



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

28 DE AGOSTO DE 2008

# EL JARDÍN DE BABEL

---

## RESUMEN DE LIBRO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

---

## INTRODUCCIÓN

---

Resumen del Libro “El jardín de Babel”, escrito por Juan Carlos Cubeiro y Marta Romo, editado por Gestión 2000, en el que se narra una historia de nueve personas, todas ellas procedentes de entornos culturales y personales diferentes, que se unen para trabajar en un proyecto: un sistema que ayude a mejorar la calidad educativa en España. Nueve personas que son inteligentes, rápidas, comprometidas, singulares y que forman un grupo altamente efectivo cuando se los lidera como es debido. Nueve personas entre las que se encuentra un líder, sorprendido ante las diferencias intangibles, personalidades opuestas, creencias y motivaciones enfrentadas. Los autores utilizan este ejemplo ficticio para describir los nueve tipos de personalidades empresariales que definen en su modelo de diversidad empresarial.

---

## MENSAJES DESTACADOS

---

Juan Carlos y Marta comienzan definiendo tres niveles de diversidad: **la visible** (se aprecia a simple vista), **la tangible** (que se aprecia en un CV o en un historial), y **la intangible** (distintos modos de pensar, de sentir, de actuar...). Las dos primeras suelen ser fuente de discriminación, por lo que es recomendable que le prestemos más atención y le otorguemos una mayor prioridad a la tercera.

Se presentan nueve agrupaciones o tipos de competencia, que los autores llaman “*diversitipos*” que comparten los mismos miedos, fortalezas y valores. Son, naturalmente, modelos generales, pero en los que cada persona es una variación única y exclusiva de su “*diversitipo*”. Estas nueve agrupaciones son:

- Visceral Extravertido – Quien domina
- Visceral Equivertido – Quien une
- Visceral Introverso – Quien organiza
  
- Emocional Extravertido – Quien ayuda
- Emocional Equivertido – Quien compete
- Emocional Introverso – Quien crea
  
- Intelectual Extravertido – Quien comprende
- Intelectual Equivertido – Quien duda
- Intelectual Introverso – Quien disfruta

El libro incorpora un pequeño test, dónde se describen situaciones, pautas de comportamiento y formas de ser, que permite al lector conocer en cuál de los nueve “*diversitipos*” encaja mejor.

---

## EL PROCESO A SEGUIR

---

Al crear el equipo de nueve personas, naturalmente cada una representando a cada uno de los perfiles mencionados más arriba, los autores siguen una pauta en la que determinan el perfil, las razones por las que la persona es elegida para el equipo, identifican en qué áreas destaca, qué le causa problemas, definen su perfil de competencias, fortalezas y oportunidades de mejora, reflexionan sobre cómo comunica, qué necesita, qué sucede cuando se estresa y qué hace cuando está relajada. Con todo ello, nos sitúan en el equipo conociendo los rasgos de los protagonistas.

Continúan con la convocatoria de la primera reunión del equipo de trabajo, a través de un orden del día, fijada con una duración específica, y a la que deben asistir todos los participantes del proyecto; éste debe discurrir a través de cuatro etapas en una secuencia efectiva, que los autores describen a continuación.

**La primera fase es clarificar el propósito del equipo**, ya que si no tiene una razón de ser, mejor no convocarlo y que no se reúna. Lo más habitual es que una vez juntos, cada miembro del equipo trate de proponer y aportar soluciones, las de cada uno, sin interacción, preconcebidas y sin enriquecimiento de unos a otros. En lenguaje de consultores, hablan de la misión, la visión, los valores, no necesariamente buscando la aprobación de los participantes, sino su implicación, formulando preguntas abiertas. La diversidad debe ser compatible con la congruencia en los objetivos del equipo, y siempre manteniendo el foco.

**La segunda fase es la generación de ideas** – en la que probablemente quienes sean más creativos se involucrarán más – utilizando las clásicas herramientas de la tormenta de ideas, en su tres formas de aplicación: no estructurada (flujo libre), estructurada (en círculo) o silenciosa (por escrito). Atribuyen los autores esta herramienta a una idea original de Alex F. Osborne allá por el año 1941. A este ejecutivo de publicidad se le atribuye también la frase de que *“la pregunta es la más creativa de las conductas humanas”*, y además nos sugería cuatro reglas para aplicar durante el “brainstorming” o tormenta de ideas:

1. Toda crítica está prohibida
2. Toda idea es bienvenida
3. Debemos lanzar tantas ideas como sea posible, ya que la cantidad favorece la calidad
4. Es deseable y conveniente la asociación entre ideas anteriores

Estas dos primeras fases, clarificar el propósito del equipo, así como la generación de ideas, son abiertas, son procesos abiertos que deben ser de buena calidad para que los resultados de equipo también lo sean. En cambio, las fases tercera y cuarta son cerradas.

**La tercera fase es decidir y comunicar.** La decisión ha de ser lo más objetiva posible. La ética es también un modelo de conducta en la toma de decisiones. Se trata de establecer unos criterios, bien explicados, que todos en el equipo entiendan, aunque no lo compartan necesariamente, pero que esté bien comunicados, y el compromiso de que la decisión, una vez tomada, es una decisión de todos. Recomiendan el uso de la herramienta conocida como matriz de ponderación (*Nota: en caso de que algún lector esté interesado en los detalles de ésta, puede solicitarnos una breve explicación a través del email o mediante un comentario a este artículo*)

**La cuarta fase es la implantación de la estrategia.** Las estadísticas dicen que menos de un 10% de las buenas estrategias están bien implantadas. En el mundo académico o técnico, normalmente es suficiente la calidad de la decisión. En la vida real, tecnologías punteras fracasan, mientras que soluciones no tan potentes obtienen un gran éxito. Existen multitud de personas en la línea de ejecución que si no creen lo que se ha diseñado, no lo van a implantar bien. Harán el paripé y tratarán de jugar al juego de parecer que hago que me lo creo... A cubos los hay, la verdad.

En relación con esta última fase, los autores aportan algunas citas, que creemos que son interesantes: como la de *Saint Exupery*, en *“El Principito”*: *“Lo esencial es invisible a los ojos”* o la de *Henry Ford*: *“Si crees que puedes, tienes razón; y si crees que no puedes, también tienes razón”*. Comentan que un directivo de Honeywell decía que *“conseguir un entorno de ejecución es difícil, pero perderlo es fácil”*. El problema fundamental es que las personas suelen pensar en la ejecución como algo táctico, que lo líderes deben delegar. Sin embargo, no se trata de táctica, sino que es una disciplina y un sistema.

Respecto a la ejecución, citan en varias ocasiones el libro que con esa misma palabra como título “Ejecución” escribieron *Ram Charan* y *Larry Bossidy*. Mantenían que la ejecución es un elemento nuclear de la cultura y de la estrategia. En el corazón de la ejecución reside el diseño estratégico, los procesos a seguir y el papel de las personas. Sostienen que el liderazgo, sin las disciplina de la ejecución, es poco efectivo, y marcan siete pasos en el proceso de ejecución:

1. Comprometer a todas las personas responsables de los resultados en el plan estratégico, incluyendo su elaboración.
2. Establece objetivos, basados en las capacidades reales de la organización.
3. Sitúa a la gente adecuada en los puestos adecuados
4. Practica el *coaching* con quienes lo necesiten
5. Pregunta por los cómo de la ejecución: tiempo, coste y calidad
6. Establece hitos, para comprobar los progresos del plan y tomar acciones correctivas, en su caso
7. Define planes de contingencia para gestionar lo inesperado

Un buen libro de consulta, recomendable.