

El jardín de Babel. Cómo hacer de un Equipo diverso funcione, de Juan Carlos Cubeiro y Marta Romo



Los autores han acertado, plenamente, al abordar en su libro una temática de plena vigencia en la actualidad y en el futuro más inmediato para el mundo de las organizaciones y empresas: la diversidad. No sorprende el acierto porque el libro lo firma uno de los autores españoles más prestigiados del management español, Juan Carlos Cubeiro, junto con una de sus colaboradoras más prometedora como es el caso de Marta Romo. Del primero, pudimos disfrutar leyendo y aprendiendo, entre otros libros, su trilogía de *La sensación de fluidez* o *El triunfo del humanismo* en la empresa. Y de la última, su reciente *La mujer líder*, un libro sumamente interesante y prologado por el propio Cubeiro. En el caso del libro que, a continuación comentaremos, además, de la temática planteada, destaca la originalidad en el modo con que los autores han abordado la cuestión de la diversidad. La arquitectura del texto es una de sus agradables sorpresas. El contenido del mismo se fundamenta en el conocimiento tanto teórico como práctico de los autores, desde la consultora Eurotalent, de la que Cubeiro es socio director.

ESTRUCTURA Y CONTENIDO

El libro arranca con una introducción donde se plantea una pregunta central “¿Dónde está la diversidad?” y, desde Eurotalent contestan, acertadamente, en tres niveles: diversidad visible, diversidad tangible y diversidad intangible donde esta última supone el corazón propio de la diversidad y, por ello, como se señala “la diversidad intangible apoya la complementariedad y, en consecuencia, el alto rendimiento de equipos”. De hecho, la diversidad – verdadero jardín de Babel – tiene que ver con equipos. Por eso, también en el subtítulo de la obra –Cómo hacer que un equipo diverso funcione – hay toda una declaración de intenciones. Los autores explican el por qué estructurar una historia de un equipo, en torno a la educación, para profundizar en la diversidad. Dan dos motivos básicos. Primero, porque querían crear un equipo interdisciplinar y, segundo, en torno a la temática educativa porque es “un tema de conversación que a todos nos preocupa (y nos ocupa)”. El libro continúa con una explicación “Sobre el Diversigrama” que afirma “es una metodología científica que permite conocer las tendencias en los comportamientos, actitudes y filosofía de actuación de las personas en las organizaciones”.

A esta explicación, le siguen los diez capítulos que les sirven a los autores para estructurar la historia de un equipo y un proyecto con los nueve perfiles de sus integrantes. La narración permitirá, por partes, conocer el perfil de competencias de cada componente del equipo que funciona desde la diversidad de sus miembros. La historia narrativa es la propia de un equipo que parte de cero y que han de conseguir un resultado óptimo para un proyecto que se les encomienda. El lector podrá encontrar, seguramente, en algunos de los momentos de la narración, elementos con los que podrá identificarse a partir de su propia experiencia en equipos de trabajo a lo largo de su trayectoria profesional.

Por ejemplo, ¿quién no formando parte de un equipo no vivió una “catarsis” en el equipo como la que se detalla en el capítulo quinto? O, ¿Quién no ha experimentado “el desarrollo de la confianza y el compromiso” narrados en el capítulo sexto? También, estoy seguro, de que alguno de los nueve perfiles descrito en la obra de los integrantes del equipo nos será, fácilmente, reconocible por habernos sentado en un

equipo de trabajo con alguna persona coincidente con algún perfil de los personajes descritos en el libro. Como dicen Cubeiro y Romo, desde nuestro punto de vista, con total acierto, “como seres humanos compartimos rasgos de personalidad y, aún así, somos diferentes”.

El texto acaba con dos capítulos muy interesantes. El primero, es una invitación al lector a una “Aproximación al diagnóstico de tu diversitipo”. El segundo, con las “Conclusiones de la investigación “Mapa de Diversidad intangible en los Comités de Dirección españoles” donde se especifican por porcentaje los diversitipos por áreas de negocio de una consulta entre 379 directivos. También, el diversitipo de una muestra de 42 directores generales. Es un cierre de libro, realmente, interesante por los datos que aporta y las conclusiones que se deducen.

APORTACIONES Y SUGERENCIAS

- Entre las aportaciones y sugerencias encontramos las siguientes:
- De lo que se trata es de descubrir nuestro punto de partida para poder avanzar.
- El diversigrama nos ayuda a determinar qué competencias son las que cada persona puede desarrollar más rápida y eficientemente y en qué orden hacerlo.
- Si el equipo no tiene una razón de ser, pues mejor no convocarlo y que no se reúna.
- No hay equipo sin líder, ni líder sin equipo.
- Máxima diversidad, total complementariedad, pero congruencia en los objetivos de equipo.
- Es necesario potenciar el sentido de la justicia social en nuestros jóvenes.
- Abundan los equipos con comportamientos diplomáticos, “florentinos”, que no plantean temas susceptibles de generar conflictos para no hacerse daño. Que no se atrevan a mostrar un punto de vista, en temas que pertenecen a otra jurisdicción, para que el opuesto haga lo propio con los asuntos de uno. Craso error. Eso no genera alto rendimiento, sino compartimientos estancos, mediocridad, falta de autocrítica, escasez de debate. Los reinos de taifas producen antisinergias.
- En un equipo, la competencia entre ideas es fantástica; la competencia entre personas es destructiva.
- El liderazgo es visión de futuro, y por tanto proyecto. Un proyecto claro, integrador, ilusionante. Un auténtico reto. Para influir (individualmente y como equipo) las capacidades han de alcanzar la altura del reto.
- La credibilidad es la gran fuente del compromiso.
- La ética, la honestidad, está presente en todo. Es hacer lo correcto, sin fisuras. La honestidad es la clave de bóveda de la credibilidad. Por eso la credibilidad es tan frágil. Está pendiente de un hilo.

- El liderazgo no está al alcance de todo el mundo. Solo de quienes son modelos de conducta.
- La ética no es solo no mentir o no robar. También es un modelo de conducta en la toma de decisiones.
- No se trata más en ser justo que en ser arbitrario.
- La honestidad y el coraje son valores importantes para hacer que un equipo funcione.
- Muchos de los problemas que tenemos con otras personas tienen su origen en los problemas que tenemos con nosotros mismos.
- Para poder trabajar con los demás y gestionar de manera tolerante las diferencias intangibles, necesitamos conocernos, aceptarnos, entendernos y gestionarnos. ¿Cómo vamos a poder relacionarnos con otros, si no sabemos cómo relacionarnos con nosotros mismos?
- El desarrollo de cualquier equipo pasa necesariamente por la mejora de cada uno de sus miembros
- El diálogo nos hace conscientes y para ello siempre necesitamos a otra persona; los demás nos mantienen despiertos y pueden hacernos de espejo, para que nos veamos a nosotros mismos.
- Necesitamos hábitos o sanas rutinas en nuestra vida.
- Los seres humanos necesitamos reciprocidad: por eso a las personas generosas les va mejor
- Conocer y entender la diversidad intangible es una de las piezas claves para engranar las piezas del equipo y hacer que funcione como un motor bien engrasado. No existen recetas maestras para hacer que un equipo funcione. No hay otro camino que empezar por el conocimiento de sus miembros.
- Un equipo no se improvisa, necesita tiempo de juego en común.

ANALISIS DEL LIBRO

Son varios los méritos de este libro:

1. Este es un libro muy bueno por varios motivos. El primero, por la propia temática que trata, de gran interés en la actualidad. El segundo, por la manera en que aborda la temática: desde la construcción narrativa. El tercero, porque está cimentado en el conocimiento que otorga tanto el estudio de la teoría como la experiencia práctica de la consultoría, aportando al lector elementos de reflexión. Por último, y no es demérito sino mérito de los autores, la amenidad y agilidad con que está escrito: con claridad y profundidad.
2. Un libro de lectura muy recomendable para todos aquellos que quieran ahondar en la cuestión de la diversidad de equipos, de áreas, departamentos o unidades de negocio. También, los expertos, consultores o académicos interesados en una temática desde la perspectiva de dos profesionales de la consultoría y conferenciantes habituales en Universidades y Expertos de negocios.

3. En definitiva, un libro muy interesante de la primera página a la última.

Carlos M. Moreno Pérez, profesor de Blanquerna, Universitat Ramon Llull
Publicado en Capital Humano, junio 2008

