



knowsquare .

ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

29 DE JUNIO DE 2011

EQUIPOS INNOVADORES

HERRAMIENTAS PARA GESTIONAR LA
DIVERSIDAD CREATIVA

RESEÑA DEL LIBRO DE PABLO VILLANUEVA ALONSO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

*Título del libro: "Equipos innovadores. Herramientas para gestionar la diversidad creativa". Editorial: Netbiblo.
Autor: Pablo Villanueva Alonso. 1ª edición: 2010. 117 páginas. Precio: 19,50 euros.*

Sobre el autor

Pablo Villanueva Alonso es Coach y consultor en labores de aprendizaje. Licenciado en Química, cursó un Doctorado en Química-Física y actualmente completa sus estudios de Psicología en la UNED.

Ha acompañado a diversas organizaciones en proyectos relacionados con la excelencia empresarial, el desarrollo organizacional y la innovación, articulados en torno a un enfoque humanista.

¿Qué tiene de interesante el libro? ¿Para quién es este libro?

El libro está destinado a académicos y a especialistas en Recursos Humanos (RRHH). En él encontrarán una primera parte de mucha utilidad, ya que presenta un modelo de gestión de la diversidad. La segunda parte quizás no les resulte tan original, puesto que desarrolla los estilos de aprendizaje de Kolb y los procesos de aprendizaje, ampliamente conocidos en el mundo de la gestión de los RRHH.

Por el contrario, para aquel que se atreva a adentrarse en el mundo de la gestión de las personas, será esta segunda parte la que les resultará más interesante. Es mi caso. Algunos ejemplos que ilustran los conceptos son muy conocidos para los amantes de la gestión: desde el caso 3M con la creación del Post-It pasando por Viktor Frankl hasta las invenciones (y fracasos) de Thomas Edison.

Incluso hay un componente de auto-conocimiento muy útil ya que el lector puede aplicar sobre sí mismo el modelo de Kolb. Es entretenido y muy revelador.

El contenido bibliográfico es excelente, muy recomendable, y el libro está plagado de referencias a otros libros.

Dado el potencial demostrado por este autor novel, desde Know Square se le anima a adentrarse en conceptos teóricos nuevos y en ejemplos originales para sus futuras obras.

Reseña-crítica

“Si no podemos poner fin a nuestras diferencias, contribuyamos a que el mundo sea un lugar apto para todas ellas”.

John F. Kennedy

“Si eres diferente a mí, lejos de hacerme daño, me enriqueces”

Antoine de Saint-Exupéry

“Invertir en las personas es el valor más seguro y menos arriesgado. Ellas son las que piensan, sienten y escuchan el entorno. Ellas son el punto de partida del aprendizaje de los equipos y de las organizaciones”.

“El aprendizaje organizativo es la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo gracias a su dificultad para imitarle, a su permanencia y duración en el sistema. Es muy difícil de sustituir y cuando permanece, lo cuidamos y lo desarrollamos, nos da como consecuencia superioridad competitiva sobre otras organizaciones. El saber sólo tiene un sustituto más eficaz: más saber”.

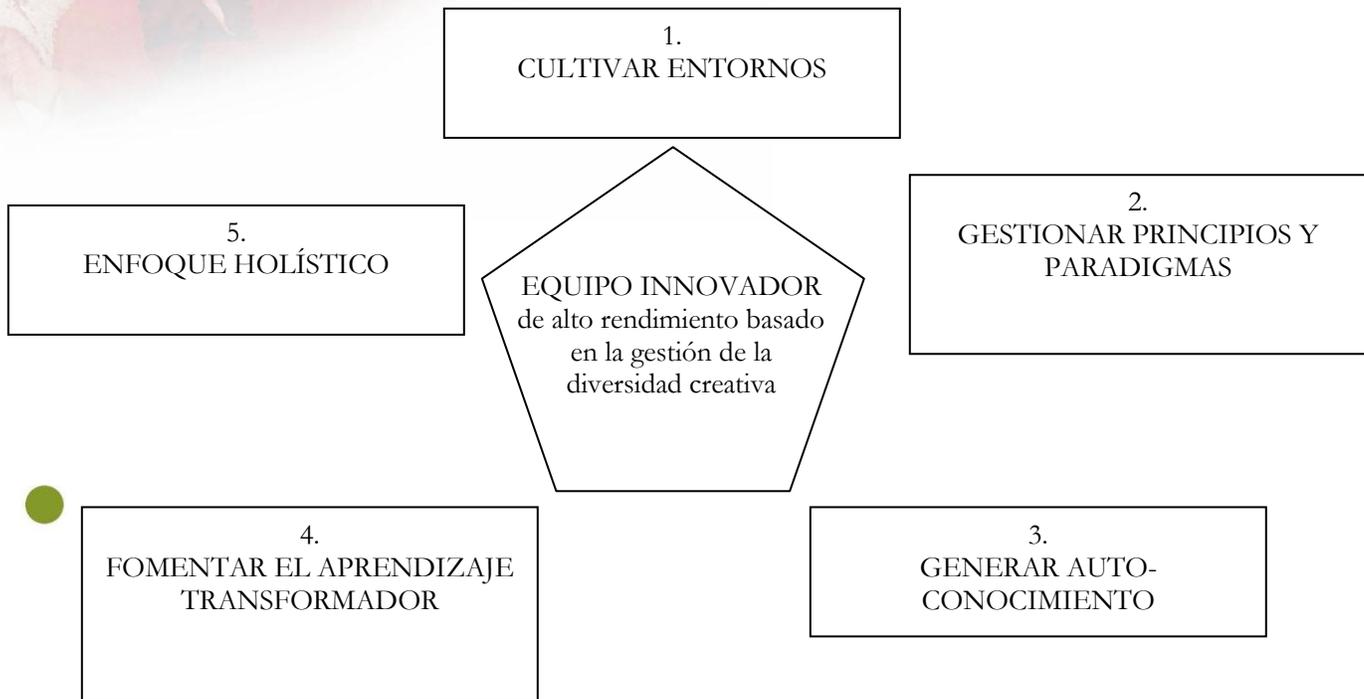
“Un grupo no es un equipo. La diferencia está en la superación de la dependencia e independencia, esto es, la interdependencia. Tiene que ver con las relaciones con los otros. La dependencia se centra en el “tú” y la independencia en el “yo”. Sólo a través de la interdependencia nos centraremos en el “nosotros”.

Consiste en ser mutuamente responsables. Esto se plasma en el grado de colectividad o nivel en el que los objetivos del equipo predominan sobre los objetivos individuales”.

Los equipos son portadores y transmisores de aprendizaje y hacen las veces de frontera, o bisagra, entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional.

El modelo de Villanueva tiene 5 pasos:

- 1) Cultivar los entornos – Clima y ambiente de tolerancia, confianza, apoyo y crecimiento.
- 2) Gestionar principios y paradigmas – Mapas del mundo y modelos de comportamiento.
- 3) Generar autoconocimiento – Inventario y diagnóstico de la diversidad presente en el equipo.
- 4) Fomentar el aprendizaje transformador – Gestión de la diversidad intangible orientada a la actividad innovadora.
- 5) Enfoque holístico – emociones y estados.



- 1) Para el cultivo de entornos, Villanueva pone el original ejemplo de Duke Ellington, fundador de la orquesta de Jazz “Big-Band” y creador de su propio Jungle-Style. Ellington era un gran director de equipos y logró sobrevivir a la crisis del Jazz de los 50. El Festival de Jazz de Newport de 1956 le consagró definitivamente, cuando recuperó a antiguos componentes de la banda y logró dar a su equipo el espacio suficiente para la creatividad.
- 2) Para la gestión de paradigmas cita al ilustre Eratóstenes de Mileto que hizo un cálculo bastante exacto en estadios (una medida) de la longitud de la Tierra. Aunque la batalla por la forma de la Tierra la ganó durante siglos su contemporáneo Ptolomeo (que tenía una visión geocéntrica y no heliocéntrica), lo cierto es que finalmente se le dio la razón gracias a Galileo o Copérnico que le siguieron años después. El concepto de paradigma lo creó Thomas Kuhn, un filósofo que escribió el libro “La Estructura de las Revoluciones Científicas” en 1962. Un paradigma es similar a unas gafas que llevamos puestas: condicionan nuestra forma de ver y entender la realidad. La objetividad, por tanto, no consiste en describir lo que percibimos o interpretamos en cada momento sino en precisar qué lentes llevamos en cada instante.
 - a. Adam Smith lo llamaba “agua para el pez”
 - b. El autor nos recomienda que empleemos el ciclo CRIAP para realizar cambios de paradigma:

- i. Tomar conciencia
 - ii. Asumir responsabilidad
 - iii. Reconocer intención positiva
 - iv. Pasar a la acción
 - v. Asentar el nuevo paradigma
- c. Recopila unas tipologías muy interesantes de paradigmas:
- i. Los basados en juicios y opiniones externas. El equipo que opera bajo este paradigma se guía por un anhelo de agrado y aprobación ajena permanente. Están a la búsqueda perpetua de personas que los referencien o que refuercen positivamente sus acciones.
 - ii. Los basados en las posesiones. El equipo que opera bajo este paradigma tienen tendencia a la comparación: se valora en función de los medios que los que dispone, el número de integrantes, la dotación presupuestaria, etc.
 - iii. Los basados en el victimismo y la resignación. Los equipos que operan bajo este paradigma se enfocan en aquellos aspectos que quedan fuera de su capacidad de actuación, por ejemplo, quejándose de recursos insuficientes pero luego incapaces de reflexionar con propuestas para solucionar dichos recursos.
- 3) Reconocer la intención positiva – La programación neurolingüística postula que todo comportamiento está efectuado buscando una intención positiva, aunque el resultado final no sea el objetivo inicial perseguido. Si conocemos la intención positiva, la identificamos y lo conectamos a los resultados, podremos adaptar la variable que nos falta: el comportamiento.
- 4) Pasar a la acción – Nos recomienda aplicar la plantilla del Querer-Tener (cuatro cuadrantes – Lo que quiero y tengo, lo que quiero y no tengo, lo que tengo y no quiero, lo que no tengo y no quiero). El primero y el cuarto son frenos, mientras que el segundo y el tercero son motores.
- 5) Asentar el nuevo paradigma – Para lograrlo, es preciso repetir estos esquemas una y otra vez, ya que con cualquier cambio aparecen comportamientos de resistencia. El autor propone la instauración de un patrón neurológico: si empleamos un lápiz para recorrer una hoja desde un punto a otro, el lapicero pasa por unas líneas. Cuando recorremos el camino varias veces, el lapicero deja huella en la hoja, haciendo un surco del que es difícil desviarse. El cerebro funciona igual. Nos convertimos en adictos a esa combinación concreta y cualquier intento de probar otros caminos viene acompañado de una resistencia o rechazo. Es el saboteador interior.

Gestionar la diversidad

La segunda parte se antoja entretenidísima. Llevo mucho tiempo leyendo sobre diversidad, hoy convertido en un mantra indiscutible, o, como diría el propio Pablo Villanueva, un “paradigma”. La cuestión que me obsesiona es: ¿verdaderamente la diversidad aumenta los retornos empresariales? ¿Hay pruebas contundentes de que así sea? ¿O es pantomima?

Les ahorro los años de lectura en diversidad porque el consenso académico, alejado de feminismos absurdos y correcciones políticas, hace tiempo que ha concluido; lo que Pablo Villanueva expone muy bien es lo siguiente:

Hay 3 tipos de diversidad:

- 1) Diversidad observable: género, etnia, etc.
- 2) Diversidad tangible: titulaciones, edades, años de experiencia...
- 3) Diversidad intangible: comprende las diversas formas de abordar los procesos psicológicos, tales como el pensamiento, la atención, el aprendizaje, la motivación, etc.

La clave de la diversidad está en lo tercero. O sea, que después de mucho hablar de diversidad, al final se trata de hablar de lo de siempre: gestión de personas.

En concreto, Villanueva comienza a explorar las distintas formas de aprendizaje (diversidad en el aprendizaje) y cita a Peter Honey en el libro “Las Organizaciones que aprenden” (Andrew Mayo, 2003), en relación con las actitudes parasitarias:

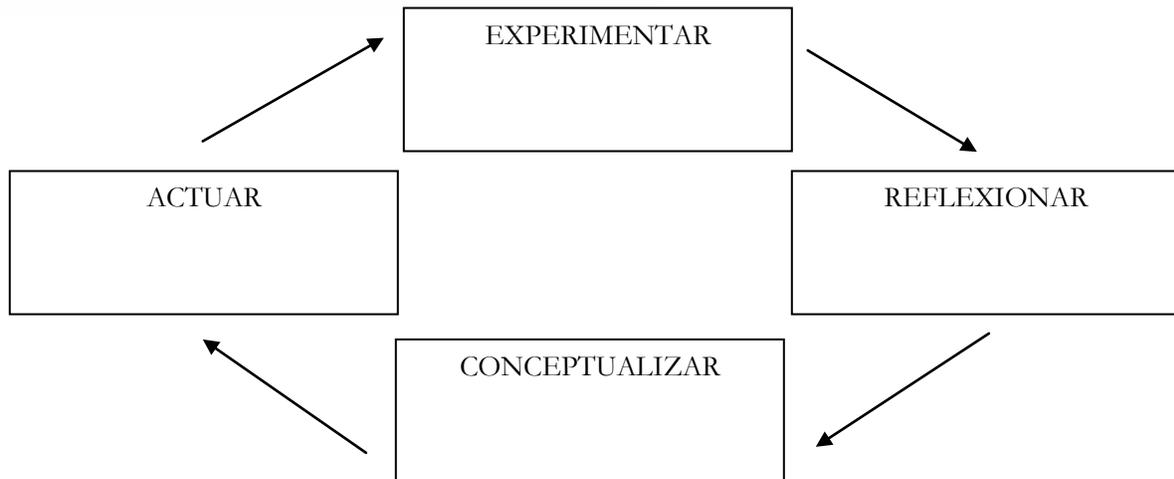
- a) Las actividades adicionales tienen la costumbre de quedarse en buenos propósitos.
- b) Nunca se debería institucionalizar algo como un “buen comportamiento”. El miedo al fracaso y a la represalia lleva a la gente a malgastar su tiempo y esfuerzo en mantener la cabeza gacha en un intento de no destacar. Debe fomentarse la evolución, las prácticas que inviten a compartir aprendizaje.
- c) En muchas organizaciones es común una extraña deferencia al superior jerárquico. Esto genera una tendencia a decir a los superiores aquello que quieren o esperan escuchar y a ser sucintos en cuestión de malas noticias. De este modo las lecciones que podrían ser aprendidas quedan suprimidas. Hay que superar el miedo a “decir la verdad al poder”.

El estilo de aprendizaje es la suma del estilo cognitivo (considerable peso genético, no modificable) y de la estrategia de aprendizaje (modificable). No existe un estilo de aprendizaje más correcto o más incorrecto. La clave para un aprendizaje efectivo es poder ser flexible y competente en cada modalidad cuando se requiera.

David Kolb, a principios de los ochenta, formula un proceso de aprendizaje de cuatro etapas:

- 1) Experiencia concreta (experimental) - EC

- 2) Observación reflexiva (reflexionar) - OR
- 3) Conceptualización abstracta (conceptualizar) - CA
- 4) Experimentación activa (actuar) – EA



Estas etapas son iterativas, aunque las personas tienden a preferir una o dos de esas etapas de manera mayoritaria.

Así, se desarrolló el cuestionario de estilos de aprendizaje (CEA) que permite identificar esas preferencias. Con un diagnóstico CEA sobre cada miembro del equipo se puede:

- Seleccionar y optimizar los modos de trabajo.
- Escoger maneras más adecuadas de presentar la información y los resultados.
- Crear unidades de trabajo focalizadas en alguna de las etapas del proceso.
- Fomentar una mayor tolerancia, paciencia y respeto en el seno del equipo.
- Convertir la diversidad en una palanca para la innovación.

En definitiva, sirve para gestionar la diversidad.

El cuestionario consta de 12 preguntas, con cuatro opciones cada una. El lector ordena las opciones de la preferida a la menos preferida, confiriendo 4 puntos a la máxima y un punto a la mínima.

La suma total debe dar 120 puntos, repartidos en las cuatro etapas: Experiencia Concreta (EC), Observación Reflexiva (OR), Conceptualización abstracta (CA), Experimentación Activa (EA).

Tabla 4.2. Los cuatro estadios en el ciclo de aprendizaje.

EXPERIENCIA CONCRETA (EC)

En este estadio del ciclo se enfatizan las relaciones con otras personas en las situaciones cotidianas. Se tiende a confiar más en las intuiciones que en un enfoque sistemático ante los problemas y las situaciones. En un contexto de aprendizaje, confiaría más en la habilidad para ser receptivo y abierto, así como en la capacidad para adaptarse al cambio.

Aprender de los sentimientos:

- Aprendizaje de experiencias específicas.
- Relación con la gente.
- Sensibilidad hacia los sentimientos y las personas.

OBSERVACION REFLEXIVA (OR)

Las personas, en este estadio del ciclo, asimilan ideas y comprenden las situaciones teniendo en cuenta diferentes puntos de vista. En un escenario de aprendizaje se centraría en la paciencia, la objetividad y en elaborar un juicio cuidadoso y completo. Por el contrario, no emprendería necesariamente ninguna acción. Confiaría en sus propios pensamientos y sentimientos para formar una opinión.

Aprender observando y escuchando:

- Observación cuidadosa y detallista antes de realizar juicios o expresar opiniones.
- Ver las cosas desde diferentes perspectivas.
- Buscar el significado profundo de las cosas.

CONCEPTUALIZACION ABSTRACTA (CA)

En este estadio del ciclo, el aprendizaje implica utilizar la lógica y las ideas. El razonamiento es la base para desmenuzar problemas y entender situaciones. Los sentimientos quedan en un segundo plano. Normalmente confiaría en la planificación sistemática y en el desarrollo de teorías e ideas para afrontar las dificultades.

Aprender pensando:

- Análisis lógico de ideas.
- Planificación sistemática.
- Actuar en base al razonamiento intelectual de una determinada situación.

EXPERIMENTACION ACTIVA (EA)

Aprender, en este estadio del ciclo, se materializa de modo activo. La persona experimenta con situaciones cambiantes, explora, prueba, etc. Utilizará enfoques prácticos y se preocupará de saber lo que realmente funciona. Será la antítesis de la observación. Valorará conseguir que se hagan las cosas y experimentar los resultados de su contribución.

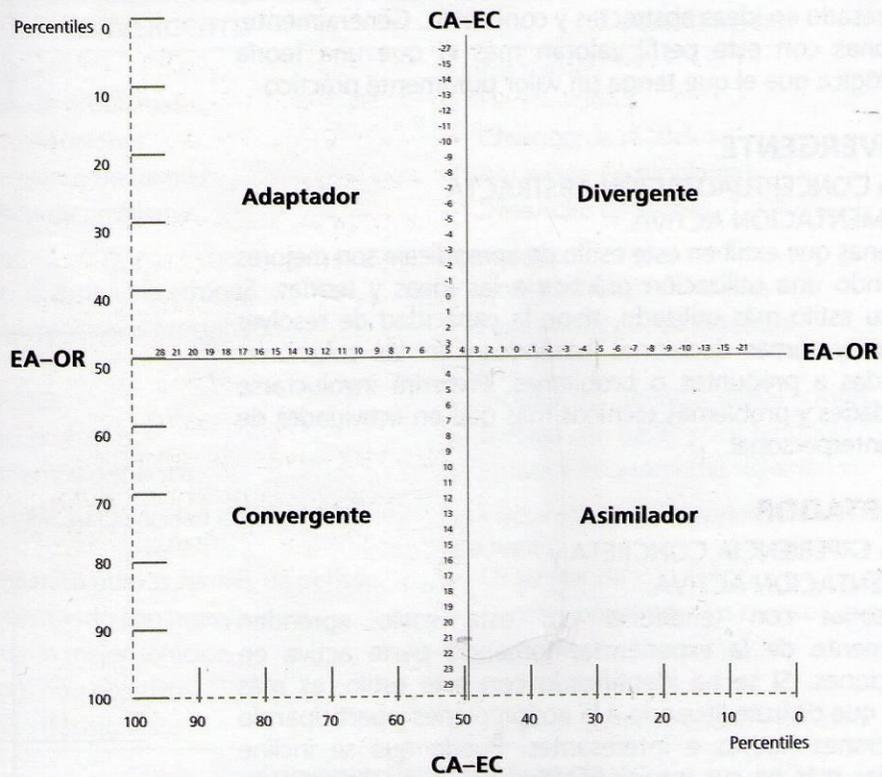
Aprender haciendo:

- Capacidad de conseguir tener las cosas hechas.
- Asunción de riesgos.
- Influir sobre personas y situaciones a través de la acción.

Fuente: Elaboración y adaptación a partir de diversas fuentes.

Al incorporar las puntuaciones en un sistema de coordenadas se obtiene un estilo de aprendizaje preferencial:

Figura 4.4. Gráfico en ejes.



Fuente: Adaptación a partir de diversas fuentes.

El resultado es:

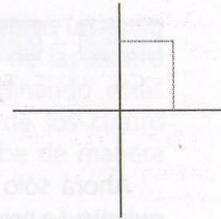
Las cuatro tipologías de estilos de aprendizaje

Cada cuadrante del gráfico se corresponde con una tipología de estilo de aprendizaje. Tras ubicar las puntuaciones en los ejes, el punto resultante nos descubrirá el estilo de aprendizaje en el que usted se posiciona. A continuación describimos las cuatro tipologías siguiendo el sentido horario.

1. DIVERGENTE

Combina EXPERIENCIA CONCRETA y OBSERVACIÓN REFLEXIVA.

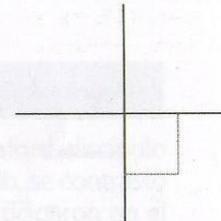
Las personas con este estilo son mejores percibiendo situaciones concretas desde distintas perspectivas. Su posicionamiento ante las situaciones consiste en observar más que en actuar. Si este es su estilo, puede que disfrute en aquellas situaciones que requieren generar una amplia gama de ideas, como en una sesión de *brainstorming* (tormenta de ideas). Probablemente tenga intereses culturales amplios y le guste manejar información.



2. ASIMILADOR

Combina CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA y OBSERVACIÓN REFLEXIVA.

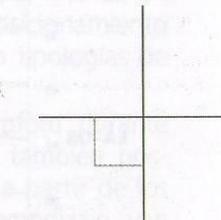
Las personas con preferencia por este estilo de aprendizaje son mejores entendiendo una amplia gama de información y organizándola de forma concisa y lógica. En caso de que este sea su estilo, probablemente esté menos enfocado a la gente y más interesado en ideas abstractas y conceptos. Generalmente, las personas con este perfil valoran más el que una teoría parezca lógica que el que tenga un valor puramente práctico.



3. CONVERGENTE

Combina CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA y EXPERIMENTACIÓN ACTIVA.

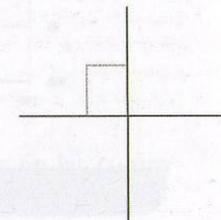
Las personas que exhiben este estilo de aprendizaje son mejores encontrando una utilización práctica a las ideas y teorías. Si este es su estilo más utilizado, tiene la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones basándose en las soluciones encontradas a preguntas o problemas. Preferirá involucrarse en actividades y problemas técnicos más que en actividades de carácter interpersonal.



4. ADAPTADOR

Combina EXPERIENCIA CONCRETA y EXPERIMENTACIÓN ACTIVA.

Las personas con tendencia por este estilo aprenden principalmente de la experiencia, tomando parte activa en las situaciones. Si se ha identificado con este estilo, es más probable que disfrute llevando a la acción planes y participando en situaciones nuevas e interesantes. Puede que se incline por confiar más en sus intuiciones que en un análisis lógico. A la hora de solucionar problemas, confiará más en buscar información de las personas que en el análisis técnico que usted mismo pueda llegar a realizar.



No hay un estilo mejor o peor que otro, son sólo formas de aprender. En un equipo destinado a la innovación, contar con los cuatro tipos es verdaderamente útil, ya que entonces se puede desarrollar toda la cadena:

- La concepción de la situación y la problemática (asimiladores).
- La creación de soluciones a la problemática (divergente).
- La toma de decisiones (convergente).
- La ejecución e implantación (adaptador).

Las relaciones serán más tensas entre las parejas de asimiladores y adaptadores y las parejas de divergentes y convergentes que en otras combinaciones.

Para Pablo Villanueva, los miembros de la famosa serie de televisión “El Equipo A” conforman un grupo que reúne todas las cualidades:

- Hannibal Smith – convergente
- M.A. Barracus – adaptador
- Murdock – divergente
- Fénix – asimilador

No deja de pasar por alto el autor el proceso de aprendizaje:

- Inconscientemente incompetente (no sé que sé) – cuando uno no ha conducido un coche nunca, por ejemplo.
- Conscientemente incompetente (sé que no sé) – cuando uno coge el coche por primera vez.
- Conscientemente competente (sé que sé) – cuando uno acaba de sacarse el carné de coche (sabe conducir pero todavía conduce con mucha atención en las maniobras que realiza)
- Inconscientemente competente (no sé que sé) – cuando uno lleva años conduciendo: gran parte de las maniobras se ejecutan inconscientemente, el cerebro las ha asimilado.

Así, en 1967 Suecia cambió el sentido de la conducción (de izquierda a derecha). Fue el último país que lo ha hecho hasta ahora y el día H (día en que se produjo el cambio) no hubo accidentes mortales. Los índices de accidentes bajaron los primeros meses del cambio ya que la gente estaba en el cambio conscientemente competente, y al prestar mucha atención durante el periodo de adaptación no cometieron graves errores

El enfoque holístico

Al contrario que los sentimientos, que tienen una interacción puntual y limitada por la persona, los estados emocionales pueden llegar a conformar nuestra trayectoria, comportamiento y rendimiento. Lo que genera dificultades no son los sentimientos, sino los estados emocionalmente excesivos.

Para reorientar un estado no es suficiente con capitalizar las experiencias que puedan aportarnos positividad: debemos actuar sobre la causa raíz del estado. Como dicen Richard Bandler y John Grinder (creadores de la PNL), “Las personas pueden no ser responsables de asociarse con un determinado estado emocional, pero sí que lo son de mantenerse en él”. Para lograr que un equipo mantenga un estado potenciador, se recomienda:

- a) Acallar las intervenciones del saboteador interior de los integrantes (prohibir el pensamiento negativo) y en particular al cenizo del grupo.
- b) Despertar la pasión hacia su labor. Crear experiencias que los haga sentirse vivos.
- c) Eliminar las barreras.
- d) Claridad en la concreción de objetivos.
- e) Libertad para explorar, ser atrevidos.
- f) Comunicación abierta e integral.

Ante situaciones que no se pueden cambiar (enfoque retroactivo), el estado potenciador es de serenidad: calma, estabilidad, orgullo de pertenencia, abiertos al aprendizaje, etc. Ante situaciones que se pueden cambiar (enfoque prospectivo), el estado potenciador es de ambición: gusto por el desafío, orientados a resultados, iniciativa, efervescencia, etc. Los estados limitadores son, en enfoque retroactivo, el resentimiento, y en enfoque prospectivo, la resignación.

Por tanto, la diversidad efectiva para la creatividad e innovación no está relacionada con aspectos observables o tangibles, sino con las múltiples formas de percibir el mundo. Es la diversidad intangible.

TRANSPARENCY VOW

El autor de este resumen no conoce al autor ni a la editorial.

© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.