diferencias de un grupo en cuanto a su nivel de conocimientos, talento, habilidades y destrezas. Es donde reside verdaderamente el valor con el cual las personas pueden contribuir en las organizaciones.

Veamos otro breve esquema de los tipos de diversidad que podemos encontrar en un equipo:

- Diversidad observable: género, etnia, características físicas de los integrantes, etc.
- Diversidad tangible: titulaciones de los componentes, edades, años de experiencia, etc.
- Diversidad intangible: comprende las diversas formas de abordar los procesos psicológicos, tales como pensamiento, atención, aprendizaje, percepción, motivación, etc.

Curiosamente, la heterogeneidad de un equipo está definida, en mayor medida, por características personales que no son perceptibles

Figura 4.4. Esquema sobre diversidad.



Fuente: Elaboración propia.

a simple visa. Estamos menos acostumbrados a pensar en la diversidad intangible y, sin embargo, es el receptáculo de mayor potencialidad de todo colectivo, conteniendo ricos ingredientes: estilos de aprendizaje, antecedentes (*background)*, valores, esquemas de pensamiento, modelos comunicativos, creencias, capacidades, etc.

La diversidad intangible suele comprender elementos que suelen ignorarse. No obstante son los que, adecuadamente gestionados, más valor aportarán a la organización. Es hacia este tipo de diversidad hacia donde las nuevas corrientes nos invitan a dirigir los diferentes enfoques relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Un óptimo manejo de la diversidad tenderá a relativizar los elementos más visibles o materiales y a poner la atención en las fortalezas presentes en los elementos inmateriales y no observables

en una primera aproximación. Esto nos permitirá focalizarnos en el variado y enriquecedor abanico de posibilidades intrínsecas al talento de nuestro capital humano.

En este libro se presentan algunas de las herramientas para diagnosticar y gestionar ciertos elementos esenciales, englobados dentro del ámbito de la diversidad intangible.

4.8 Efectos de la diversidad en equipos de trabajo

A la vista de la multitud de aspectos en los que la diversidad puede manifestarse, podemos intuir el amplio abanico de posibles formas en las que estas variables pueden afectar en la forma de trabajo de los equipos y organizaciones.

Es lógico pensar que la diversidad en los equipos de trabajo no es sino la expresión de las heterogeneidades de sus miembros. Tal cual venimos razonando, esta diversidad, presente en el colectivo, no vendrá dada por un solo aspecto, sino que son muchos los factores que se combinan e interrelacionan entre sí.

A nivel de diversidad visible, un grupo heterogéneo en género, lo será posiblemente en edad o en origen étnico. En el nivel intangible estás interacciones no son tan obvias y, comparativamente, son mucho más potentes. Lo que no es lógico, en ninguno de esos dos niveles, es convertir esas relaciones en una excusa para etiquetar personas, fomentar estereotipos o asentar prejuicios.

Por tanto, el razonamiento expuesto supone reconocer, a la vez que invita a superar, la influencia de las diferencias visibles entre los individuos (edad, género, origen…). Al mismo tiempo, también evidencia la importancia de un segundo tipo de variables, no directamente observables, pero que contribuyen en la calidad del desarrollo del trabajo en equipo, incluso más intensamente que las anteriores.

Parece elemental plantear la necesidad de diagnosticar en cada caso los aspectos en los que los trabajadores difieren, para contemplar

así las implicaciones reales y objetivas que comprende la diversidad y desplegar los mejores enfoques y prácticas para que la organización pueda aprovecharla.

Este es un campo del que se ha empezado a hablar hace relativamente poco tiempo. Tanto a nivel académico como entre los profesionales de las diferentes variables de la gestión en las organizaciones, mayoritariamente responsables de recursos humanos, se está empezando a abogar por la importancia de determinar y valorar adecuadamente estas aproximaciones genuinas y trascendentales. Es por ello que he decidido aventurarme en este campo, para poder compartir los posibles efectos profundos, más allá de los envoltorios externos, que la realidad diversa comprende.

La profesora de gestión y comportamiento organizativo, Frances J. Milliken (*Stern Business School, New York University*), publicó en 1996 uno de los trabajos de mayor repercusión en este campo. Escrito junto a Luis L. Martins realiza una completa revisión del espectro de opciones e investigaciones a tener en cuenta. El artículo analiza y evalúa los estudios realizados sobre los efectos de los tipos de diversidad que pueden presentar los equipos en las organizaciones.

En base al trabajo de estos dos autores, se pueden agrupar las consecuencias de la diversidad en tres grandes conjuntos de efectos:

1. Efectos cognitivos.
2. Efectos afectivos.
3. Efectos sobre la comunicación.

4.8.1 Efectos cognitivos

Todo equipo, en el desarrollo habitual de su operativa de trabajo, precisa recopilar información e interpretarla para, en base a la misma, afrontar decisiones y solucionar problemas.

Por rutinaria que pueda aparentar, esta dinámica conlleva la puesta en práctica de procesos cognitivos y tiene un funcionamiento muy especial. Cuando se aborda desde el enfoque de la heterogeneidad del

colectivo, particularmente en lo que atañe a los atributos englobados dentro de lo que hemos clasificado como "diversidad de capital humano", las aproximaciones han de realizarse con una visión amplia y adecuada.

El concepto de cognición (del latín: *cognoscere*, "conocer") hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido (experiencia) y las características subjetivas que permiten valorar la información.

Los procesos cognitivos pueden ser naturales o artificiales, conscientes o inconscientes, lo que explica por qué se ha abordado su estudio desde diferentes perspectivas incluyendo la neurología, psicología, sociología, filosofía y ciencias de la información, tales como la inteligencia artificial y la gestión del conocimiento.

Dentro del ámbito cognitivo, cada integrante del equipo aporta un conjunto diferente de "esquemas mentales" (metaprogramas), es decir, unas maneras particulares de percibir y utilizar la información. Esto hace que, ante una misma situación, por objetiva que pueda parecer, se originen interpretaciones variopintas.

Hasta hace relativamente poco tiempo, esto era percibido como una gran limitación persistente en los equipos de trabajo, ya que podía desembocar en conflictos redundantes que entorpecerían la dinámica de funcionamiento fluido, restarían agilidad y restringirían la capacidad de respuesta del grupo. Paradójicamente, se defendía la cohesión y el establecimiento de lo que se conocía como "significados compartidos" y que constituían una serie de principios básicos tácitamente asumidos y difícilmente cuestionados.

No obstante, si abordamos un análisis en profundidad de los efectos objetivos de la diversidad, descubriremos sorprendentes matices. En efecto, es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en ciertos aspectos, como por ejemplo la toma de decisiones, pero no es menos cierto que desaprovecha otros, capaces de reportar importantes beneficios a todos los niveles.

Tabla 4.1. Efectos de la diversidad en las distintas etapas de un proceso decisional.

PASO 1 **Recopilación** *(influencia positiva)* ✓	Toda reflexión previa a la toma de decisiones debe iniciarse con la recogida de la información relevante. Dicha información puede ser entendida como "materia prima" a procesar para poder materializar cualquier decisión mínimamente compleja. Esta capacidad es especialmente relevante en los actuales entornos, tendentes a un exceso de exposición informativa, en los que los actores decisores suelen manejar un volumen de datos considerablemente elevado. En este nivel, los grupos diversos muestran tener una capacidad mucho mayor para desarrollar unos análisis más completos de la realidad, ya que son capaces de recoger datos de un espectro mucho más sustancial. Cada individuo, tomando como base sus valores, sus conocimientos y sus experiencias acudirá a aquellas fuentes que, a su juicio, puedan proveer de información relevante. En base a esto, para resolver un mismo problema, es muy probable que dos personas con diferentes esquemas mentales recojan informaciones de muy diferente tipo, algo que, en última derivada nutrirá de contenido el proceso decisional. Adicionalmente, las diferencias personales pueden influir también sobre la manera en la que se procesa esta información. Una vez recogidos los datos, en preciso categorizarlos. Dicho proceso implica etiquetarlos y dotarlos de significado. También en este proceso, podemos decir que la diversidad presenta beneficios sobresalientes ya que, al generar un número mayor de aproximaciones alternativas, permite identificar de manera más sencilla pros y contras que podrían escapar del análisis en un grupo homogéneo y de alta cohesión.
PASO 2 **Formulación** *(influencia positiva)* ✓	Llegado a este punto, el equipo dispone de una rica selección de la información más relevante. Es preciso, por tanto, articular adecuadamente los distintos elementos que componen el problema, así como sus implicaciones más importantes. En este segundo paso también podemos afirmar que la incidencia de la diversidad es claramente de orientación positiva ya que si se diera una coincidencia en la manera de enfocar el desafío o problema, éste podría ser contemplado sólo en un nivel superficial. La heterogeneidad permitirá una formulación más completa, sistemática y exhaustiva. Así, será menos probable que se deje sin considerar alguna dimensión importante del fenómeno. De hecho, es común que las personas con esquemas mentales dispares barajen planteamientos que en otros casos se hubiesen escapado o no hubieran gozado de la atención suficiente. Si los esquemas mentales de los trabajadores son muy semejantes, el consenso en torno a cómo ha de formularse el problema será muy alto y esto restringirá las posibilidades de resolverlo de manera más óptima y creativa.
PASO 3 **Apertura** *(influencia positiva)* ✓	En grupos diversos se aglutinan y conviven diferentes patrones de obtención de conocimiento y múltiples vivencias personales. Ello tiene como consecuencia que el número, y disparidad, de soluciones previas obtenidas con respecto al problema sean muy superiores. En los casos en los que el desafío sobre el que hay que decidirse es complejo, lo normal es que no se adopte ni una más de las soluciones preliminares que se han propuesto. Desde esta posición el grupo suele iniciar un proceso de "negociación" en el que se exponen las alternativas de partida y se llega a una propuesta definitiva que recoja elementos de las diferentes alternativas de las que se partía. Si, en un principio, cada miembro del grupo aporta una visión distinta, podemos esperar que puedan barajarse muchas más alternativas diferentes. Variando las condiciones de contorno establecidas por defecto, las nuevas visiones podrán incorporarse, o no, a la decisión final pero, por el simple hecho de haber sido consideradas, habrán enriquecido el proceso sustancialmente.
PASO 4 **Consenso** *(influencia negativa)* ✗	En todos los niveles anteriores, la diversidad aportaba claros efectos de tipo positivo. No obstante, en cuanto a la capacidad de los colectivos en la consecución de una solución consensuada el panorama es bastante diferente. Paradójicamente, pese a que en el caso anterior las heterogeneidades pueden nutrir el proceso decisional en multitud de aspectos, es probable que, en ocasiones, también se produzcan desacuerdos irreconciliables, que dilaten considerablemente la toma de decisión, o que den lugar a soluciones con las que ninguna de las partes se sientan conformes.
PASO 5 **Acción** *(influencia positiva)* ✓	Cuando el equipo haya adoptado la decisión, tendrá que llevarla a cabo de manera conjunta. Para ello se concretará una hoja de ruta o un plan de acción. En este quinto nivel, y último paso del proceso decisional, los efectos de la diversidad vuelven a ser positivos. Objetivamente se demuestra que los grupos heterogéneos suelen desarrollar planes más realistas y factibles ya que, en su definición, analizan un mayor número de posibles riesgos que pudiesen hacer peligrar la correcta consecución de la decisión asumida.

Fuente: Adaptado a partir de Sánchez Gardey.

Algunos estudios han demostrado con suficiente claridad que las diferencias entre los miembros de un equipo de trabajo, en cuanto a esquemas mentales y otras variables de diversidad asociadas al capital humano, se traducen en mejoras sustanciales en aspectos como:

- Calidad y grado de adecuación de los resultados de los procesos decisionales (Cox, 1993).
- Eficiencia de las soluciones, normalmente menores en costes y más rápidas en ejecución que en grupos con alto grado de homogeneidad (Knight *et al.* 1999).
- Incremento cuantitativo y cualitativo de los resultados creativos y mayor grado de novedad en las propuestas y soluciones planteadas (Rosenzweig, 1998).

En la Tabla 4.1 nos hemos centrado en un ejemplo que nos permita comprender cómo se producen estos efectos. En la misma se desglosan los niveles de contribución de la diversidad dentro del proceso decisional. El objetivo de este ejemplo aplicado es comprender cómo y en qué sentido influye la heterogeneidad de los miembros del colectivo.

Más adelante daré algunos consejos sobre cómo establecer ciertas sistemáticas que ayuden a sacar el máximo rendimiento a la diversidad tanto en procesos decisionales como en otro tipo de procesos, como pueda ser la gestión de proyectos dentro del equipo.

De todo lo dicho hasta el momento se desprende una conclusión clara. Si gestionamos adecuadamente, y con especial cuidado, la fase correspondiente a la consecución de consenso, la toma de decisiones en grupos caracterizados por la diversidad puede enriquecerse en un grado considerable. Como se ha razonado, ello es debido a la sana presencia de pensamientos divergentes, cuestionamientos constructivos y contra-argumentos que aportarán nuevas perspectivas o fuentes de información.

4.8.2 Efectos afectivos

Tras el razonamiento que venimos trazando, parece lógico tomar conciencia de que las consecuencias a nivel cognitivo que acabamos

de analizar no se perfilarán como los únicos efectos que la diversidad presentará en relación al funcionamiento de los grupos.

Los equipos de trabajo nacen de las uniones de personas. Son sistemas relacionales de interacción mutua y multidireccional y eso hace que los diferentes procesos que aborden se produzcan en el marco de un sistema de vínculos interpersonales que nunca podrán ser aislados o sentidos de forma aséptica.

De manera general, la dinámica de relaciones internas en colectivos diversos está sustentada sobre los procesos psicológicos de categorización e identificación social.

En sus trabajos sobre este tipo de procesos, Henri Tajfel define la identidad social como elemento clave a tener en cuenta en estas situaciones. Para el autor es "*esa parte del autoconcepto del individuo que se deriva del conocimiento de pertenencia a grupos sociales, junto con el valor significativo otorgado a esa pertenencia*". La identidad social estaría compuesta por todos aquellos aspectos de la autoimagen de un individuo que proceden de las categorías sociales a la que pertenece.

Tajfel concibió el mecanismo que sustenta el proceso de categorización como una sistemática que acentuaría, por un lado, las diferencias entre estímulos que son percibidos como pertenecientes a categorías diferentes y, por otro, la similitud entre estímulos que son integrados y asociados a una misma categoría. Este proceso no involucra sólo a estímulos físicos, sino también a la configuración de los estereotipos sociales. Estos estereotipos están caracterizados por la acentuación de las similitudes percibidas entre los miembros de un mismo grupo o categoría social y por la acentuación de las diferencias percibidas entre los integrantes de los grupos o categorías sociales. Según Tajfel, las personas percibimos los colectivos como conjuntos compuestos por multitud de categorías y tendríamos conciencia de nuestra pertenencia a una o varias de esas categorías.

Por su parte, Turner, al desarrollar la teoría de la categorización del yo, no sólo ofreció una definición del grupo, sino que además reformuló una definición para la psicología social.

Para este autor (1981), el principio fundamental por el cual se formaban los grupos era el principio de la identidad social. En base a dicho principio, un grupo tiene entidad cuando dos o más individuos comparten una identidad social común y se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social. Posteriormente (1999), Turner expone que el supuesto fundamental de su planteamiento es que la formación psicológica del grupo es un proceso adaptativo que fomenta la conducta colectiva y hace posible las relaciones grupales de cooperación, sinergia e influencia entre sus miembros.

Esto lo origina el hecho de que las personas del grupo estén compartiendo la misma identidad social. La función adaptativa de la identidad social es, precisamente, producir conductas y actitudes de grupo. La identidad social es el mecanismo que hace la conducta grupal posible.

Como resultado de esta tendencia natural, los individuos mostramos afinidad por la agrupación con otros individuos con los que compartimos características o atributos. No olvidemos que al inconsciente le atrae lo similar y esta agrupación nos ayuda a identificarnos y diferenciarnos. Curiosamente, la dinámica de unión sirve a las personas para identificar su posición en el colectivo y, en la medida de lo posible, para legitimarse frente a aquellos que son percibidos como distintos. Cuando alguien se incorpora a un equipo, permanece deslocalizado hasta que encuentra un subámbito del colectivo al que adherirse. Desde ese momento el resto del sistema pasa a conocer su posición e infieren, con mayor o menor acierto, lo que se puede esperar de él.

Consecuentemente, una de las principales limitaciones que plantea la constitución de estos subgrupos es que, precisamente, favorecen la aparición iterativa de estereotipos, es decir, se tiende a pensar que todos aquellos que se vinculan a un ámbito determinado tienen unos mismos valores e idénticos patrones de comportamiento, afectividad o pensamiento.

Cuanto más homogéneos sean estos subgrupos en su esencia interna, más fundamentalistas y radicales serán sus posiciones, y con más vehemencia se enrocarán de manera diferencial al resto. Las personas

Tabla 4.2. Efectos de la diversidad en el ámbito afectivo/relacional.

ASPECTO 1 **Cohesión global** *(influencia negativa)* ✘	Diversas investigaciones psicológicas han demostrado que las personas nos sentimos inconscientemente más atraídas por lo que consideramos similar a nosotros mismos. A causa de este sesgo, los miembros del grupo tenderán a formular sus juicios de valor sobre los comportamientos y puntos de vista de los demás en función de los que consideran que comparten una misma "identidad social". Como consecuencia, consiguen afianzar su posición en el grupo formulando diálogos internos del estilo a: "*apoyando los puntos de vista de los que piensan como yo, me apoyo a mí mismo*". También logran legitimar su identidad a través de estas dinámicas: "*apoyando a aquellos con los que tengo más en común, seré más fácilmente aceptado en el subgrupo con el que me identifico*". La consecuencia más importante de todo esto es una enorme pérdida de cohesión en el seno interno, así como una menor presencia de intereses y objetivos compartidos lo que, en última instancia, repercutirá de manera muy negativa sobre su operatividad.
ASPECTO 2 **Ecología relacional** *(influencia negativa)* ✘	La presencia de las múltiples identidades que coexisten en los subgrupos con posiciones radicales tendrá consecuencias en el ámbito interpersonal. La polarización extrema dará lugar a una intensificación del número y grado de conflictos relacionales. Consecuentemente podrán aparecer mayor número de desacuerdos, no necesariamente basados en cuestiones operativas o laborales, pero que afectarán a las relaciones personales que existan entre los componentes del equipo. Como se ha mencionado, los individuos tienen una necesidad espontánea de afirmar constantemente su identidad, lo que les conduce a adoptar posiciones que defiendan el grupo al que pertenecen, en una búsqueda de respaldo de aquellos que perciben como similares. Fruto de esta espiral, se incrementa la confrontación, y se maximizan las discrepancias internas, con lo que será menos probable que los individuos diferentes se alineen con los intereses compartidos y se orienten con convencimiento hacia una sistemática de trabajo en aras de lograr los objetivos definidos por el colectivo en su conjunto. En esta misma línea es habitual que se establezcan procesos informales de formación de subgrupos, con sus propias sistemáticas, valores y reglas de inclusión y actuación.
ASPECTO 3 **Presencia de estereotipos** *(influencia negativa)* ✘	Anteriormente he resaltado que en grupos diversos es común que la opinión sobre los demás y, de manera particular, de los que se perciben como diferentes, se constituya en base a una serie de características que atribuimos simplemente por asociación con patrones predefinidos. Es lo que suelo denominar "etiquetado categórico" ya que supone una forma totalmente reduccionista de clasificar a las personas. Cuando los estereotipos tienen una presencia sustancial, los equipos se arriesgan a repartir mal las responsabilidades, asignando erróneamente las tareas, asumiendo que un determinado individuo carece, o posee, de algunos valores, conocimientos o capacidades, cuando objetivamente no suele ser así.
ASPECTO 4 **Grado de colectivismo** *(influencia negativa)* ✘	En los grupos diversos, como consecuencia del entorno afectivo y emocional que los caracteriza, los comportamientos cooperativos resultarán menos frecuentes. Cada integrante velará más por su interés particular, o por el de aquellos que estima similares, que por el objetivo común. Por ello, en todo aquello orientado a cumplir objetivos conjuntos, estará menos motivado a colaborar con el resto, sobre todo los que él percibe como diferentes. Esto se traducirá en una preponderancia de los comportamientos individualistas, frente a los colectivistas, más complejos de lograr, pero más idóneos y enriquecedores en los entornos de trabajo.

Fuente: Adaptado a partir de Sánchez Gardey.

integrantes de estos grupúsculos tenderán a una cierta endogamia, pasando a buscar en el seno interno de su colectivo tanto la información que precisen como los distintos apoyos necesarios para desempeñar su trabajo.

Peligros como estos amenazarán la multitud de ventajas potenciales de las cuales provee la diversidad. La creación espontánea de subgrupos puede venir acompañada de ciertos riesgos, de gran repercusión cuando, más que como un colectivo heterogéneo, el equipo tienda a funcionar como "islas de monodiversidad", basadas en prioridades de semejanza. Actuar de esta manera, prácticamente desconectada, afectará a ciertos aspectos clave que se resumen en la Tabla 4.2.

4.8.3 Efectos sobre la comunicación

Las diferencias existentes en el ámbito de la comunicación pueden reducir la frecuencia con la que los individuos se comunican entre sí, así como la calidad de dichas interacciones.

La comunicación humana es una actividad consustancial al trabajo conjunto. No tendría sentido definir a un colectivo como equipo si no existiera comunicación de ningún tipo.

Antes de proseguir me gustaría indicar que cuando trato los aspectos ligados a la comunicación estoy yendo a un ámbito mucho más profundo e importante que el puramente idiomático. Ahora plantaré los efectos para, posteriormente, cuando nos sumerjamos en los metaprogramas, clarificar qué tipo de tipologías diversas se pueden dar a nivel comunicativo.

De manera general, en relación a los procesos comunicativos, encontramos que la diversidad puede presentar efectos muy significativos que se manifiestan tanto a nivel interno como externo, es decir, tanto en la comunicación intragrupal como en su capacidad para la comunicación exterior o intergrupal. En la Tabla 4.3 se exponen dichos efectos.

Tabla 4.3. Efectos de la diversidad en el ámbito comunicativo.

ASPECTO 1 **Cadencia comunicación interna** *(influencia negativa)* ✗	Cuando la heterogeneidad es muy elevada se producen situaciones de disparidad interna que conduce a una importante disminución de los ritmos comunicativos. Como ya hemos comentado en otros casos, los individuos tenderán a comunicarse con aquellos que se perciben como semejantes. Esa clasificación de semejanza se establecerá en base a aspectos intangibles, más allá de los puramente idiomáticos. La importancia de la comunicación interna en la operativa de organizaciones y equipos, hace que el impacto en este ámbito sea considerable. Es por ello que, desde mi experiencia, las rupturas en la comunicación, a nivel de frecuencia o de calidad, se perfilen como una de las principales preocupaciones en las agrupaciones de personas. Lo habitual es generar una falta de fluidez, dentro de la cual los individuos con patrones comunicativos minoritarios se verán aislados, quedando en una situación que les impedirá contribuir con su opinión. A partir de este aislamiento se genera un espejismo, que se asemeja a un consenso aparente a través de un silencio obligado y que mina las posibilidades potenciales y la apertura de opciones.
ASPECTO 2 **Calidad comunicación interna** *(influencia negativa)* ✗	Veremos más adelante que, en aquellas situaciones en que los patrones de comunicación del emisor y los del receptor difieran, la calidad de la comunicación se verá seriamente vulnerada. El proceso de transmisión del mensaje puede verse distorsionado por el diferente procesamiento lingüístico llevado a cabo por los actores intervinientes en el intercambio comunicativo. Aspectos muy sensibles, como la presentación detallada de una idea o la expresión de acuerdo/desacuerdo pueden verse amenazados por la mala gestión de la heterogeneidad comunicativa del equipo. Las rupturas de la cadena comunicativa, ya sean por incomprensión o por falta de adecuación del mensaje, puede generar situaciones desagradables en el seno del colectivo.
ASPECTO 3 **Sistematización formal en la comunicación interna** *(influencia negativa)* ✗	De un modo muchas veces inconsciente y en un esforzado intento por reducir el impacto mencionado en los aspectos 1 y 2, muchos equipos y organizaciones tienden a formalizar de manera rigurosa y excesiva los intercambios comunicativos. De este modo pretenden minimizar las diferencias en el manejo de la información y en los usos comunicativos de la misma, en especial aquellos derivados de lo que se puede llamar "libre interpretación". Lo cierto es que cuando un equipo de trabajo se enfrenta a proyectos de elevada complejidad, la comunicación informal aflora de manera espontánea y se convierte en un catalizador clave para llevar a buen puerto el proyecto en cuestión. Aspectos ligados a la motivación, la implicación en el proyecto, los miedos o actitudes ante el cambio son difícilmente trasladables a las sistemáticas formales de la comunicación.
ASPECTO 4 **Retroalimentación** *(influencia negativa)* ✗	Como resultado de la influencia negativa de los aspectos 1 y 2, los integrantes se mostrarán menos proclives en la solicitud de comentarios y valoraciones sobre su desempeño. Esto se radicalizará aún más si las personas a las que tiene que pedírselo son percibidas como diferentes a nivel comunicativo. Excusas como "*no me escucha cuando me dirijo a él*" o "*no entiendo sus comentarios*" serán habituales para justificar la ausencia en la solicitud o emisión de *feedback*. Me parece importante destacar lo que puede suponer, a nivel de desarrollo, la ausencia parcial o total de retroalimentación en el contexto del equipo. El *feedback*, en sus diferentes aproximaciones, siempre ha sido resaltado, por los diferentes autores como un mecanismo básico de corrección en el desempeño, mejora competencial y coordinación integral de las personas.
ASPECTO 5 **Comunicación inter-equipos y externa** *(influencia positiva)* ✓	Cuando analizamos la habilidad de los grupos heterogéneos para intercambiar información a nivel inter-equipos percibimos una positiva influencia de la diversidad. La comunicación externa con otros grupos de interés también se ve potenciada por la diversidad bien gestionada. Por grupo de interés entendemos todo aquel colectivo que influye, demanda/recibe o participa de manera activa en la organización. La variedad comunicativa será percibida adecuadamente por otros equipos y colectivos vinculados externamente a la organización, los cuales valorarán que se les hable en su mismo lenguaje.

Fuente: Adaptado a partir de Sánchez Gardey.

4.9 Los metaprogramas. Hoja de ruta para gestionar la diversidad

En la Tabla 4.4 paso a resumir y desglosar los tres tipos de efectos asociados a la diversidad, así como el sentido de la influencia que supone cada uno de ellos.

Tabla 4.4. Resumen de los efectos de la diversidad en equipos de trabajo.

Efectos	Aspectos concretos en los que influye la diversidad
COGNITIVOS (Ej. Proceso decisional)	◗ Recopilación de información. ✓ ◗ Formulación de la situación. ✓ ◗ Apertura de opciones. ✓ ◗ Consenso. ✗ ◗ Acción. ✓
AFECTIVOS (Ej. Trato humano)	◗ Cohesión global. ✗ ◗ Ecología relacional. ✗ ◗ Presencia de estereotipos. ✗ ◗ Grado de colectivismo. ✗
COMUNICATIVOS (Ej. Interacciones comunicativas)	◗ Cadencia comunicación interna. ✗ ◗ Calidad comunicación interna. ✗ ◗ Formalización de la comunicación interna. ✗ ◗ Retroalimentación. ✗ ◗ Comunicación interequipos y externa. ✓

✓ Contribución natural positiva; ✗ Contribución natural negativa.

Fuente: Elaboración propia.

En vista de todo lo anterior parece difícil afirmar que, por definición, un equipo diverso presentará una mayor o menor eficiencia. Huelga volver a incidir sobre la importancia de equilibrar adecuadamente estas heterogeneidades para lograr apreciar dichas ventajas.

Si comparáramos el concepto 'diversidad' con una combinación lineal de aspectos recogidos en la Tabla 4.4, podríamos razonar que algunos de esos aspectos presentarían una contribución natural positiva y otros una contribución espontánea negativa. Por lo tanto, la única visión clara en cuanto a la ecuación precisa para que, globalmente, obtengamos beneficios significativos vendrá dada por aquellas herramientas que nos permitan gestionar óptimamente la diversidad.

Para resolver con éxito dicha ecuación, propongo usar los metaprogramas, los cuales articularé como posible hoja de ruta para guiar algunos de los aspectos que aseguren una correcta integración de la diversidad. El objetivo con este enfoque es doble:

1. Reducir considerablemente las influencias negativas de la diversidad.
2. Aprovechar al máximo los beneficios que ésta conlleva.

Si las organizaciones desean verdaderamente aplicar estas herramientas para gestionar la diversidad, es clave una transformación en los modos en los que se venían gestionando los recursos humanos hasta ahora.

La gestión de un equipo de trabajo, desde los atributos más intangibles que conforman su heterogeneidad, requiere enfatizar en ciertas cuestiones que serán esenciales para que las discrepancias personales y las diferencias intrínsecas pasen de ser una limitación a potenciar todos los procesos existentes en la organización.

4.9.1 Introducción a los metaprogramas: Concepto y tipos

Ciertas corrientes ligadas a la emergencia del movimiento cognitivista postulan metáforas explicativas como la que plantea la perspectiva del procesamiento de la información (P.I.). Esta teoría, básicamente, consiste en comparar las capacidades del cerebro humano con las posibilidades de cómputo de los ordenadores.

Asumiendo que nuestro cerebro procesa la información de manera muy parecida a como lo hace un ordenador, podemos comprender la forma en la que absorbe cantidades fantásticas de datos y los organiza en una configuración comprensible para el ser humano. No obstante, ningún ordenador sirve de nada sin un programa que suministre las estructuras capaces de realizar tareas determinadas.

Los metaprogramas son un concepto ampliamente manejado desde las aproximaciones relacionadas con la Programación Neurolingüística (PNL), una corriente pseudopsicológica que estudia los procesos mentales con el fin de obtener un modelo formal y

dinámico acerca del funcionamiento de la mente y la percepción humana. La PNL intenta identificar patrones, o programas directos y profundos en relación con la conducta humana y vincularlos con la estructura superficial, que aflora, fundamentalmente, a través de nuestro lenguaje.

Los metaprogramas realizan una función estructural (*software*) soportada en el sustrato orgánico cerebral (*hardware*). Podemos decir que los metaprogramas son guías que determinan a qué cosas prestamos atención, qué conclusiones o interpretaciones hacemos de nuestras experiencias o en qué basamos nuestras decisiones; proporcionan la base sobre la que decidimos si algo nos parece interesante o aburrido, un posible beneficio o una potencial amenaza. Para comunicarse con un ordenador hay que entender cómo funciona su programa, por tanto, podemos asegurar que para gestionar adecuadamente personas y convertir la diversidad en una fortaleza, será de gran ayuda entender cómo funcionan los "metaprogramas" de nuestros colaboradores.

Algunos de los metaprogramas que habitualmente se manejan en *coaching* (desde su enfoque complementado con PNL) son:

- Metaprogramas cognitivos y de tratamiento de la información:
  - Marco de referencia.
  - Preferencia motivacional.
  - Estilos de aprendizaje.
  - Línea temporal.
- Metaprogramas afectivos/actitudinales/relacionales:
  - Evaluación.
  - Dirección.
  - Vinculación.
- Metaprogramas de percepción/comunicación:
  - Preferencias e interés.
  - Campo de atención.
  - Sistemas sensoriales representacionales (VAK).

A través de los metaprogramas podemos conocer e identificar nuestras propias preferencias y las de otras personas. Esto nos ayudará a establecer vínculos relacionales más óptimos, mejorar la comunicación y gestionar ecológicamente decisiones, comportamientos y actitudes. Se trata de tomar en cuenta aquellas características más subyacentes para poder optimizar el funcionamiento del equipo a todos los niveles.

Mi experiencia al trabajar con equipos en distintas organizaciones me ha permitido contrastar que muchas dificultades nacidas de nuestras diferencias desaparecen cuando llegamos a comprender y tolerar los "metaprogramas" de las personas que tenemos alrededor, permitiéndonos la flexibilidad y la adaptación para un reajuste compartido en aras de un mejor clima laboral.

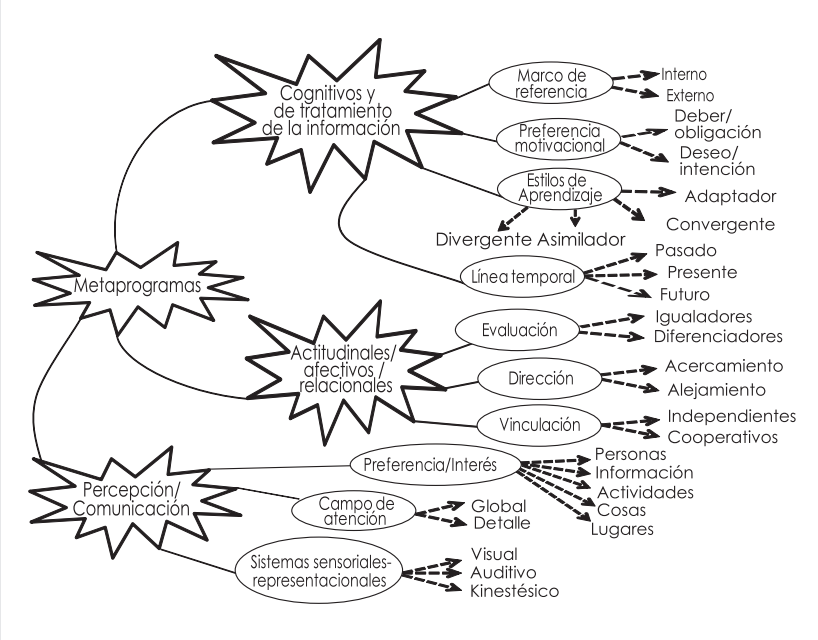
Los metaprogramas son:

- Esquemas de carácter personal que usamos para decidir a qué prestamos atención interna y externamente.
- Filtros con los cuales procesamos la información según nuestras preferencias, estilo y vivencias.
- Patrones preferentes que ponemos en juego a la hora de organizar la información recibida y que utilizamos de forma inconsciente y automática.

Los metaprogramas son estrategias adoptadas por las personas para reducir y simplificar la complejidad inherente al entorno "objetivo" y para construir una representación interna practicable, aunque parcialmente limitada. Las personas ponen en juego distintos metaprogramas. Lo único en común es el efecto inconsciente de estos patrones.

Dado que previamente hemos clasificado la influencia de la diversidad en tres grandes efectos, voy a enlazar dichos efectos con los metaprogramas correspondientes siguiendo el orden de exposición anterior. Posteriormente profundizaré en los que, desde mi punto de vista, pueden ayudar a gestionar el potencial de la diversidad.

Figura 4.5. Mind-Mapping de los metaprogramas tratados en este texto.



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Como ya he mencionado, tres serán los grandes grupos de metaprogramas que expondré a continuación:

- Metaprogramas cognitivos y de tratamiento de la información.
- Metaprogramas afectivos/actitudinales/relacionales.
- Metaprogramas de percepción/comunicación.

Cada uno de estos tres grandes bloques se subdivide en varios esquemas mentales que quedan agrupados dentro de cada tipología.

Vinculados a cada esquema mental podemos encontrar dos o más variantes que marcarán las preferencias de atención, filtrado y procesado de la información experiencial.

En la Figura 4.5 se expone un *mind-mapping* esquemático de estas relaciones.

4.9.2 Metaprogramas cognitivos y de tratamiento de la información

A continuación se desglosan cuatro metaprogramas que dirigen los patrones cognitivos y de tratamiento de la información en las personas.

1. **Metaprograma de marco de referencia**

   Nos ayuda en los procesos de toma de decisiones. También sirve para distinguir a dónde acudimos para reafirmar que hemos hecho algo de la manera correcta o inadecuada.

   – *Marco de referencia interno*: las personas con preferencia por esta modalidad del metaprograma se mueven guiadas por sus propias decisiones y en base a su brújula interior.

     Tienen muy interiorizados sus criterios y comparan sus distintas posibilidades a la hora de decidir.

     No esperan a que alguien les diga que una determinada cosa está bien y tampoco temen que otra persona les manifieste que hicieron algo mal. Son personas que difícilmente necesitan referencias externas y muy rara vez piden opiniones.

   – *Marco de referencia externo*: son personas que suelen demandar opiniones o supervisión. Necesitan que los criterios para el éxito vengan de una fuente ajena a su propia referencia. Recaban información sobre su actuación del exterior. Suelen ser flexibles y están muy receptivos a todo aquello que se les diga. Piden opiniones para sus decisiones.

Antes de proseguir con otro metaprograma quiero matizar un error habitual cuando se trata de explicar el esquema mental ligado al

marco de referencia. Una persona con marco de referencia interno no tiene por qué exhibir más seguridad que una de marco externo. Ambas pueden ser igualmente seguras o inseguras. El matiz diferencial está en que las personas con marco de referencia interno recabarán los inputs de sus propios criterios internos y las personas con marco de referencia externo los recopilarán de otros referentes. Esto no influye en los tiempos posteriores que pueda conllevar el esbozar una respuesta ante un desafío decisional.

2. **Metaprograma de preferencia motivacional**

   Tiene en cuenta la posición desde la cual una persona lleva a cabo una determinada decisión concreta.

   – *Deber/obligación:* hay personas que se motivan por la necesidad, el deber o la obligación con respecto a una acción que precisa ser llevada a cabo. Son personas que actúan según lo que se consideran obligados a hacer, sin tener en cuenta el significado esencial de esa acción. No se motivan especialmente frente a las infinitas opciones que puede suponer una experiencia sino que simplemente se guían por la responsabilidad que tienen que cumplir. Suelen centrarse en lo conocido y en lo seguro.

   – *Deseo/intención:* las personas que se manejan en base a este metaprograma tienen una tendencia clara por la búsqueda de opciones y posibilidades. Sus vectores motivacionales se alinean en torno a lo que desean hacer. Buscan lo desconocido y ponen mucha atención e intención en todo aquello que hacen.

3. **Metaprograma de estilos de aprendizaje**

   Nos provee de indicadores bastante estables sobre el modo en que las personas procesan la información, interaccionan y responden a sus experiencias de aprendizaje.

   De los metaprogramas cognitivos, este ha sido el escogido para ser desarrollado con más profundidad a lo largo del texto. Hay muchas aproximaciones a los estilos de aprendizaje, pero nos centraremos

en la aproximación realizada por David Kolb, que plantea cuatro tipologías de estilo de aprendizaje:

- *Divergente*: son individuos que integran pensamiento y relación. Capacidad imaginativa y visión integral de los diferentes componentes. Generadores de opciones.
- *Asimilador*: su forma de procesar la información se sustenta en modelos hipotéticos y abstractos. Estas personas no se interesan por el uso práctico de las teorías. Articulan marcos estratégicos en vez de implicarse en la ejecución de aspectos concretos.
- *Convergente*: este estilo de aprendizaje es deductivo, con un marcado interés hacia la aplicación práctica de cada idea. Generalmente se focalizan en encontrar una única respuesta correcta a sus preguntas o problemas para, acto seguido, aplicarla.
- *Adaptador*: son personas que combinan actuación y relación. Comportamiento flexible e intuitivo. Evolucionan a través de ciclos de prueba y error, muchas veces simultáneos en el tiempo.

4. **Metaprograma de línea temporal**

Todas las personas tenemos distintas maneras de experimentar, valorar, y gestionar el tiempo. Algunas personas se orientan preferentemente hacia el momento presente y otras se ubican con mayor comodidad en situaciones pasadas o en la visualización de escenarios futuros.

- *Pasado*: su marco de acción está anclado en las referencias pasadas. Son personas que siempre piensan en lo que ya les pasó y son generalmente reactivas.
- *Presente*: se trata de personas que piensan conscientemente en el aquí y el ahora, viven al día y toda su atención está fijada en el presente. Proactividad en tiempo real.
- *Futuro*: este metaprograma hace que la tendencia natural de los individuos consista en planificar y pensar en el futuro. Pueden ser visionarios o fabuladores con respecto a situaciones que aún no han ocurrido. Proactividad a lo largo del tiempo.

4.9.3 Metaprogramas afectivos/actitudinales/relacionales

1. **Metaprograma de evaluación**

   En los momentos de valorar una situación, propia o ajena o de comparar aspectos materiales o abstractos, ponemos en juego dos posibles filtros.

   – *Igualadores*: su sistema evaluativo se sustenta en la búsqueda de semejanzas. Una persona igualadora tenderá a usar generalizaciones y a buscar lo similar. Ante una evaluación usará razonamientos del tipo a: "siempre es lo mismo" o "esto es como cuando…".

   – *Diferenciadores*: son personas que perciben el mundo desde el contraste y las diferencias. Siempre buscan lo opuesto a algo. Es difícil que exprese acuerdo pero tiene una soltura natural para expresar desacuerdo.

   La presencia de ambos metaprogramas en los integrantes del equipo es importante. La compensación de estos dos filtros en necesaria a nivel relacional. A las personas con preferencia por el metaprograma diferenciador les suele costar más entablar vínculos con el resto de componentes del colectivo. Ello es debido a su tendencia automática a buscar diferencias.

2. **Metaprograma de dirección**

   Las personas tenemos una tendencia natural a aproximarnos a ciertas cosas y a rehuir de otras. No todo el mundo reacciona de la misma manera frente a un estímulo concreto, aunque para cada uno de nosotros existe un modo predominante, una tendencia más fuerte hacia un programa u otro.

   – *Acercamiento*: el movimiento se produce en el sentido de ir hacia aquello que la persona quiere conseguir. La persona sabe lo que desea y avanza para conseguirlo.

   – *Alejamiento*: individuos guiados por este metaprograma rehúyen determinadas cosas, es decir, saben qué es lo que no desean y se distancian de ello.

3. **Metaprograma de vinculación**

   Nos ayuda a discernir el nivel de atención y vinculación que presta cada individuo al resto del entorno.

   – *Independientes*: seleccionan y atienden preferentemente a sí mismos. Por extensión natural, también ven las consecuencias de sus actos en sí mismos, en lo que les pueda pasar a ellos. En función de esta información componen su actitud y articulan sus relaciones.
   – *Cooperativos*: los sujetos que muestran inclinación por este metaprograma seleccionan a favor de los demás, ven las consecuencias de sus actos en las demás personas y eso les determina a la hora de tomar una decisión.

4.9.4 Metaprogramas de percepción/comunicación

Tres son los grupos habituales que se engloban dentro de este tipo de metaprogramas.

1. **Metaprogramas de preferencia e interés**

   Responden a los patrones que guían aquellos aspectos por los cuales una persona siente mayor interés en relación con una experiencia.

   – *Personas*: los individuos con preferencia por este metaprograma centran su atención en lo que las personas piensan o sienten, así como en sus comportamientos y actitudes. Se focalizan en el quién.
   – *Información*: las personas que se centran en las informaciones dan total prioridad al conocimiento sobre todas las cosas. Piensan que no hay nada tan terrible como la ignorancia. Se preocupan por el por qué y son recolectores de ideas, datos, etc.
   – *Actividades*: las personas que se centran en actividades suelen ser personas extremadamente dinámicas y tendentes a la acción ya que ésta es lo más importante. Menos lo es el resultado final o cómo se consiga. La cuestión clave es el qué.

- *Cosas*: personas centradas en objetos. La cuestión clave es cuáles, cuántos. Suelen ser personas con capacidad de agrupación y selección.
- *Lugares*: los que se centran en lugares suelen ser individuos extraordinariamente sensibles a los componentes del entorno (iluminación, colores, sonidos, ambientes). Se centrarán en el dónde y serán capaces de mostrar interés por aquellos detalles del medio que para otros no tendrán nada de especial.

2. **Metaprogramas de campo de atención**

   Esta clase de patrones permiten dilucidar entre personas que prefieren conocer cada uno de los detalles de forma micro detallada y otras personas que persiguen una visión global desde un punto de vista más macroscópico.

   - *Detalle*: las personas que tienen preferencia por este metaprograma se focalizan en pequeños segmentos que nutren con un cuantioso exceso de información. Presentan marcado razonamiento analítico y tienden a desmenuzar la realidad y experimentarla de manera fragmentada, analizando cada una de las partes del conjunto.
   - *Global*: manejado por sujetos atentos a los grandes segmentos. La información que procesan suele ser de gran recorrido y dispersa, a veces escasa. Cubren un gran espectro de compresión y les molesta el tener que realizar un zoom sobre partes concretas del conjunto, que prefieren percibir de manera panorámica. Persiguen la comprensión global, el gran marco de actuación.

3. **Metaprogramas sensoriales-representacionales**

   Seleccionamos los estímulos y la información que llega hasta nosotros a través de nuestros registros sensoriales. Todas las personas usamos los tres canales y, a su vez, tenemos un canal o sentido/modalidad predominante. Valoramos la información y nos comunicamos según nuestro sistema representacional preferente.

- *Visual*: las personas con este sistema representacional preferente se fijan más en los detalles visuales y, por lo tanto, recuerdan más lo que ven, expresándose en términos visuales. Tienden a usar los ojos tanto para la percepción como para recordar y pensar.
- *Auditivo*: este sistema representacional hace que los individuos que lo manejan como preferente se fijen más en los detalles auditivos, en lo que dice la gente y así lo recuerdan. Su lenguaje está influido por términos auditivos. El diálogo es su forma preferida de prestar atención y atender.
- *Kinestésico*: este metaprograma hace que las experiencias del exterior se registren con matices como son: gusto, olfato, sensación o tacto. Para denominar este sistema también se usan las palabras cenestésico o cinestésico.