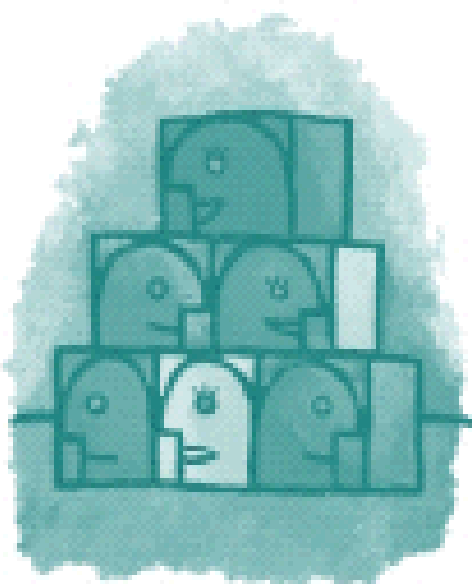


# Trabajar con la diversidad en esfuerzos colaborativos

## PAUTAS y HERRAMIENTAS





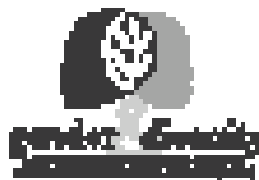
# Trabajar con la diversidad en esfuerzos colaborativos

## PAUTAS y HERRAMIENTAS

**PREPARADO POR:**

Wilma Gormley y Linda Spink,  
en asocio con Jawara Lumumba, Dee Hahn-Rollins y Vicki Wilde

**PROGRAMA DEL GCIAI PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE GÉNERO Y DIVERSIDAD DEL CGIAI**



# Agradecimientos

**AGRADECEMOS SINCERAMENTE EL APOYO** de la Fundación Ford para el desarrollo de esta publicación, cuyo financiamiento fue proporcionado por el Programa para el Cambio Organizacional de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI). El Programa para el Cambio Organizacional (PCO) es una subvención multi-anual que la Fundación Ford otorga al Training Resources Group, Inc. (TRG) para brindar asistencia a los 16 centros internacionales de investigación agrícola del GCAI. El objetivo del PCO es fortalecer el liderazgo y el desempeño organizacional de los Centros mediante el apoyo de formas innovadoras de manejo de las alianzas colaborativas y la mejor participación de los conocimientos.

El Programa de Género y Diversidad (G&D) del GCAI fue creado en 2002 por el Comité de Directores Generales del GCAI, el Secretariado del GCAI, los Países Bajos, Noruega y Suiza, quienes dieron apoyo adicional para esta publicación. La finalidad del Programa de Género y Diversidad es ayudar a los 16 centros internacionales de investigación agrícola del GCAI a movilizar la rica diversidad de su personal con el fin de aumentar la excelencia de su investigación y administración.

**Linda Spink**  
Directora Ejecutiva, TRG

**Vicki Wilde**  
Líder del Programa de Género y Diversidad

# Contenido



<a href="#">Capítulo 1</a>	
INTRODUCCIÓN	1
<a href="#">Capítulo 2</a>	
CÓMO BENEFICIARSE DE LA DIVERSIDAD: ELEMENTOS CLAVE	5
<a href="#">Capítulo 3</a>	
ELEMENTOS CLAVE DE LA COLABORACIÓN	14
<a href="#">Capítulo 4</a>	
UTILIZAR LA DIVERSIDAD PARA FORTALECER LA COLABORACION	19
<a href="#">Capítulo 5</a>	
CONCLUSIÓN	28
<a href="#">Apéndice</a>	30
<a href="#">Notas</a>	56
APÉNDICES	
<a href="#">Apéndice I</a>	
EJERCICIO PARA CREAR UN BANCO DE DIVERSIDAD	34
<a href="#">Apéndice II</a>	
ESCALA DE SUPUESTOS PARA TRATAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	36
<a href="#">Apéndice III</a>	
DISCUSIONES ESTRUCTURADAS PARA FORTALECER LA CONCIENCIA Y LA HABILIDAD PARA TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD	38
<a href="#">Apéndice IV</a>	
EJERCICIO PARA ABORDAR ASPECTOS DIFÍCILES DE LA ASOCIACIÓN COLABORATIVA	41
<a href="#">Apéndice V</a>	
ENCUESTA SOBRE EL CLIMA DE LA DIVERSIDAD	45
<a href="#">Apéndice VI</a>	
EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD	47

<u>Apéndice VII</u>		
EJERCICIO PARA COMPARTIR LA CULTURA DE LA ASOCIACIÓN COLABORATIVA		49
<u>Apéndice VIII</u>		
CONSEJOS ACLARATORIOS PARA AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y EL APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD		51
<u>Apéndice IX</u>		
CUESTIONARIO SOBRE VALORES Y COMUNICACIONES TRANSCULTURALES		52
<u>Apéndice X</u>		
PAUTAS PARA EL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO Y DEL CORREO DE VOZ EN ENTORNOS CON DIVERSIDAD DE PERSONAL		54
<u>Apéndice XI</u>		
PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE REUNIONES VIRTUALES (AUDIO O VIDEO)		55
<u>Figuras</u>		
FIGURA 1		
Síntomas de que la diversidad podría estar obstaculizando el desempeño		7
FIGURA 2		
Elementos importantes de una colaboración exitosa		17
FIGURA 3		
Maneras en que los líderes pueden maximizar la diversidad		27
FIGURA 4		
Maneras en que los miembros de una colaboración pueden maximizar la diversidad		27

# Capítulo 1

## INTRODUCCIÓN





# Introducción

**EN SU BÚSQUEDA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO**, muchas organizaciones de todo el mundo ahora esperan que su personal sea versado en manejar los esfuerzos colaborativos intra e interinstitucionales. Dicha colaboración puede adoptar muchas formas —equipos, grupos de trabajo o comités que involucran a ciertos miembros de una organización en particular o de varias organizaciones, o esfuerzos colaborativos más amplios en los cuales entidades completas participan en alianzas, redes, coaliciones o asociaciones de colaboración.

La colaboración, entendida como la intención de trabajar en asociación con otros para mutuo beneficio, implica establecer relaciones positivas, con un propósito determinado, en las que las partes pueden lograr juntos lo que ninguna podría conseguir individualmente. Entre los factores que contribuyen a esta tendencia están la globalización de la economía, las presiones del mercado, los adelantos en la tecnología de la información y el final de la Guerra Fría —todos ellos estimulan a las organizaciones a buscar nuevas maneras de crear valor. Adicionalmente, innumerables organizaciones están explorando formas de organizar y movilizar recursos y habilidades que cada vez son más escasos.

En muchas formas, el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (GCAI) se está reinventando para servir mejor a sus beneficiarios y grupos de interés. Gran parte de esta reestructuración exige que el trabajo sea realizado por equipos multidisciplinarios. De hecho, las asociaciones colaborativas y las alianzas estratégicas entre los grupos de interés del GCAI son cada vez más comunes.

Simultáneamente, todos los Centros Internacionales del GCAI deben buscar maneras de mejorar y ampliar el valor agregado de su personal, independientemente del tipo de trabajo que estén desarrollando. Aunque los

**LA COLABORACIÓN —LA INTENCIÓN DE TRABAJAR EN ASOCIACION CON OTROS PARA MUTUO BENEFICIO— IMPLICA ESTABLECER RELACIONES POSITIVAS, CON UN PROPÓSITO DETERMINADO, EN LAS QUE LAS PARTES PUEDEN LOGRAR JUNTOS LO QUE NINGUNA PODRÍA CONSEGUIR INDIVIDUALMENTE**

Centros siempre han contado con personal de diversas nacionalidades, nunca ha sido tan importante como ahora el crear y mantener un clima de trabajo en el cual todo el personal pueda contribuir de la mejor forma posible. Ahora, más que nunca, los Centros deben asegurarse de que sus grupos de interés y sus

donantes consideren que el trabajo que realizan es relevante y que tiene un impacto significativo en la seguridad alimentaria del mundo.

Mientras que los Centros intentan luchar tanto con las oportunidades como los retos de desencadenar la energía y el talento de su personal, diverso por

naturaleza, tres tendencias recientes han renovado el interés de trabajar con la diversidad, en una forma intencional y sistemática:

- Más mujeres de todo el mundo y mujeres/hombres de países en desarrollo están participando en campos científicos, profesionales y administrativos de interés para los Centros.
- Cada vez se depende más en las formas colaborativas de investigación por medio de asociaciones y equipos de trabajo.
- Las presiones por recursos hace que se necesario asegurar el impacto, aumentar la eficiencia y “hacer más con menos”.<sup>1</sup>

Las metas de la colaboración y de la integración de la diversidad consisten en permitir que las personas trabajen juntas, en formas novedosas, que les permitan obtener mejores resultados. Este manual procura ayudar a los individuos, equipos, asociaciones y a otros esfuerzos colaborativos a ser más efectivos, fortaleciendo su conocimiento y habilidad para trabajar con la diversidad en el marco de esos convenios colaborativos.

El manual contiene cinco secciones y un apéndice:

## **Capítulo 1**

---

### **INTRODUCCIÓN**

Trata sobre el propósito de esta publicación y la forma como está organizada.

## **Capítulo 2**

---

### **CÓMO BENEFICIARSE DE LA DIVERSIDAD: ELEMENTOS CLAVE**

Describe el concepto de valorar la diversidad, enfocándola como un activo que debe ser aprovechado y desarrollado y no como un problema que deba ser resuelto.

## **Capítulo 3**

---

### **ELEMENTOS CLAVE DE LA COLABORACIÓN**

Describe los principios básicos de la formación y el mantenimiento de las alianzas colaborativas.

## **Capítulo 4**

---

### **UTILIZAR LA DIVERSIDAD PARA FORTALECER LA COLABORACION**

Identifica las oportunidades y los retos de integrar la diversidad en los esfuerzos colaborativos y ofrece pautas y herramientas para asegurar que el personal sea consciente de la diversidad y la maneje adecuadamente.

## **Capítulo 5**

---

### **CONCLUSION**

Proporciona comentarios en forma abreviada.

## **Apéndices**

---

Los apéndices contienen ejercicios que se pueden aprovechar en los esfuerzos colaborativos para hacer que la gente sea más consciente de la diversidad y para fortalecer la habilidad que tiene para trabajar con ella.

Numerosas veces a lo largo de este manual haremos referencia a los siguientes documentos: *Cómo Promover y Conservar Equipos Eficaces: Manual para el GCIAI* (documento traducido al español por el CIAT a solicitud de L. Spink y



disponible en la Intranet del Centro); *Practical Considerations for Forming Partnerships*; y *Strengthening Virtual Collaboration and Teamwork* (estas dos últimas disponibles solamente en inglés). Estas publicaciones hacen parte de la Serie **Tips and Tools** del GCIAI, que esbozan los procesos de iniciación de equipos y asociaciones colaborativas, ofrecen pautas y describen los resultados deseados de dichos procesos. Copias de estos documentos se pueden obtener contactando a [Lspink@trg-inc.com](mailto:Lspink@trg-inc.com), o visitando el sitio Web del Programa para el Cambio Organizacional del GCIAI en <http://www.trg-inc.com/orgchange> [Haga clic en **Collaborative Alliances** para acceder al enlace de **Tips and Tools**].

También se menciona varias veces el documento *Working with Diversity: A Framework for Action*, que hace parte de la serie de documentos de trabajo del Programa de Género y Diversidad. Copias de este documento, publicado solamente en inglés, se pueden obtener contactando a [v.wilde@cgjar.org](mailto:v.wilde@cgjar.org), o en el sitio de Internet del Programa de Género y Diversidad del GCIAI en la dirección <http://www.genderdiversity.cgjar.org> [Haga clic en **Resource Center** para acceder a la serie de documentos de trabajo].

# Capítulo 2

## CÓMO BENEFICIARSE DE LA DIVERSIDAD: ELEMENTOS CLAVE





# Cómo Beneficiarse de la Diversidad: Elementos Clave

**AUNQUE LOS CENTROS INTERNACIONALES** tienen muchos años de experiencia trabajando con personal de características muy diversas, todavía queda mucho por hacer. En el entorno global y competitivo de hoy en día, las organizaciones que pueden capitalizar su diversidad están en una posición para presentar un mejor desempeño que las organizaciones que carecen de las ventajas que la diversidad puede ofrecer. Estas ventajas son significativas: la diversidad no solo puede mejorar la creatividad y la innovación, sino también expandir y desarrollar la reserva de habilidades, talentos, ideas, estilos de trabajo y redes profesionales y comunitarias con las cuales interactúa una organización. Estas ventajas se tornan cada vez más importantes dentro del GCIAl, en la medida en que sus organizaciones enfrentan problemas difíciles y buscan responder ágilmente a cambios vertiginosos y a nuevas oportunidades.<sup>2</sup>

La diversidad es un concepto complejo. Por ejemplo, aunque los esfuerzos de la diversidad tienen el potencial para fortalecer la efectividad organizacional, la experiencia ha demostrado que aprovechar todos los beneficios de la diversidad no es ni sencillo ni directo. Una cosa es crear diversidad reclutando personas de diferente nacionalidad, procedencia cultural, raza, género, orientación sexual, religión, disciplina o estilos de trabajo, y otra muy distinta es desarrollar un entorno laboral de apoyo en el que personas con diferentes antecedentes puedan desarrollarse al máximo, contribuir plenamente a la organización y sentirse profesionalmente satisfechos. Aún más desafiante es la tarea de integrar las variadas experiencias cognoscitivas, las perspectivas y los valores que las personas procedentes de entornos diferentes aportan a la estrategia, metas, trabajo, productos, sistemas y estructuras de una organización.

Aunque a veces es muy fácil atribuir los problemas del comportamiento organizacional a la diversidad, las causas fundamentales de estos problemas son más difíciles de determinar. La Figura 1 (Síntomas de que la Diversidad Podría Estar Obstaculizando el Desempeño) puede ayudar a ver las formas en que un enfoque basado en la diversidad puede mejorar los resultados y el impacto.

Aunque lograr todos los beneficios de la diversidad puede ser desafiante, los resultados de los esfuerzos exitosos en materia de diversidad son sustanciales. El Programa de Género y Diversidad del GCIAl esboza nueve fuerzas motrices que muestran cómo trabajar con la diversidad de manera significativa:

1. Mayor innovación, creatividad y capacidad para resolver problemas

2. Modalidades de trabajo colaborativo más sólidas
3. Acceso más amplio a clientes, beneficiarios, inversionistas y otros grupos de interés
4. Respuesta a una cambiante composición demográfica de la fuerza laboral
5. Mayor retención de personal altamente calificado
6. Mejoramiento de la efectividad operacional
7. Promoción de la equidad y de la justicia social
8. Respuesta a los mandatos y directivas de la organización
9. Desempeño superior y buena reputación en la industria

El propósito final de trabajar con la diversidad consiste en integrarla dentro de la trama organizacional —en todas las dimensiones del trabajo, en las estructuras y en los procesos<sup>3</sup>. Las alianzas colaborativas —que agrupan diversos elementos de educación/capacitación, disciplina, cultura, raza, género, profesión, clase y orientación sexual— personifican tanto el potencial como los desafíos de la diversidad. Cuando resultan efectivas, las buenas prácticas con la diversidad pueden mejorar los resultados de la colaboración. Cuando se pasan por alto, las posibles tensiones y los malos entendidos pueden deteriorar seriamente la efectividad de los grupos y la satisfacción de los individuos.

**Figura 1**

#### **Síntomas de que la Diversidad Podría Estar Obstaculizando el Desempeño**

- Gran parte del trabajo del equipo recae en los miembros de la cultura dominante; los miembros de las culturas minoritarias participan menos y tal vez muestren menos interés.
- La comunicación fluye predominantemente entre aquellos miembros que más similares que diferentes.
- La asistencia a reuniones está descendiendo entre los miembros no mayoritarios.
- Las reuniones son dominadas por unos pocos mientras que otros permanecen bastante callados; en las teleconferencias unas pocas personas sostienen toda la conversación.
- Hay una fuerte tendencia de formar subgrupos entre los miembros, generalmente con base en aspectos sociales, culturales, o cognoscitivo-funcionales.
- Se presentan algunas quejas acerca de que las cargas de trabajo son arbitrarias o que algunos miembros no cumplen sus compromisos.
- Algunos miembros esperan que el líder del equipo les brinde más orientación de la que éste considera necesaria.
- Algunos miembros se quejan de otros pero no están dispuestos a darles retroalimentación ni a poner los problemas sobre el tapete.
- En las reuniones, los miembros dominantes a veces repiten lo que han dicho los miembros menos dominantes.

- Un miembro de un grupo minoritario, que debería presentar un buen desempeño, está teniendo dificultades.
- Los miembros niegan verbalmente o alegan desconocer cualquier problema relacionado con la diversidad al interior de su equipo o asociación colaborativa.

## LOS TRES “ENFOQUES” DE LA DIVERSIDAD

Cuando se habla de diversidad, es importante reconocer sus múltiples aspectos: la diversidad de perspectivas, conocimientos y experiencias surgen del enfoque disciplinario, la capacitación profesional y la especialización ocupacional; la diversidad también se origina en características demográficas como edad, raza, grupo étnico, nacionalidad, género, clase social y orientación sexual. Todo ello configura las experiencias de vida, las expectativas y las visiones del mundo que poseen los individuos.

“*Working with Diversity, A Framework for Action*”, un trabajo publicado por el Programa de Género y Diversidad del GCIAl, define tres modos de ver o enfoques para visualizar la diversidad, y examina cómo las diferencias de afiliación grupal afectan la cultura, los sistemas y las prácticas de trabajo de una organización, sus relaciones sociales y los comportamientos, trabajos y resultados profesionales de sus miembros. Estos enfoques se difieren básicamente en el tipo de diferencias de grupo que tratan, destacando cada uno aspectos específicos de la diversidad.

En las organizaciones internacionales como el GCIAl, la diversidad es compleja porque el personal difiere en las múltiples dimensiones de la identidad. Los grupos de interés, los socios, los clientes y los beneficiarios representan un amplio rango de sistemas culturales, sociales, económicos y políticos. El trabajo de los Centros se dirige a una pluralidad de regiones y países que poseen condiciones agroecológicas y socioeconómicas diferentes<sup>4</sup>. Los enfoques descritos en los siguientes párrafos proporcionan una manera de analizar esta complejidad.

### El Enfoque basado en las Diferencias Sociales

El enfoque basado en las diferencias sociales se concentra en las diferencias determinadas por la pertenencia a categorías sociales visibles tales como raza, género, clase, edad u orientación sexual. Nuestra identificación con estas categorías sociales se deriva de nuestro propio conocimiento de lo que significa formar parte de un grupo específico (como el de las mujeres) y de la manera cómo otros valoran a los miembros de ese grupo. Las sociedades y las organizaciones muchas veces distribuyen el poder, las oportunidades y los recursos con base en estas categorías. Como consecuencia de lo anterior, en la mayoría de las sociedades existe una legislación para evitar la discriminación basada en estas clasificaciones sociales y para promover la igualdad de oportunidades.

A continuación se presenta un ejemplo de una situación que implica diferencias sociales que, de pasar desapercibidas, podrían afectar negativamente los resultados y la satisfacción del personal involucrado.

**La exclusión de un género.** Debido a que hay pocas mujeres científicas en los Centros, los grupos de estudio importantes o las iniciativas especiales quizás no incluyan mujeres y, como resultado, las perspectivas del género femenino no se escuchan ni se comprenden.

### El Enfoque basado en las Diferencias Culturales

El enfoque basado en las diferencias culturales se centra en cómo la cultura en que las personas se han criado o en la que viven o trabajan influye en sus percepciones, valores, creencias, normas, estilos de comunicación, relaciones sociales, comportamientos de trabajo y maneras de organizarse y de administrar. El enfoque

basado en las diferencias culturales nos ayuda a entender cómo las personas expatriadas por períodos largos o cortos pueden mejorar su adaptación a nuevos entornos, lo mismo que readaptarse a sus propios países después de largas ausencias. Este enfoque también explica las múltiples influencias que actúan en la cultura de una organización. Por ejemplo, como la sede principal o una sucursal de una organización reflejan la cultura del país anfitrión, la cultura predominantemente global del mismo GCIAI y la historia de un determinado Centro con la cultura de sus fundadores, etc.

Este enfoque permite hacer una comparación transcultural de las dimensiones de determinados valores como el grado al cual las sociedades aceptan que el poder se distribuya inequitativamente. Contrariamente a lo que ocurre con las diferencias sociales, las diferencias culturales son más difíciles de “ver” pero pueden ser causas mucho más importantes de incompreensión entre las personas que trabajan en organizaciones multiculturales. Sacar a la luz y trabajar las diferencias culturales relevantes y preconcepciones constituye un paso crucial en la creación de equipos y organizaciones internacionales efectivos.

He aquí dos ejemplos de cómo se pueden manifestar las diferencias culturales:

**Las relaciones y la confianza.** Las diferencias culturales entre nacionalidades se evidencian cuando uno observa cómo se construyen las relaciones y la confianza entre sus miembros. En algunas culturas, por ejemplo, la confianza se construye a través de un desarrollo largo y lento de relaciones personales, y se aumenta con las relaciones familiares y personales y con su trayectoria. Otros establecen las relaciones y la confianza más rápidamente, con base en la capacidad de las personas para desarrollar tareas y en la credibilidad de sus palabras y acciones.

**El papel del liderazgo en las organizaciones.** Las perspectivas sobre el papel del liderazgo difieren en términos de lo que el líder debe decir y hacer. Algunas culturas esperan que los líderes sean directivos y autoritarios, con personal dispuesto a seguirlos; en otras se espera que los líderes sean más democráticos y que promuevan la participación del personal, que a su vez se espera participe en la toma de decisiones, exprese sus opiniones y esté en desacuerdo con los líderes cuando lo considere importante. Estas diferencias pueden causar disonancia, confusión e irritación entre los líderes y el personal.

### El Enfoque Cognoscitivo-funcional

El enfoque cognoscitivo-funcional se centra en la diversidad de conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia relacionados con las tareas, incluyendo las maneras cómo los individuos acceden y utilizan la información y los conocimientos (los tipos y estilos de aprendizaje preferidos, según las categorías de Myers-Briggs). Los antecedentes educativos, la capacitación profesional y el desempeño de la función, en cada nivel de especialización, dan forma al conocimiento y a las habilidades relacionadas con las tareas. El enfoque cognoscitivo-funcional da mayor importancia a cómo la diversidad afecta prácticas del trabajo diario, por ejemplo la toma de decisiones, que a las oportunidades profesionales de la persona, como lo hace el primer enfoque.

Este enfoque también destaca el hecho de que las áreas funcionales o profesionales de las organizaciones tienden a desarrollar sus propias culturas y su propia jerga (los términos “galletas,” “bichos,” y “ratón” significan cosas diferentes para el departamento de Tecnología de Información que para el de Servicios de Alimentación). Estos factores determinan cómo las organizaciones identifican, abordan y resuelven los problemas. Por consiguiente, los equipos interdisciplinarios

necesitan la misma clase de facilitación proactiva que los equipos internacionales para lograr soluciones más explícitas y eficaces.

A continuación se presenta un ejemplo de una diferencia funcional que puede afectar negativamente el trabajo y la satisfacción del personal:

**Lo nacional frente a lo internacional.** En algunos Centros, los investigadores nacionales consideran que poseen información local muy valiosa que podría y debería ser considerada al desarrollar e implementar los programas de investigación. Sin embargo, su experiencia es que los investigadores internacionales tienden a no escuchar o dar tanto crédito al aporte que hace el personal nacional como lo hacen con sus colegas internacionales.

## CÓMO UTILIZAR LOS ENFOQUES

En el campo de la diversidad existe cierto grado de controversia entre algunos profesionales sobre cuál de los tres enfoques se “debe” aplicar. Sin embargo, muchos creen que resulta más útil considerar los enfoques de manera holística, comprendiendo que se superponen y complementan de diferentes maneras.

En el GCIAl —y en el mundo en general— no sólo tenemos diversas identidades sino que nuestros diferentes rasgos también se valoran de forma distinta. Dependiendo del contexto social, cultural y funcional, algunas identidades confieren poder y ventajas mientras que en otros contextos esas mismas características otorgan menos poder o pueden considerarse como desventajas. En otras palabras, la diversidad muchas veces se traduce en diferentes tratamientos y oportunidades. Raras veces se encuentra un “campo de juego nivelado” para todos los miembros de los diferentes grupos. Cada enfoque sugiere diferentes maneras en que pueden surgir ventajas y desventajas<sup>5</sup>.

Es generalmente cierto que somos menos conscientes de nuestras fuentes de ventaja que de nuestras fuentes de desventajas! Por ejemplo, en el contexto del GCIAl, las estadísticas apoyarían la impresión de que ser una mujer es desventajoso cuando se busca un puesto directivo de nivel superior. La mayoría de las mujeres de GC son profundamente conscientes de esto mientras que muchos hombres quizás no lo sean. En algunos Centros, el trabajo de los investigadores de las ciencias naturales puede percibirse como más importante, razón por la cual este grupo puede tener más influencia que el de los profesionales de las ciencias sociales. Esta percepción puede afectar el acceso de las personas a ciertas redes profesionales y a recursos físicos (como apoyo logístico, financiamiento y tecnologías). Otra percepción es que las personas que se expresan más abiertamente (por ejemplo, tipo extroversión según el MBTI) pueden ser vistas como más influyentes que aquellas que primero piensan las cosas (tipo introvertido).

En la vida real, los temas de la diversidad son complejos y sutiles, y están estrechamente ligados a la cotidianidad. El siguiente estudio de caso imaginario se basa en ejemplos de la vida real y muestra algunas formas en que se pueden manifestar los aspectos de la diversidad<sup>6</sup>.

**AVANCE**, una iniciativa de asociación colaborativa compuesta por cuatro organizaciones diferentes, tiene como mandato desarrollar e implementar un nuevo programa de investigación y desarrollo financiado por la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNASD). El socio líder de esta empresa colaborativa es el Instituto de Investigación para el Manejo de los Recursos Naturales (IIMRN), que es un centro internacional de investigación con sede en América Latina. Otros socios colaboradores son una ONG internacional, Apoyo a los Agricultores para la Agricultura Sostenible (AAAS); Alimento para los Niños, una ONG activa en la región; y el Instituto Nacional de Investigación Agrícola de Lenapa (INIAL), que es uno de los países más grandes de la región.

El IIMRN (el centro internacional de investigación), la ONG internacional AAAS y el INIAL (el instituto nacional de investigación) han trabajado juntos en muchas ocasiones y tienen relaciones de trabajo sólidas. Alimento para los Niños, sin embargo, no ha trabajado previamente con ninguna de estas organizaciones.

Alimento para los Niños, una pequeña entidad promotora, dedicada a crear conciencia sobre la importancia de la nutrición en la salud infantil, fue fundada hace algunos años por dos mujeres, una de ellas oriunda de Lenapa y la otra norteamericana. La mayoría del personal de la entidad, comprometida con el cambio, son mujeres que provienen de países de escasos recursos de la región. Aunque Alimento para los Niños ha recibido financiamiento de UNICEF anteriormente y tiene experiencia de trabajo tanto a nivel comunitario como nacional en la reforma de políticas, la organización tiene poca experiencia de trabajo en proyectos como AVANCE.

A los dos años de iniciado el proyecto, un equipo de evaluación que revisó el avance de éste, encontró los siguientes problemas:

- IIMRN estaba muy preocupado por Alimento para los Niños y sus contribuciones al proyecto. El personal de IIMRN creía que (a) las capacidades técnicas del personal de Alimento para los Niños estaban por debajo del estándar; (b) el personal de Alimento para los Niños asumía innecesariamente posiciones de controversia respecto a algunos temas y cuestionaban innecesariamente todo tema político; y (c) el personal de Alimento para los Niños no trabajaba como miembro del equipo de AVANCE, y a menudo emprendía nuevas acciones sin involucrar o informar a los demás socios.
- El personal de Alimento para los Niños estaba igualmente inconforme con IIMRN, creyendo que (a) el personal de IIMRN sólo consideraba los aspectos concernientes a la ciencia de la nutrición y descuidaba, por tanto, las áreas que trataban sobre reformas a las políticas; (b) IIMRN era renuente a cambiar el status quo e incapaz de tratar temas políticos de nivel nacional; (c) era difícil trabajar tanto con IIMRN como con AAAS, cuyo personal estaba conformado predominantemente por hombres de raza blanca, europeos y norteamericanos.
- Alimento para los Niños consideraba que los otros socios tomaban decisiones sin incluir a su personal y que no valoraba sus contribuciones. Estas personas dijeron que rara vez habían sido invitadas a reuniones y que, cuando asistieron, no lograron influir en las decisiones que se tomaron. El personal de Alimento para los Niños dio ejemplos de situaciones en las que sus socios colaboradores habían hablado negativamente al donante sobre Alimento para los Niños.
- El personal de INIAL se mostró preocupado por la forma en que Alimento para los Niños abordaba los problemas, señalando que al personal de esta organización parecía no importarle si ofendía a las personas, ni se preocupaba por establecer relaciones de confianza duraderas con los grupos de interés y con los funcionarios administrativos. A su vez, el personal de Alimento para los Niños consideraba que las otras organizaciones estaban más interesadas en conseguir financiamiento adicional del donante que en trabajar en los temas de importancia.
- El personal de INIAL también estaba preocupado porque el proyecto estaba avanzando rápidamente sin incluir los servicios de extensión agrícola. En cambio, el proyecto estaba usando al personal de campo de AAAS para llegar a los agricultores. INIAL opinaba que, aunque el personal de AAAS era muy experimentado, no entendía las condiciones locales y no estaba en capacidad de interactuar con los agricultores tan bien como lo hubieran hecho los agentes de extensión. INIAL también consideraba que a veces IIMRN y AAAS tomaban decisiones sin tenerlos en cuenta y que AAAS estaba recibiendo más financiación de la que le correspondía.



Los problemas que este estudio de caso ilustra son comunes. La pregunta es si se relacionan con la diversidad. Algunos, probablemente dirán que no, sugiriendo que, aunque los socios no estén trabajando como deberían, el problema podría atribuirse a factores no relacionados con la diversidad. Sin embargo, se observan varias situaciones en las cuales los temas de la diversidad están presentes en el desarrollo de este proyecto:

- Si aplicamos el enfoque de las diferencias sociales, se observan aspectos relacionados con el género, la raza y el grupo étnico: la mayoría del personal de Alimento para los Niños está constituido por mujeres, mientras que la mayoría del personal de las otras organizaciones corresponde a hombres. El personal de Alimento para los Niños es originario mayormente de países en desarrollo y ni es de raza blanca ni proviene del Hemisferio Norte. Estas diferencias sociales podrían estar contribuyendo a la falta de entendimiento entre socios y a la incomodidad para trabajar en equipo.
- Si aplicamos el enfoque cognoscitivo-funcional, es posible que surjan problemas relacionados con la diversidad, ya que muchas de estas organizaciones provienen de diferentes áreas funcionales. De hecho, la necesidad de integrar diferentes áreas funcionales fue la razón inicial para establecer la asociación. El personal del IIMRN está predominantemente constituido por científicos, muy capacitados y seleccionados a nivel internacional. AAAS, por su parte, es una ONG internacional cuyos miembros son tanto científicos como programadores. Alimento para los Niños, en cambio, es una organización de ayuda que recluta sus miembros de movimientos locales. En consecuencia, este personal está más interesado en luchar por el cambio social que en los aspectos específicos de la “buena ciencia”. A pesar de lo anterior, el personal del IIMRN y de AAAS está preocupado por el futuro de su trabajo y no desea crear malestar entre los donantes.
- Al interior del proyecto existen, sin duda, cuestiones de equidad de poder [entendiendo por equidad cuando todas las partes consideran que los demás socios las respetan y valoran sus contribuciones]. La equidad en el uso del poder también significa que cada organización confía en que puede influir en la dirección y en la visión y estrategia de la asociación colaborativa. Dos de los socios son organizaciones internacionales, que están acostumbradas a trabajar juntas y que mantienen buenas relaciones con los grupos de interés de la comunidad de donantes. Este personal se siente cómodo el uno con el otro; con frecuencia departen socialmente, piensan en forma parecida y tratan de perfeccionar la forma cómo se toman decisiones dentro de la asociación colaborativa. Tienen fácil acceso a grupos influyentes importantes y conocen cómo influir en la manera de pensar de dichos grupos.
- Alimento para los Niños es una organización pequeña conformada por mujeres, muchas de países en desarrollo. Posee menos recursos organizacionales que las otras dos organizaciones, tiene menos experiencia de trabajo en este contexto y no dispone del mismo acceso a los grupos clave de interés. Las dos organizaciones más grandes claramente dan la impresión de estar menospreciando las contribuciones de Alimento para los Niños. Ambas organizaciones también parecieran estar tomando decisiones y estableciendo la dirección sin tener en cuenta la organización más pequeña. Estas desigualdades en el uso del poder constituyen un factor que determina qué tan efectivamente estas organizaciones continuarán trabajando juntas.
- El personal del INIAL (científicos nacionales) no ha adquirido los mismos niveles de experiencia que el del IIMRN y el de AAAS. El INIAL también se siente excluido de la formulación de estrategias y de la toma de decisiones.
- La asociación colaborativa no ha tenido un mecanismo real para proporcionar y recibir retroinformación. La retroinformación siempre es difícil, especialmente cuando el mismo personal y las mismas organizaciones son tan diversos.

- Aparentemente, muy rara vez se celebran reuniones y cuando éstas se llevan a cabo, el personal del IIMRN y el de AAAS dominan las discusiones y toman la mayoría de las decisiones.
- Algunos sondeos han puesto de presente que esta asociación colaborativa no ha discutido su diversidad y no tiene un plan para aprovecharla adecuadamente. En vez de considerar la diversidad como una ventaja que puede ser desarrollada, aumentada y aprovechada, el valor de la diversidad no se aprecia y se ha convertido en una desventaja.

Por tanto, para extender los esfuerzos colaborativos y mejorar los resultados, el proyecto podría beneficiarse no solo del examen minucioso de la forma en que las diferencias existentes entre socios colaboradores está afectando el progreso, sino también de la discusión de formas cómo desarrollar prácticas para trabajar con las fortalezas colectivas que estas diferencias generan.

# Capítulo 3

## ELEMENTOS CLAVE DE LA COLABORACION





# Elementos Clave de la Colaboración

**ESTE CAPÍTULO DESCRIBE** lo que se entiende por colaboración, equipos y asociaciones colaborativas. Enumera los elementos que fundamentan y sustentan la efectividad de los equipos y las asociaciones colaborativas, y establece el procedimiento para hacer de la diversidad un factor que fortalezca los esfuerzos colaborativos.

## La colaboración

Definida como trabajo en asociación con otros para obtener un beneficio mutuo, la colaboración implica relaciones positivas, orientadas por un propósito, establecidas entre individuos y/o organizaciones que conservan su autonomía, su integridad y su identidad. Esa misma autonomía implica que los socios que colaboran se reservan también el derecho a retirarse<sup>7</sup>.

## Los equipos

Un equipo se ha definido como un pequeño grupo de personas que poseen habilidades complementarias, que están comprometidos con un fin, una meta y un enfoque interdependiente comunes, de los cuales se responsabilizan mutuamente<sup>8</sup>. En los Centros Internacionales existen varias clases de equipos en la actualidad – equipos multidisciplinarios de investigación, equipos financieros, equipos administrativos, equipos de trabajo sobre temas específicos, equipos directivos, y así sucesivamente. [La Figura 2 enumera seis elementos clave para el funcionamiento exitoso de dichos equipos.]

## Las asociaciones colaborativas

Las asociaciones o alianzas colaborativas consisten en dos o más organizaciones que poseen áreas de experticia complementarias, que comprometen recursos y que trabajan juntas para lograr un resultado de mutuo beneficio que cada una difícilmente habría logrado por separado<sup>9</sup>. (Esta es la definición proporcionada en la Serie Pautas y Herramientas para Alianzas Colaborativas, publicada por el Programa para el Cambio Organizacional de los Centros del GCIAI). Muchas veces, las asociaciones colaborativas funcionan de manera muy diferente a las organizaciones tradicionales. Dado que los socios deben comprometerse a tomar las decisiones y a ejercer el control de manera conjunta, las estructuras jerárquicas no funcionan bien al interior de dichas asociaciones colaborativas. Los socios ya no pueden concentrarse exclusivamente en sus propios intereses sino que deben adoptar políticas que beneficien a todos los socios de manera recíproca. El control, como concepto, ya no es relevante. El trabajo se hace ejerciendo influencia, persuadiendo, educando y colaborando<sup>10</sup>.

En las asociaciones colaborativas exitosas hay dos elementos clave:

- los **elementos de base**, que requieren reflexión y empeño en las etapas iniciales de la asociación colaborativa, y

- los **elementos de sostén**, que son propios del “proceso” y mantienen la vitalidad de la relación.  
Para que la asociación colaborativa tenga éxito, se deben tener en cuenta ambos elementos, los cuales se presentan con más detalle en la Figura 2.

## Elementos Importantes de las Asociaciones Colaborativas Exitosas

### LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS

- La mayoría de los equipos exitosos son pequeños y el número de miembros oscila entre 2 y 20, aunque generalmente es 6 y 10.
- Las habilidades complementarias de un equipo se reflejan en la combinación de conocimientos, capacidades y experiencias requeridos para funcionar efectivamente. Para ser efectivo, el equipo necesita experticia técnica (conocimientos relacionados con los aspectos técnicos de la tarea, capacidades necesarias para la toma de decisiones y la resolución de problemas), capacidad para resolver problemas y tomar decisiones con otros, y habilidades interpersonales (capacidad para comunicarse efectivamente y construir relaciones respetuosas y de confianza).
- Esta es la tarea central del grupo o su razón de existir, que es compartida por todos los miembros del equipo y que de alguna manera los motiva y/o inspira.
- Los resultados deseados que el equipo ha acordado lograr se reflejan en las metas específicas del grupo, es decir, las metas que definen su éxito. Sin parámetros claros para medir el éxito, los esfuerzos del equipo carecen de enfoque y se vuelven inestables.
- Este enfoque incluye un plan coordinado para alcanzar la meta y métodos compartidos para desarrollar las tareas del equipo. El equipo tiene que ponerse de acuerdo sobre quién hará qué, incluyendo quién ejercerá el liderazgo, cómo se establecerá y cumplirá la agenda de trabajo, cómo se tomarán las decisiones en grupo y muchos otros aspectos. La interdependencia entre los miembros del equipo debe potenciar la sinergia del grupo para lograr la máxima contribución de los miembros.

### LA COLABORACION EN LAS ASOCIACIONES COLABORATIVAS

#### Elementos de base

- Las asociaciones colaborativas necesitan miembros y líderes que puedan desarrollar visiones motivadoras, con un fuerte sentido de propósito, que definan el problema o problemas a solucionar y las estrategias a utilizar.
- Los líderes necesitan demostrar su deseo de cimentar en el grupo la idea de que tanto el problema como los resultados les pertenecen, visualizar el potencial de la asociación colaborativa y comunicarlo de forma inspiradora; además, deben conocer y abordar los intereses disímiles de las organizaciones que participan en la alianza. Los líderes deben ayudar a todos los miembros de la asociación a comprender y apreciar sus distintas motivaciones, intereses, aptitudes, inquietudes y normas socioculturales. Además, deben modelar acciones que aumenten la confianza.
- **COMPARTIDOS**  
Los socios necesitan ponerse de acuerdo sobre la naturaleza de los problemas, los resultados deseados, los marcos analíticos que se usarán y las acciones o estrategias que deberán implementarse.
- Resulta vital que todas las partes sientan que los demás socios las respetan y valoran sus contribuciones. De igual forma, cada organización necesita sentir que puede influir en la dirección y el enfoque que se dará a la visión y la estrategia de la asociación colaborativa.
- Desde el comienzo, las partes necesitan reconocer su interdependencia. Cada socio aporta a la relación habilidades, conocimientos o recursos que complementan los de los otros miembros. Los socios necesitan ver que, juntos, la alianza tendrá un nuevo valor agregado, es decir, algo que cada socio no podría lograr por separado.
- Dada la interdependencia de las asociaciones colaborativas, el éxito depende de que cada miembro contribuyente cumpla oportunamente con sus responsabilidades y compromisos. Dos importantes elementos de motivación, que permiten mantener la responsabilidad de los socios, son el sentimiento de pertinencia compartida y el tener un interés personal en los

- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA**  
Dada la interdependencia del trabajo, los miembros del equipo deben desarrollar un sentido de responsabilidad mutua, es decir, un sentimiento de que avanzan o retroceden juntos, no individualmente.

resultados. No obstante, las asociaciones colaborativas que han llegado a un acuerdo sobre normas y sanciones y tienen la disposición para ponerlas en práctica son más capaces de exigir la responsabilidad de sus miembros que aquellas que solamente apelan a la buena voluntad.

## Elementos Importantes de las Asociaciones Colaborativas Exitosas

### LA COLABORACIÓN EN LAS ALIANZAS COLABORATIVAS

#### Elementos de apoyo

- Las asociaciones colaborativas necesitan lograr consenso sobre cómo abordar factores como la comunicación entre sus miembros, la toma de decisiones, la comunicación multicultural y no verbal, la resolución de conflictos, el manejo de los diferenciales de poder y cómo dar y recibir retroinformación.
- Es recomendable establecer sistemas compactos<sup>11</sup> o vínculos entre los socios, tanto a nivel directivo como operativo, puesto que estos permiten establecer un clima que permite compartir información de manera reiterada y amplia, e incrementan el conocimiento del alcance de los talentos y habilidades que cada socio puede contribuir para lograr los resultados deseados.
- Los miembros deben establecer acuerdos claros sobre cómo se tomarán las decisiones. El proceso de toma de decisiones debe ser eficiente y facilitar la participación activa y la concertación. El diseño de la estructura de toma de decisiones también debe tener en cuenta los desequilibrios de poder, reales o aparentes, que puedan existir entre los socios.
- Crear confianza incondicional y compromiso toma tiempo y requiere diversas acciones, por ejemplo, que las personas hagan lo que dicen que harán, escuchen con la intención de entender lo que otros están diciendo, identifiquen y protegen los intereses de todos los miembros, comparten el éxito con los demás y asumen responsabilidad por los errores que cometen.
- Las asociaciones colaborativas que mantienen la motivación y logran resultados de calidad son capaces de premiar, justa y adecuadamente, a las personas por sus esfuerzos exitosos. Las partes deben llegar a acuerdos sobre cómo compartirán la visibilidad, los derechos de autor y la propiedad intelectual.

# Capítulo 4

UTILIZAR LA DIVERSIDAD PARA FORTALECER  
LOS ESFUERZOS COLABORATIVOS







# Utilizar la Diversidad para Fortalecer los Esfuerzos Colaborativos

**EN CUALQUIER ESFUERZO COLABORATIVO**, la diversidad debe verse como un recurso valioso. Si los miembros trabajan juntos de manera efectiva, un personal de características muy diversas puede definir y crear nuevas oportunidades, llegar a clientes y beneficiarios nuevos, resolver problemas de nuevas maneras, producir el cambio necesario y, en general, agregar valor significativo. Sin embargo, el desarrollo y la utilización de la diversidad presentan varios retos. Este capítulo describe algunos de esos retos y sugiere formas de trabajar de manera más deliberada con la diversidad al comienzo y a lo largo de las relaciones colaborativas para garantizar que se agregue valor.

## **APROVECHAR LA DIVERSIDAD DURANTE LA FASE DE INICIACIÓN**

Los comienzos de una empresa colaborativa exitosa son decisivos pues durante este período las personas se forman sus “primeras impresiones” y a menudo refuerzan sus suposiciones acerca de la experiencia colaborativa. Las personas también hacen preguntas bastante básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Qué se supone que debemos hacer?
- ¿Qué liderazgo debemos ejercer?
- ¿Cuál es el papel de nuestros miembros?
- ¿Qué aportan los diversos miembros?
- ¿Cómo vamos a trabajar juntos?
- ¿Cómo encajo yo en el grupo?

En la fase de iniciación, la meta y el reto consisten en abordar estas preguntas y empezar a definir y valorar la diversidad dentro del grupo. Este es el momento de sentar las bases del esfuerzo colaborativo que están indicadas en la Figura 2 en la página 17. Un comienzo cuidadoso disminuirá los temores, las demoras y los malos entendidos que enfrentan los grupos cuando comprenden el impacto que sus diferencias pueden tener (o están teniendo) en el trabajo.

Los esfuerzos colaborativos se ven fortalecidos de manera significativa si se inician con una reunión de uno a tres días, dirigida por personal clave de las organizaciones participantes. Dado que el clima y la confianza se establecen en esos encuentros iniciales, es importante disponer de tiempo para contestar preguntas, conocer las expectativas y generar confianza, entendimiento mutuo y valores y comportamientos compartidos que unen a los miembros y facilitan la acción cooperativa<sup>12</sup> que será lo que sustente buenas relaciones de trabajo a través del tiempo y la distancia. Los medios virtuales no son los más indicados para las reuniones de iniciación.

A menudo resulta útil realizar actividades sociales informales tales como desayunos, almuerzos o cenas de trabajo. Estos eventos deben ser informales y se debe alentar a todos los miembros para que interactúen tanto a nivel personal como profesional. Los equipos del GCIAI que han realizado encuentros personales de iniciación consideran que esta inversión inicial es valiosa, porque ayuda a que las personas de la alianza trabajen más efectivamente que cuando lo hacen por separado y en forma virtual.

Además de discutir sobre el objetivo de la asociación colaborativa, la visión y los planes de trabajo, será útil discutir y hacer explícitas las suposiciones y expectativas de trabajar juntos. Compartir estos supuestos y expectativas hará resaltar las diferencias significativas entre los socios, y éstos podrán acordar la forma de trabajar juntos, a pesar de las diferencias, para que todos puedan contribuir eficazmente. A continuación se presentan algunos temas que deberán incluirse en la agenda de la reunión de iniciación:

#### 1. Explorar y destacar la diversidad de la asociación colaborativa

Los individuos que son más similares que diferentes pueden pensar en forma parecida y llegar a convertirse, sin proponérselo, en una fuerza poderosa que excluye los puntos de vista de los que son diferentes. Cuando esto sucede, el esfuerzo colaborativo desperdicia los beneficios que la diferencia de perspectivas puede aportar. También puede hacer que algunos de sus miembros se marginen, se retiren o se sienten desmotivados. Cuando esto ocurre, el desempeño desmejora. Por ejemplo, uno observa que los miembros menos motivados asisten a pocas reuniones, es menos probable que completen su trabajo a tiempo, asumen posiciones difíciles, y así sucesivamente.

Hay muchas maneras de caracterizar la diversidad y ver cómo las diferencias pueden contribuir a que el esfuerzo colaborativo sea efectivo. Una manera de explorar y destacar la diversidad consiste en crear un Banco de Diversidad que permite a los miembros aumentar su conciencia sobre la diversidad presente en el grupo. [En el Apéndice I aparecen las instrucciones para realizar esta actividad. El Apéndice III ofrece ayuda para facilitar una discusión sobre la diversidad entre el personal, que puede resultar útil para los miembros].

#### 2. Aclarar las expectativas sobre cómo se ejercerá el liderazgo

Los miembros de una unidad colaborativa a veces no están de acuerdo sobre lo que esperan de los líderes. Mientras que algunos están más habituados a estilos participativos de liderazgo y administración, otros pueden preferir un estilo más autocrático. El concepto de liderazgo compartido, tan importante en las alianzas y las asociaciones colaborativas, puede ser un enfoque de liderazgo totalmente nuevo. Por ejemplo, mientras que en algunos ambientes un estilo ampliamente participativo puede parecer débil, en otros el consenso constituye la forma ideal de tomar decisiones, y las personas se sienten bien cuando retrasan una decisión hasta que todos estén de acuerdo. En el ambiente empresarial acelerado de hoy en día, esto puede parecerle demasiado lento a muchas personas.

Las personas por lo general no discuten sus diferentes expectativas sobre los líderes, lo que puede contribuir a una falta de identificación con los estilos de liderazgo, que a su vez crea inconformidad y resultados menos efectivos. Durante la reunión de iniciación, el grupo debe hablar sobre las expectativas de liderazgo y llegar a un acuerdo sobre las mismas. [La **Escala de Supuestos sobre el Liderazgo** del Apéndice II incluye afirmaciones que los miembros del grupo deben discutir.] Una vez que los miembros comprenden las suposiciones de los demás, resulta más fácil lograr consenso sobre el papel del liderazgo o, por lo menos, comprender cómo intenta el líder desarrollar su función. Es muy importante dejar en claro qué decisiones tomará el grupo, el líder o los miembros individuales. La iniciación debe incluir una discusión sobre cómo se tomarán las decisiones [La manual **Cómo Promover y Conservar Equipos Eficaces** proporciona un marco para tomar decisiones; este manual fue traducido al español por el CIAT y está disponible en la Intranet del Centro.]

### 3. Llegar a acuerdos sobre cómo trabajarán juntos los miembros de la empresa colaborativa

Dado que integrar diversas organizaciones e individuos en una empresa colaborativa constituye un esfuerzo complejo, es importante que las asociaciones colaborativas y las alianzas creen principios compartidos sobre su asociación colaborativa, o un código de ética que describa la visión de los socios sobre cómo trabajarán juntos para alcanzar los resultados.

Resulta crítico para cualquier esfuerzo colaborativo tratar constructivamente los temas relacionados con el equilibrio de poder. El poder puede definirse como la capacidad para influir o persuadir. La mayoría o quien dispone del poder dentro de un grupo puede imponer el clima e influenciar las discusiones y las decisiones sin darse cuenta de lo que está haciendo. Las diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales desempeñan un papel clave en la influencia y en la persuasión. Por lo tanto, para que una colaboración alcance todo su potencial, los miembros que disponen de mayor poder necesitarán facilitar la participación de aquellos que ejercen menos poder.

También es importante tratar y acordar la forma en que la asociación colaborativa manejará los conflictos cuando surjan. Las diferentes culturas tratan el conflicto de diversas formas, algunas más directamente que otras. Será pues muy útil establecer un proceso para resolver el conflicto desde su aparición.

De igual manera, habrá que establecer reglas generales para manejar la visibilidad, la autoría y la propiedad intelectual de los individuos y las organizaciones, asegurándose de que todos encuentren estos procedimientos justos.

Una vez que los miembros de la empresa colaborativa están de acuerdo en la forma en que trabajarán juntos, el acuerdo deberá convertirse en un convenio o memorando de entendimiento de la asociación colaborativa. [El **Guidebook on Practical Considerations for Forming Partnerships** (solamente disponible en inglés) explica cómo hacer esto con mayor detalle. El Apéndice III contiene instrucciones para conducir una discusión sobre la generación y el mantenimiento de la confianza al interior de diferentes empresas colaborativas.]

### 4. Hacer seguimiento a los convenios

Como parte de la reunión de iniciación, haga que el grupo, el equipo o la asociación colaborativa decida cómo y cuándo se hará seguimiento de los acuerdos iniciales a los que se está llegando. Por lo general, es conveniente hacer una revisión entre los tres y seis meses siguientes al establecimiento del convenio. No hacerlo es desperdiciar una oportunidad para reflexionar sobre la

asociación colaborativa y hacer las mejoras necesarias. La mayoría de las asociaciones colaborativas que no hacen seguimiento ni efectúan los cambios necesarios descubren que su efectividad se erosiona o que no consiguen alcanzar todo su potencial.

## CÓMO APROVECHAR LA DIVERSIDAD A LO LARGO DE LA EXISTENCIA DE LA COLABORACIÓN

Aunque las bases establecidas durante las reuniones de iniciación son importantes, es igualmente decisivo mantener el enfoque y la atención en maximizar los beneficios de la diversidad a lo largo de la vida de la colaboración. Algunos de los aspectos tratados al comienzo seguirán requiriendo atención, y surgirán otros nuevos en la medida que se desarrolla el grupo. A continuación se presentan algunas pautas para trabajar con estos aspectos:

### 1. Siga buscando el equilibrio de poder y evite que un grupo predomine sobre los demás

Como se observó, resulta muy fácil para la mayoría establecer el clima e influir en las discusiones sin ser conscientes de que lo están haciendo. Por lo tanto, todo el personal que trabaja en colaboración debe entender que el desequilibrio de poder causado por la diversidad limitará el potencial de ésta. Las inquietudes que surgen sobre el equilibrio del poder deben abordarse en las reuniones iniciales y a lo largo de la duración de la asociación colaborativa.

El Apéndice III (Discusiones Estructuradas para Fortalecer la Conciencia y la Habilidad para Trabajar con la Diversidad) contiene pautas para orientar las discusiones sobre el equilibrio de poder y la creación de confianza. Estos ejercicios pueden ser útiles para el personal que trabaja en empresas colaborativas y pueden aplicarse varias veces a lo largo de la vida del proyecto. La Encuesta sobre el Clima de la Diversidad, que se presenta en el Apéndice V, es una herramienta que los miembros pueden usar para evaluar su proficiencia para trabajar con la diversidad. Los Apéndices VI y VIII contienen pautas para que los individuos aumenten su conciencia y su capacidad para trabajar con la diversidad. Estos ejercicios deben usarse de vez en cuando para asegurar que la empresa colaborativa siga cosechando e incrementando los beneficios de su diversidad.

### 2. Tenga cuidado en el uso de los idiomas

El idioma afecta profundamente la manera en que las personas piensan, almacenan y utilizan información importante. Debido a que nunca llegamos a experimentar totalmente los procesos de pensamiento de las demás personas, tendemos a olvidar hasta qué punto el idioma estructura la forma en que pensamos y cómo planteamos y resolvemos los problemas. Por ejemplo, el inglés —un idioma que se usa con frecuencia en el ámbito internacional— podría describirse como un idioma lineal, apropiado para resolver problemas lógicos y tecnológicos. Las personas que hablan inglés como segunda lengua, y que pueden expresar sus pensamientos e ideas en una discusión, a veces parecen incapaces de influir en la lógica que se está utilizando para resolver un problema. Esto puede ser cierto tanto en el uso oral como escrito del idioma.

Los silencios y las pausas significan cosas diferentes en diferentes idiomas. Algunas culturas se sienten incómodas con el silencio e interpretan una respuesta tardía como si no se hubiera escuchado la pregunta o como incompetencia por parte de la(s) persona(s) que está(n) respondiendo. En otras culturas, el silencio es un signo de respeto. Las personas que usan el inglés como segunda lengua tienden a hablar menos; algunas personas pueden considerar que las personas que hablan menos tienen poco que aportar<sup>13</sup>. Otra barrera puede ser la velocidad de la conversación. Por ejemplo, cuando

comienzan a hablar, muchas personas que se están expresando en su lengua materna olvidan fácilmente que la velocidad y el significado de sus palabras pueden estar inhibiendo la comprensión de aquellos que utilizan ese idioma como segunda lengua.

A continuación damos algunas pautas para evitar que el idioma se constituya en una barrera insuperable para trabajar efectivamente dentro de ambientes colaborativos diversos:

- Utilice intérpretes cuando sea necesario; cambie de idioma cuando resulte apropiado; discuta cómo lograr que el idioma no se convierta en un problema; manténgase consciente del poder del idioma dominante.
- En las reuniones, establezca un clima en el cual los individuos dispongan de tiempo y espacio para hablar en un idioma diferente al nativo. Es importante que los que hablan bien el idioma no interrumpan o terminen las frases de los otros, y que las personas permanezcan imparciales mientras trabajan con otros que no están hablando en su lengua materna. A menudo somos demasiado rápidos para hacer juicios sobre la competencia de otros basándonos en lo que vemos o les oímos decir cuando se expresan en un segundo o tercer idioma.
- Envíe con antelación la agenda de la reunión y los documentos de trabajo, para que las personas tengan tiempo de leer y comprender el material antes de que se les solicite participar en la discusión. Si se espera que el personal hable, aún de algo tan sencillo como presentar un informe de avance, notifíquelo con tiempo para que pueda prepararse.
- No espere que el correo electrónico y la comunicación escrita informal sean “perfectos”; proporcione ayuda editorial al personal que está trabajando en idiomas en los cuales tiene menos fluidez.

### 3. Maneje las comunicaciones cuidadosamente

Un recurso vital para los esfuerzos colaborativos, la comunicación muchas veces fluye sin mayores tropiezos cuando ocurre entre individuos que tienen una visión similar del mundo o que comparten el mismo idioma o prácticas culturales. Las diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales existentes entre los miembros del personal complican el proceso de comunicación. De ahí que es común ver que individuos similares se comuniquen entre sí más a menudo y más efectivamente. Sin proponérselo, personas menos similares pueden quedarse excluidos. Para una empresa colaborativa es desafortunado que las personas que tienen menos acceso a la información no puedan ser tan efectivas como aquellas que sí lo tienen.

Si visualizamos la comunicación como el acto de enviar y recibir información en forma oral y escrita, nos damos cuenta de que se trata de relacionar a los seres humanos entre sí. Por consiguiente, el personal que es conciente y capaz de trabajar con la diversidad en ambientes colaborativos presta especial atención al proceso de comunicación.

A continuación presentamos unas pautas para asegurar que los procesos de comunicación apoyen el trabajo del personal diverso de las empresas colaborativas tales como los equipos o las alianzas:

- Establezca y mantenga normas de procedimiento sobre la forma en que los colegas se mantendrán informados entre sí sobre trabajo en curso, contactos, problemas, logros y avances.
- Discuta la importancia de que los procesos de comunicación sirvan a todos los miembros por igual. Reconozca que a menudo la comunicación se da más fácilmente entre los miembros con más similitudes que diferencias, y discuta las implicaciones que esto tiene para la efectividad.

- Periódicamente haga un seguimiento de cómo se sienten los miembros respecto al proceso de comunicación. Pídales que ilustren con ejemplos cuándo la comunicación ha funcionado bien y cuándo es necesario mejorarla.
- Establezca la costumbre de discutir abierta y constructivamente los problemas y los conflictos antes de que lleguen a obstaculizar seriamente el desempeño. Las diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales afectan la forma en que el personal reacciona frente a problemas y conflictos. Reconozca esto, y discútalo entre los miembros del equipo o alianza.
- Establezca y mantenga acuerdos sobre la forma en que los miembros se comunicarán virtualmente [vea los párrafos sobre el trabajo en ambientes virtuales]. Haga posible que todos tengan acceso al correo electrónico, o haga arreglos especiales para que los que no disponen de él no se marginen. El Apéndice X contiene normas para el uso del correo electrónico y el correo de voz.
- Exhorte al personal a que discuta sus diversas perspectivas. Para estimular la comprensión, utilice el Cuestionario sobre Comunicaciones Transculturales que aparece en el Apéndice VI.

#### 4. Proporcione retroinformación sobre el desempeño a los individuos y a las organizaciones que participan en la empresa colaborativa

Aunque dar (y recibir) retroinformación puede ser difícil, constituye una herramienta de comunicación importante para el éxito de los esfuerzos colaborativos. La retroinformación es, a menudo, más difícil cuando los individuos involucrados son diversos. Dado que la diversidad puede hacer que las personas se sientan incómodas al dar o recibir retroinformación, quizás se prefiera no suministrarla y, cuando ésta no se brinda, el problema de desempeño se queda sin resolver y le quita al posible receptor la oportunidad de corregir el comportamiento, y aprender y crecer a partir de la experiencia. Si el comportamiento en cuestión continúa, otros miembros se sentirán frustrados y el problema de desempeño persistirá o empeorará.

Muchos de nosotros tendemos a definir la competencia como la forma en que haríamos una tarea o manejaríamos una situación. Si las acciones de otros miembros no encajan en nuestro esquema mental de lo que es ser “competente”, es posible que emitamos juicios acerca de su capacidad para contribuir. La diversidad aporta esquemas mentales diferentes respecto a lo que se considera competente.

Es importante tener especial cuidado al definir funciones, responsabilidades y estándares de desempeño. Los miembros de las empresas colaborativas deben establecer un acuerdo común sobre qué entienden como expectativas de trabajo, y la forma en que los miembros u organizaciones se retroinforman mutuamente sobre el desempeño.

Las pautas para dar y recibir retroinformación presentadas en el manual **Cómo Promover y Conservar Equipos Eficaces** (traducido al español por el CIAT y disponible en la Intranet del Centro) puede ser útil para lograr consenso sobre cómo se manejará la retroinformación. El Apéndice VII presenta un proceso para estimular la retroinformación entre los socios.

#### 5. Prestar cuidado y atención a la forma en que se trabaja en un ambiente virtual

La tecnología y la globalización ya han creado un entorno en el cual las asociaciones colaborativas y las alianzas se comunican y colaboran en forma virtual, independientemente de los límites de tiempo, la geografía y la organización. Paradójicamente, la comunicación virtual puede tanto exacerbar como minimizar las diferencias. Casi todas las complejidades de las diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales pueden verse aumentadas por la

falta de encuentros personales. Por ejemplo, es más difícil establecer y desarrollar relaciones; las conversaciones telefónicas son aún más difíciles para los individuos que no están hablando en su lengua materna.

Estas dificultades pueden hacer que el personal con antecedentes similares forme subgrupos más rápidamente que si tuvieran contacto personal. Sin embargo, como las diferencias visuales no son aparentes en los entornos virtuales, es posible que haya menos estereotipos y suposiciones.

Los miembros que trabajan en forma virtual necesitan herramientas, técnicas y estrategias de toma de decisiones que funcionen en ambientes virtuales. [Se puede encontrar más información sobre el trabajo virtual en la publicación **Tips and Tools on Strengthening Virtual Collaboration and Teamwork** (solamente en inglés)]. A continuación se dan sugerencias para trabajar con la diversidad en ambientes virtuales:

- Haga reuniones presenciales periódicamente, aunque sea una vez al año. Es muy difícil iniciar relaciones y establecer normas de trabajo sin disponer de encuentros personales ocasionales.
- Mantenga vivas las discusiones sobre la diversidad en el espacio virtual de la asociación colaborativa. Crea oportunidades para que los miembros continúen aprendiendo sobre la diversidad del grupo. Algunos esfuerzos colaborativos crean un directorio del personal o de los miembros que colocan en su sitio de Internet o lo distribuyen en papel, en el cual se comparte información sobre la diversidad de cada individuo, incluyendo su fotografía.
- Establezca y mantenga normas generales sobre la colaboración virtual. Dichas normas deben incluir la asistencia a las reuniones virtuales y las formas de manejar la comunicación virtual.
- Establezca normas para comunicarse virtualmente. [Véase el Apéndice X para Pautas para el Uso del Correo Electrónico y del Correo de Voz y el Apéndice XI para Pautas para la Realización de Reuniones Virtuales.]
- Haga un seguimiento cuidadoso de la participación virtual para asegurarse de que todos los miembros del grupo están aportando y siendo escuchados. Realice encuestas periódicas sobre el clima de trabajo, en las que los miembros indican si se sienten en capacidad de contribuir plenamente y de influir en la dirección del grupo.
- Averigüe periódicamente cómo se sienten las personas respecto de su capacidad para ejercer influencia, para asegurarse de que los miembros no están siendo marginados debido a diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales.
- Asegúrese de que todos los miembros tengan acceso a la tecnología y que se sientan cómodos utilizándola. Ofrezca capacitación y asistencia tecnológica si es necesario.

Esta sección ha identificado varias pautas para trabajar con la diversidad a fin de fortalecer los esfuerzos colaborativos, tanto durante la fase de iniciación como a lo largo de la vida de la empresa colaborativa. Las Figuras 3 y 4 enumeran acciones que los líderes y los miembros pueden implementar para maximizar la diversidad.

**Figura 3**

### Maneras en que los Líderes Pueden Maximizar la Diversidad

- Preste especial atención al proceso: comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, etc.
- Asegúrese de que las culturas dominantes no intimiden a los individuos o grupos que tienen menos poder.
- Anime a los miembros del equipo o alianza a interactuar con los otros miembros para evitar que se formen subgrupos de individuos similares. Establezca vínculos entre las partes cuyos intereses son diferentes.
- Ayude al grupo a valorar su diversidad y a sacar provecho de ella.
- Proporcione preparación y orientación para que todos los miembros puedan alcanzar su potencial. Dé y reciba retroinformación sobre su desempeño a todos los miembros, dentro de un ambiente agradable.
- Maneje los problemas de desempeño; separe los aspectos de desempeño de los temas de diversidad. Sea sensible a las cuestiones relacionadas con la diversidad, pero no se oculte ni permita que los miembros se oculten detrás de las diferencias como una forma de excusar un bajo rendimiento.
- Sea consciente de sus propios prejuicios y discútalos abiertamente. Adopte maneras diferentes de las suyas. Permita que otros miembros del equipo o alianza le enseñen maneras distintas de hacer las cosas y luego practíquelas. Muéstrese abierto a diferentes maneras de resolver los problemas y de alcanzar las metas del trabajo.

**Figura 4**

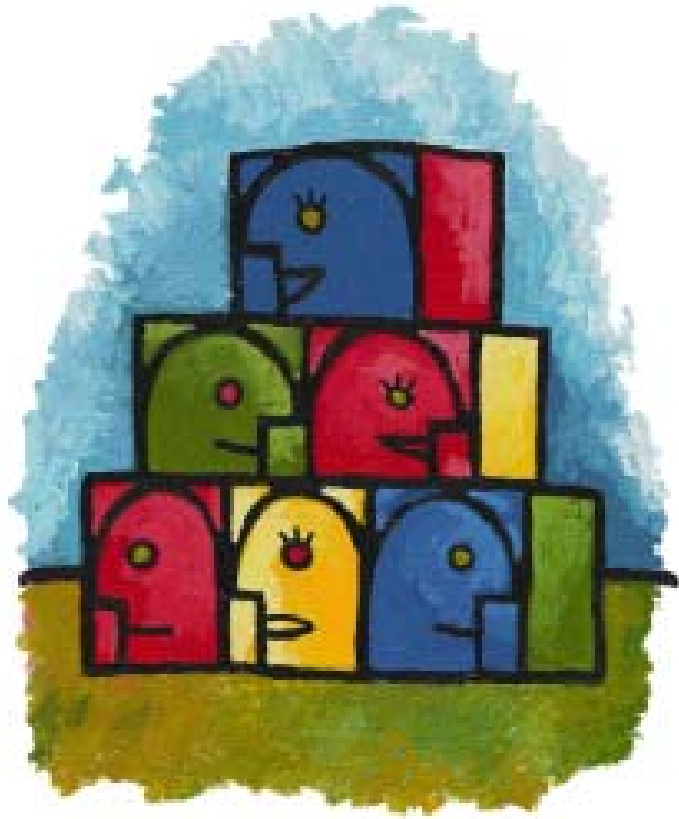
### Maneras en que un Miembro de una Colaboración Puede Maximizar la Diversidad

- Manténgase consciente del valor de la diversidad y haga el esfuerzo de aprovecharla. Busque maneras de apreciarla y de hablar sobre ella; reconozca los beneficios que la diversidad está aportando al esfuerzo colaborativo.
- Frecuentemente incluya el tema de la diversidad en las reuniones. Plantee esta pregunta: ¿Cómo está sirviendo nuestra diversidad a nuestros mejores intereses? Discuta y pida ejemplos.
- Aléjese de los subgrupos e interactúe más con otros miembros.
- Haga que la planificación del trabajo promueva el trabajo conjunto de miembros diferentes.
- Permanezca alerta sobre el predominio de unos cuantos miembros; haga que participen los miembros más silenciosos y los menos activos.
- Dé a los demás miembros retroinformación positiva cuando algo sale bien.
- Haga preguntas a los demás miembros para explorar puntos de vista y perspectivas diferentes. Disfrute las diferencias; resista la tentación de tratar de convencer a otros de que piensen como usted.
- Sea consciente de cómo los estereotipos pueden limitar su propia capacidad para ver la realidad; esté pendiente de los estereotipos y trate de minimizarlos.
- Anime a los miembros a retroinformarse mutuamente. Desarrolle las habilidades necesarias para que lo hagan de manera efectiva.
- Aplique periódicamente la Encuesta sobre el Clima de Diversidad del Equipo, incluido en el Apéndice V, para ayudar a controlar la forma en que se está utilizando la diversidad; discuta qué cambios o mejoras se necesitan.



# Capítulo 5

## CONCLUSIÓN





# Conclusión

**EN RESPUESTA AL ENTORNO GLOBAL** competitivo de hoy en día, los Centros del GCIAI están ampliando su alcance y dependen cada vez más del trabajo colaborativo en forma de equipos, asociaciones colaborativas o alianzas. Sin embargo, para tener éxito, estas colaboraciones deberán abordar deliberadamente varios componentes clave, como la diversidad.

Las estrategias para trabajar con la diversidad se pueden integrar efectivamente en las colaboraciones, desde su mismo inicio. Los comienzos son decisivos en la construcción de las relaciones colaborativas si se valora y apoya la diversidad; por lo tanto, cuando se está formando el equipo o asociación colaborativa, será útil explorar y definir las maneras de trabajar con la diversidad. [Para información sobre las pautas de iniciación, consulte el Capítulo 4; los Apéndices, por su parte, contienen varias herramientas para trabajar con la diversidad durante la fase inicial. El Capítulo 4 también contiene pautas para el seguimiento y fortalecimiento de la diversidad a lo largo de la vida de las empresas colaborativas.]

El trabajo con la diversidad es un proceso complejo. Los tres enfoques destacados en el Marco para la Acción del Programa de Género y Diversidad del GCIAI son muy efectivos para definir y categorizar las complejidades de la diversidad. Aunque puede ser un reto obtener los beneficios que estas mismas complejidades ofrecen, los esfuerzos pueden dar resultados notables. Esto es especialmente cierto cuando se ve la diversidad como un recurso que debe ser desarrollado y utilizado apropiadamente en vez de ser tratado como un problema para resolver.

Ahora más que nunca, los Centros necesitan aprovechar su diversidad — mejorándola al continuar reclutando personal de manera que éste sea cada vez más diverso. Los Centros también deben mantener ambientes de trabajo que apoyan el máximo desarrollo del personal diverso; adicionalmente, los conocimientos, las experiencias, las perspectivas y los valores que el personal diverso aporta deben integrarse plenamente a la organización.

Sin duda, los Centros Internacionales pueden percibir beneficios sustanciales de emprender cada vez más empresas colaborativas y de proteger la diversidad dentro de estas empresas. Cuando las empresas colaborativas establecen como meta la valoración de la diversidad, los equipos y las asociaciones colaborativas pueden integrar la diversidad en la esencia misma de sus colaboraciones. Las buenas prácticas sobre la diversidad solamente pueden mejorar los resultados de las colaboraciones puesto que las metas de colaboración y de conciencia de la diversidad permitan a las personas trabajar juntas, de maneras innovadoras, para obtener mejores resultados.

Además de fundamentar la importancia de apreciar la diversidad en la colaboración, esta publicación ofrece pautas y herramientas que los líderes y miembros pueden usar para ayudar a que sus equipos obtengan los mejores resultados posibles. Aunque todavía hay mucho que aprender, también hay mucho que ganar. Ojalá todos hagamos un viaje productivo a lo largo de esta búsqueda.

# Apéndices





# Apéndices

**EN ESTA SECCIÓN SE PRESENTAN ONCE HERRAMIENTAS** que se pueden usar para aumentar la conciencia y el conocimiento respecto al trabajo con la diversidad. No se espera que un solo esfuerzo colaborativo utilice todas estas herramientas, sino que se seleccionen aquellas que resulten más beneficiosas. Los siguientes párrafos sugieren cómo se puede utilizar cada herramienta. Luego, siguen las herramientas en orden secuencial.

## **Apéndice I**

### **EJERCICIO PARA CREAR UN BANCO DE DIVERSIDAD**

Este ejercicio grupal puede ayudar a los miembros del equipo o asociación colaborativa a ser más conscientes de las distintas clases de diversidad que están representadas en el equipo, las fortalezas que esta diversidad puede aportar al equipo y los desafíos que podría presentar. El ejercicio dura una o dos horas dependiendo del tamaño del grupo. Aunque se puede hacer en cualquier momento a lo largo de la vida del esfuerzo colaborativo, resulta particularmente útil en la etapa de iniciación o de conformación.

## **Apéndice II**

### **ESCALA DE SUPUESTOS PARA TRATAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

El propósito de este ejercicio es alentar a los individuos a que reflexionen y hagan más explícitas sus suposiciones sobre lo que consideran un liderazgo efectivo. Las diferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales a menudo producen creencias ampliamente dispares acerca de lo que constituye un liderazgo efectivo. Si esas diferencias no se examinan y discuten abiertamente, es muy probable que se presente disonancia, confusión y aun irritación dentro de los grupos.

La escala de supuestos podría usarse entre un miembro y el líder para explorar sus diferencias; sin embargo, es especialmente útil si lo responden todos los miembros de la asociación colaborativa o alianza y entre todos discuten sus diferencias. La escala podría usarse en cualquier momento de la existencia de la empresa colaborativa, pero a menudo es una buena idea hacerlo en las primeras etapas antes de que ocurra algún desacuerdo causado por diferencias en las expectativas.

## **Apéndice III**

### **DISCUSIONES ESTRUCTURADAS PARA FORTALECER LA CONCIENCIA Y LA HABILIDAD PARA TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD**

Las discusiones estructuradas están concebidas para permitir a los miembros del equipo o asociación colaborativa hablar abiertamente de los temas de la diversidad y, si es del caso, lograr consenso sobre la forma de abordar el tema dentro del equipo o asociación colaborativa. Este apéndice contiene pautas para conducir una discusión estructurada sobre tres temas: el equilibrio de poder, el aumento de la conciencia sobre la diversidad del personal y la generación de confianza. Se espera que las discusiones sobre cada tema duren entre una y tres horas, dependiendo del.

tamaño del grupo. Cada tema se puede tratar separadamente, o combinarse con otro para cubrir más de un tema por sesión

#### **Apéndice IV**

##### **EJERCICIO PARA ABORDAR ASPECTOS DIFÍCILES DE LA ASOCIACIÓN COLABORATIVA**

Este apéndice provee información sobre por qué las asociaciones colaborativas tienen éxito o fracasan, y se basa en investigaciones sobre fusiones y adquisiciones realizadas para PriceWaterhouseCoopers. Presenta un modelo de las etapas de desarrollo de una asociación colaborativa, junto con preguntas que pueden ayudar a determinar la posición que la asociación colaborativa ocupa dentro de ese modelo y a identificar las acciones que pueden ayudar a que la asociación avance a la siguiente etapa.

#### **Apéndice V**

##### **ENCUESTA SOBRE EL CLIMA DE LA DIVERSIDAD**

Esta herramienta provee una oportunidad para que el equipo o la asociación colaborativa evalúe su capacidad actual para trabajar con la diversidad. Es deseable que varios miembros respondan la encuesta, indicando qué tan efectivos consideraban que su esfuerzo colaborativo trabajaba con la diversidad. Los resultados de la encuesta pueden tabularse, darse a conocer a todos los integrantes y usarse como base para el mejoramiento. Después de la encuesta también se puede citar a un pequeño grupo de discusión para que los miembros intercambien y comparen sus respuestas. Las encuestas de evaluación resultan particularmente útiles después de que la colaboración ha funcionado durante cierto tiempo, dado que puede alentar a los miembros a planificar cómo fortalecer sus habilidades.

#### **Apéndice VI**

##### **EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD**

El propósito de esta herramienta es animar a los miembros individuales a evaluar sus habilidades en áreas que son importantes para lograr aprovechar los aspectos de la diversidad. Se ha diseñado para aumentar la conciencia sobre qué habilidad relacionada con la diversidad debe desarrollarse, así como para animar a los individuos a pensar cuidadosamente qué tan efectivamente están desarrollando dichas habilidades. Desde luego puede administrarse a las personas y discutirse individualmente después con un facilitador o líder de grupo.

La evaluación también se puede administrar a grupos de individuos. En este caso, el cuestionario se discute en grupo. Si se está conduciendo una discusión en grupo sobre las respuestas al cuestionario, uno puede plantear las siguientes preguntas: ¿En qué aspectos se otorgó el puntaje más alto? [Escoja varios ejemplos]. ¿En qué aspectos se otorgó el puntaje más bajo? [Escoja varios ejemplos]. ¿Cómo podríamos fortalecer nuestro desempeño en las áreas en las que nos dimos calificaciones inferiores?

#### **Apéndice VII**

##### **EJERCICIO PARA COMPARTIR LA CULTURA DE LA ASOCIACIÓN COLABORATIVA<sup>15</sup>**

Este apéndice presenta un marco útil para que las organizaciones compartan aspectos de su propia cultura organizacional. También muestra el proceso que debe seguirse para animar a los socios a dar retroinformación.

#### **Apéndice VIII**

##### **CONSEJOS PARA AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD**

Muchas personas consideran útil mantener un registro porque les permite observar

mejor lo que están experimentando para aprender y mejorar a partir de ese esfuerzo. Los registros ofrecen una oportunidad para reflexionar, hacer seguimiento de los propios sentimientos, reacciones y aprendizajes. Los miembros pueden usar estos apuntes varias veces, especialmente para trabajar con situaciones o eventos que resultaron muy satisfactorios o, de lo contrario, insatisfactorios.

### **Apéndice IX**

---

#### **CUESTIONARIO SOBRE VALORES Y COMUNICACIONES TRANSCULTURALES**

Este cuestionario, que constituye un mecanismo para que los miembros del grupo exploren algunas de sus diferencias, puede ser una herramienta útil durante el proceso de iniciación. Todos los miembros del grupo deben contestar las preguntas y posteriormente comparten y comparan sus respuestas. Desde luego, no hay respuestas correctas o incorrectas. El cuestionario, que puede dar lugar al humor y a algo de diversión, se debe trabajar informalmente. Los descubrimientos que surgen sobre las diferentes perspectivas pueden resultar muy útiles.

### **Apéndice X**

---

#### **PAUTAS PARA EL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO Y DEL CORREO DE VOZ EN ENTORNOS CON DIVERSIDAD DE PERSONAL**

Muchos equipos y asociaciones colaborativas hacen gran parte de su trabajo de manera virtual. Los aspectos tratados en este apéndice pueden servir de pautas, o códigos de conducta, para los esfuerzos colaborativos. Estas pautas podrían distribuirse a los miembros del grupo, junto con una discusión de las mismas. Sería más eficaz si el mismo grupo llegase a un acuerdo de seguir las pautas, haciéndoles modificaciones cuando sea necesario. Resulta menos eficaz si el líder se limita a distribuir las pautas y luego pide al grupo que las aplique.

### **Apéndice XI**

---

#### **PAUTAS PARA LA REALIZACION DE REUNIONES VIRTUALES (AUDIO O VIDEO)**

Muchas empresas colaborativas necesitan hacer reuniones por teléfono y a veces por videoconferencia. Las pautas contenidas en este apéndice pueden ayudar a que estas reuniones virtuales sean más efectivas.

# Apéndice I

## EJERCICIO PARA CREAR UN BANCO DE DIVERSIDAD

Utilizando las siguientes instrucciones, los líderes o facilitadores de la reunión pueden orientar a los miembros del grupo a través de un ejercicio que está diseñado para aumentar su conciencia respecto a la diversidad existente en el equipo o en la asociación colaborativa.

Este ejercicio tomará alrededor de una hora, aunque puede durar más o menos dependiendo el tamaño del equipo. El propósito del ejercicio es ayudar a los miembros a ser más conscientes de (1) los distintos tipos de diversidad existentes en el grupo, (2) las fortalezas que esta diversidad puede aportar y (3) los desafíos que puede plantear.

1. Empiece explicando la importancia de que el grupo considere su diversidad y asegúrese de que el equipo o la asociación colaborativa haya captado todos los beneficios que representa esta diversidad. Pregunte a los miembros cómo definirían la diversidad. Obtenga unos cuantos ejemplos. Deje claro que en los Centros Internacionales la diversidad es un recurso que se debe utilizar y desarrollar, y no es un problema que se debe resolver.
2. Explique que este ejercicio le permitirá al grupo apreciar mejor toda la diversidad representada en el equipo o en la asociación colaborativa. Haga notar que se han colocado papelógrafos en varios sitios del recinto para que las personas identifiquen su diversidad: (1) una gráfica con las diferencias sociales representadas en el grupo, (2) otra para las diferencias culturales, y (3) otra para las diferencias cognoscitivo-funcionales.

Defina los tres enfoques en las formas que se presentan a continuación e ilustre con ejemplos cada enfoque. [A lo mejor prefiera poner esto por escrito en una hoja y distribuirlo entre los miembros.]

▶ **El enfoque basado en las diferencias sociales**

Se concentra en las diferencias conformadas por la pertenencia a grupos de identidad que reflejan categorías sociales importantes tales como raza, género, grupo étnico, clase, edad u orientación sexual. Un grupo de identidad es un grupo cuyos miembros han participado en experiencias históricas equivalentes, que están influenciados por fuerzas sociales similares y que, como resultado de esto, pueden tener visiones armoniosos sobre el mundo.

▶ **El enfoque basado en las diferencias culturales**

Se centra en las diferencias culturales de nacionalidades o grupos étnicos distintos, o aún de organizaciones, y las implicaciones que éstas tienen. La cultura se define como una manera estructurada de pensar, actuar, sentir e interpretar. Incluye las normas, los valores, las creencias y los símbolos expresivos que los miembros de un grupo utilizan para crear significado e interpretar comportamientos.

▶▶ **El enfoque basado en las diferencias cognoscitivo-funcionales**

Se concentra en la diversidad del conocimiento relacionado con la tarea, las habilidades y las experiencias así como en las diferencias en los estilos mediante los cuales los individuos utilizan la información y adquieren conocimientos. Los conocimientos y las habilidades relacionados con la tarea se conforman principalmente por los antecedentes educativos, la capacitación profesional, el tipo de organización, o la función, la especialización y el nivel organizacional. La diversidad funcional y profesional contempla las diferencias en contenido y habilidades presentes en las diferencias relacionadas con las tareas. La diversidad cognoscitiva incluye el rango de estilos que las personas emplean para tener acceso a la información y al conocimiento y para luego analizarlos y aplicarlos.

3. Dé a todos los miembros notas adhesivas de colores y pídale que:
  - ▶▶ piensen en todos los grupos de identidad social a los cuales pertenecen, anoten cada uno en una nota adhesiva amarilla y los peguen luego en la hoja del papelógrafo titulada diversidad social.
  - ▶▶ reflexionen sobre los grupos culturales de los cuales podrían hacer parte, anoten cada uno en una nota adhesiva amarilla y luego peguen las notas en la hoja del papelógrafo titulada diferencias culturales.
  - ▶▶ piensen en sus aspectos funcionales y cognoscitivos, anoten en una nota adhesiva amarilla cada factor que crean que identifica a ellos como miembros y peguen las notas en la hoja del papelógrafo titulada diferencias cognoscitivo-funcionales.

Los miembros deben levantarse de sus puestos e ir a pegar sus respectivas notas adhesivas en los distintos papelógrafos. Cuando surjan preguntas sobre qué categoría deben escoger, sugiéralas que coloquen las notas en la categoría a la que crean que pertenecen los elementos —ya que no existe una clara línea divisoria entre las categorías. El propósito consiste en mostrar la diversidad, no en debatir en qué categoría encaja cada uno.

4. Cuando terminen, haga que el grupo observe las tres categorías, una por una, deteniéndose unos cuantos minutos en cada categoría. Haga preguntas al grupo para estimular la discusión: ¿Qué clases de diversidad podemos ver reflejada en esta categoría? ¿Encuentran algunas sorpresas? Generalmente las personas se sorprenden por la cantidad de diferencias que aparecen.

Pídale al grupo que reflexione sobre la muestra de la diversidad representada por los miembros del equipo. Formule esta pregunta: ¿Qué fortalezas puede aportar esta diversidad a nuestro equipo? Escriba las respuestas en el papelógrafo. Luego pregunte: ¿Existen brechas —diferencias que necesitaremos considerar para poder hacer nuestro trabajo? Anote las respuestas en el papelógrafo.

A continuación pídale al grupo que proponga una lista de cosas que el grupo podría hacer para que esta diversidad fortalezca y mejore el trabajo. Registre esto también.
5. Concluya el ejercicio. Transcriba la información de los papelógrafos y distribúyala a todos los miembros.



# Apéndice II

## ESCALA DE SUPUESTOS PARA TRATAR LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO

Las preguntas de la escala de supuestos que se presenta a continuación le permiten a cada individuo reflexionar sobre el tema y hacer más explícitas sus suposiciones acerca del liderazgo. Desde luego, no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es descubrir cómo varían las respuestas de un individuo a otro, y utilizar este conocimiento para guiar las discusiones acerca de cómo debe ejercerse el liderazgo dentro del grupo o de la empresa colaborativa.

Por favor responda cada pregunta, utilizando la siguiente escala de uno a cinco.

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Me es indiferente
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Es muy importante que los líderes sean expertos en la mayoría de las áreas en las que participa el equipo o asociación colaborativa.

1                      2                      3                      4                      5

2. Los equipos y las asociaciones colaborativas trabajan más efectivamente cuando los líderes son decididos —es decir, cuando toman las decisiones para que los miembros del equipo puedan continuar su trabajo. Demasiada participación de los miembros en la toma de decisiones resulta inmanejable y exige demasiado tiempo.

1                      2                      3                      4                      5

3. La mayor parte de las comunicaciones entre los miembros deben canalizarse a través del (los) líder(es), quienes deben coordinar dicha comunicación y decidir cuál es pertinente para ser enviada a los otros.

1                      2                      3                      4                      5

4. Los líderes deben facilitar y dirigir el proceso de toma de decisiones, pero la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por los propios miembros.

1                      2                      3                      4                      5

5. Los líderes deben resolver los conflictos. Deben escuchar a todas las personas involucradas en el problema y tomar luego la decisión que consideren más adecuada para la empresa colaborativa.

1                      2                      3                      4                      5

6. Los líderes deben participar activamente en la realización del trabajo del equipo o asociación colaborativa –sin ausentarse demasiado, ni ocuparse en una labor diferente, ni gastarse la totalidad de su tiempo “dirigiendo” a miembros individuales.

1                      2                      3                      4                      5

7. Los líderes deben ser responsables de manejar el desempeño de todos los individuos. Si un miembro del equipo o una de las organizaciones colaboradoras no está logrando lo que se espera de él, el líder debe confrontar el problema directa y rápidamente.

1                      2                      3                      4                      5

8. Los líderes deben hacer seguimiento respecto a la forma en que el equipo o asociación colaborativa está trabajando con su diversidad, haciendo evidente que la diversidad representa un recurso y no un obstáculo. Los líderes que perciben que la diversidad puede llegar a convertirse en un problema deben someterlo a consideración del grupo inmediatamente.

1                      2                      3                      4                      5

# Apéndice III

## DISCUSIONES ESTRUCTURADAS PARA FORTALECER LA CONCIENCIA Y LA HABILIDAD PARA TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

Las discusiones estructuradas son un medio mediante el cual el grupo y los miembros de la asociación colaborativa pueden hablar sobre temas relacionados con la diversidad y, si es del caso, lograr consenso sobre cómo manejarán los problemas dentro del equipo o asociación colaborativa. Las siguientes constituyen pautas para conducir discusiones estructuradas sobre:

- **el equilibrio del poder**
- **el incremento de la conciencia del personal sobre la diversidad**
- **el desarrollo de la confianza**

### DISCUSIONES SOBRE EL EQUILIBRIO DE PODER

1. Explique que el propósito de la discusión consiste en reflexionar en grupo sobre cómo este esfuerzo de colaboración puede lograr y mantener un equilibrio razonable de poder entre los individuos (equipos) y las organizaciones (asociaciones colaborativas).
2. Estime que esta discusión puede tomar de una a tres horas, dependiendo del tamaño y la complejidad del grupo.
3. Plantee estas preguntas en el papelógrafo:
  - ¿Cómo podríamos definir el poder?
  - ¿Qué tienen las personas vinculadas a organizaciones consideradas como poderosas que no tienen otras?
  - ¿En qué debemos concentrarnos para lograr que todos tengamos la capacidad de influir en otros y persuadirlos?
4. Trabaje una pregunta a la vez. A lo mejor quiera usar nuestra definición de poder en los equipos y asociaciones colaborativas, entendido como la capacidad de influir y persuadir a otros en el contexto del trabajo que se hace y de las decisiones que se toman.
5. Las respuestas a la tercera pregunta deben escribirse en el papelógrafo para que todos los miembros puedan verlas. Facilite que el grupo llegue a un acuerdo sobre tres a cinco cosas que van hacer para asegurarse de que todos los miembros puedan influir en cómo se hará el trabajo y en las decisiones que se tomen. Mecanografía y distribuya copias a todos los miembros y llegue a un acuerdo sobre cuándo deberán evaluar el progreso.

## DISCUSIONES PARA AUMENTAR LA CONCIENCIA DE LA DIVERSIDAD ENTRE EL PERSONAL

1. Presente los enfoques de la diversidad mostrándolos como una manera fundamental de asegurar que estamos creando un ambiente de trabajo propicio para que personas de diferentes antecedentes sociales, culturales, profesionales y ocupacionales tengan éxito. Describa brevemente los tres enfoques.

**Enfoque basado en las diferencias sociales.** Se concentra en la identidad social, determinada por el contexto cultural, histórico, social y político en el cual funciona un individuo o grupo. Tiene que ver con la raza, el género, el grupo étnico, la clase, la edad y la orientación sexual.

**Enfoque basado en las diferencias culturales.** Se concentra en el grado de diferencia o semejanza que existe entre las normas culturales de los individuos del grupo respecto a comportamientos en el trabajo, estilos de comunicación y de liderazgo, valores y normas, idioma, etc. El enfoque de las diferencias culturales ayuda a explorar la forma en que las relaciones sociales, los comportamientos en el trabajo, las expectativas y el desempeño en las organizaciones se ven afectados por la cultura y las diferencias culturales.

**Enfoque cognoscitivo-funcional.** Se concentra en la diversidad del conocimiento relacionado con la tarea, las habilidades, y las experiencias así como en las diferencias en la forma en que los individuos acceden a la información y adquieren conocimientos. El conocimiento y las habilidades relacionadas con la tarea están conformados por el entorno educativo, la capacitación profesional y la naturaleza, la función, el área de especialización y el nivel organizacional.

2. Divida a los participantes en tres grupos pequeños. Asigne un enfoque diferente a cada grupo. Pídales que completen las tareas propias de su enfoque y que se preparen para presentar un resumen breve de su discusión sobre la diversidad.

### Tareas para el Grupo de Diferencias Sociales

- Identifique las diferencias y semejanzas sociales de los individuos de su grupo.
- Discuta ejemplos de individuos que han experimentado inclusión, exclusión, privilegios o privaciones.
- Identifique lo que ha facilitado o impedido su capacidad para desempeñarse eficazmente a pesar de las diferencias.

### Tareas para el Grupo de Diferencias Culturales

- Identifique las diferencias culturales existentes en su grupo.
- Analice cuándo ha sentido que su identidad cultural ha representado una fuerza positiva y cuándo ha constituido una fuerza negativa.
- Identifique lo que ha facilitado o impedido su capacidad para desempeñarse efectivamente a pesar de esta diferencia.

### Tareas para el Grupo Cognoscitivo-Funcional

- Identifique las diferencias cognoscitivo-funcionales presentes en su grupo.
- Discuta cuando ha sentido que su identidad cognoscitivo-funcional constituyó una fuerza positiva y cuando resultó negativa.

- Identifique lo que ha facilitado o impedido su capacidad para desempeñarse efectivamente a pesar de esta diferencia.
3. Pídale a cada grupo que presente un breve informe sobre sus discusiones.
  4. Concluya haciendo las siguientes preguntas generales al grupo:
    - ¿Qué descubrió o aprendió mientras discutía este enfoque?
    - A partir de este esfuerzo de colaboración, ¿qué consejo podría darnos para trabajar más efectivamente con la diversidad?

## DISCUSIÓN PARA AUMENTAR LA CONFIANZA

1. Explique que el propósito de esta discusión es desarrollar una lista de principios de confianza que el equipo o la asociación colaborativa pueden usar para aumentar dicha confianza entre los miembros. Esta discusión puede durar de una o dos horas, dependiendo del tamaño del grupo.
2. Escriba las siguientes preguntas sobre el papelógrafo:
  - Desde la perspectiva de nuestro equipo (o asociación colaborativa), ¿qué entendemos por confianza?
  - ¿Por qué es importante?

Facilite la discusión de estas preguntas en grupo.

3. Seguidamente, pídale a las personas que reflexionen sobre experiencias pasadas y piensen en una situación en la cual sintieron gran confianza y una situación en la que percibieron desconfianza. Concédales unos cuantos minutos para pensar en esto y quizás tomar algunos apuntes.
 

Sin revelar detalles que las personas podrían querer mantener en secreto, solicite a los participantes identificar lo que les ayudó a sentir confianza en la primera situación mencionada. Seleccione unos cuantos ejemplos. Luego pida a los miembros del grupo que identifiquen lo que les hizo sentir desconfianza en la segunda situación. Seleccione otros ejemplos.

Resuma los factores que contribuyeron a generar confianza y aquellos que contribuyeron a hacer sentir desconfianza.
4. Sugiera al grupo que desarrolle una lista de los principios que, si se aplicaran, podrían contribuir a crear un clima de confianza al interior del equipo o la asociación colaborativa. Escriba en el papelógrafo las sugerencias que formulen las personas. Trabaje con el grupo para crear consenso sobre varios principios (cinco o seis pero no más de 10) que el equipo o la asociación colaborativa estén dispuestos a aplicar.
5. Póngase de acuerdo para mecanografiar estos principios de confianza y distribuirlos entre los miembros. Sugiera que los miembros del grupo vuelvan a considerar estos principios dentro de seis meses para ver cómo los están aplicando en su trabajo diario.

# Apéndice IV

## EJERCICIO PARA ABORDAR ASPECTOS DIFICILES DE LA ASOCIACION COLABORATIVA

### FRACASO Y ÉXITO DE LAS ASOCIACIONES COLABORATIVAS

El siguiente cuadro, concebido a partir de investigaciones realizadas sobre fusiones y adquisiciones para Price-WaterhouseCoopers, identifica las razones del fracaso y del éxito de las asociaciones colaborativas.

Razones del fracaso de las fusiones	¿Se aplica esto a su asociación colaborativa?	de las fusiones	¿Se aplica esto a su asociación colaborativa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• acciones que agregan valor</li> <li>• culturas no pueden cambiar</li> <li>• culturas se pueden mezclar gradualmente —el enfoque del “contagio”</li> <li>• la visión y los valores lo cambiará todo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• comportamientos efectivos de colaboración</li> <li>• modelos de colaboración para imitar</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• momentos clave en la definición de la fusión</li> <li>• con su ejemplo</li> <li>• compartir las malas noticias</li> <li>• comparten todo lo anterior</li> </ul>	

Plan para tratar los Factores de Fracaso	Plan para Incrementar los Factores de Éxito

## ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA ASOCIACIÓN COLABORATIVA

Las personas que participan en asociaciones colaborativas a menudo no hablan sobre temas delicados de las asociaciones colaborativas porque no comprenden que ellos mismos están involucrados en un proceso y porque no pueden apreciar en retrospectiva los problemas actuales. El siguiente es un resumen de las etapas que a veces experimentan las asociaciones colaborativas.

### 1. Comienzo

- Los miembros se sienten entusiasmados.
- Las personas se pregunta qué le sucederá a su cultura.
- Las personas se preguntan qué les sucederá a ellos mismos.
- Surgen las diferencias culturales.
- Ambas partes pueden sentirse incómodas con el comportamiento y la actitud percibida en la otra.
- Algunos individuos pueden resentirse.
- Las opiniones expresadas por algunos miembros de una cultura pueden mantenerse ocultas para la otra.
- Aparecen los “chismes”.

- Hay baja productividad.

## 2. Confrontación

- La crisis estimula la discusión abierta de los problemas culturales latentes.
- Ambas partes insisten en que su punto de vista es correcto.
- Muchas veces se presenta estancamiento y las personas se culpan entre sí.
- La productividad se mantiene baja.

## 3. Mejoramiento

- Los participantes desarrollan un reconocimiento sano de que existen criterios y valores diferentes dentro de la asociación colaborativa.
- Ambas partes están dispuestas a trabajar en equipo.
- La productividad es entre moderada y alta.

## 4. Excelencia

- Hay un alto grado de respeto por las ideas del otro.
- Las personas ahora están dispuestas a comprender los puntos de vista de los demás.
- Las soluciones se desarrollan de manera integrada.
- Se generaliza el concepto de “inclusión” en la asociación colaborativa.
- La productividad es alta.

Este modelo aporta varios beneficios:

- Ayuda a que las personas perciban (a) que el desarrollo de una asociación colaborativa sigue un patrón común y (b) que la confusión y el conflicto son normales en el proceso de mejorar la eficacia de la asociación.
- Establece un esquema contra el cual puede medirse los avances de la asociación colaborativa.
- Al comprender el ciclo, los socios colaboradores pueden adoptar un enfoque proactivo para dirigir cada etapa de su desarrollo.
- Cuando se presenta una crisis o un problema, los socios pueden revisar las etapas previas, analizar la nueva situación y establecer algunas pautas para tratar con el problema.
- Legitima el tratamiento de las dificultades de la colaboración y las cuestiones culturales.

¿Dónde se encuentra esta asociación colaborativa?

1. Comenzando
2. Compartiendo/confrontándose
3. Mejorando
4. Sobresaliendo

¿Qué está impidiendo el paso a la siguiente etapa?



¿Qué facilitaría la transición a la siguiente etapa?

Etapas en el Desarrollo de las Asociaciones Colaborativas				
	Comenzando	Compartiendo	Mejorando	Sobresaliendo
<b>C A R A C T E R I S T I C A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>difíciles</p> <p>poco definidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>organizándose</p> <p>poco definidas</p> <p>miembros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>adoptan normas</p> <p>con las tareas</p> <p>comienzan a resolverse</p> <p>sentimiento de competencia y orgullo respecto al equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>productivas</p> <p>cooperación</p> <p>innovación y creatividad</p> <p>iniciativa</p> <p>los diferentes talentos</p>
<b>M I E M B R O S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>miembros</p> <p>liderazgo informal</p> <p>compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>cómodos</p> <p>de pertenencia</p> <p>voluntariamente</p> <p>de trabajar juntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>desempeñan bien como individuos y como equipo</p> <p>verdadera cooperación</p> <p>las culturas</p> <p>personal alto</p>
<b>L Í D E R E S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>equipo</p> <p>favorable</p> <p>las personas</p> <p>necesidades de orientación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>de las dificultades</p> <p>diferencias</p> <p>de vista diferentes</p> <p>personas a expresarse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>cumplimiento de normas y reglas</p> <p>cumplimiento de las normas</p> <p>orientación cuando el grupo está estancado</p> <p>consenso</p> <p>equipo a la revisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>consultan, inspiran</p> <p>la ejecución de las tareas cuando es necesario</p> <p>flujo de comunicación</p> <p>recordatorios acerca de la nueva visión</p>

LOS MATERIALES DEL ANEXO IV FUERON CEDIDOS POR PHILIP MERRY CONSULTING GROUP PTE LTD.

# Apéndice V

## ENCUESTA SOBRE EL CLIMA DE LA DIVERSIDAD

Esta herramienta provee a los miembros la oportunidad de evaluar la capacidad actual de su equipo o asociación colaborativa para trabajar con la diversidad. Respóndala con sinceridad. La encuesta se ha diseñado para promover una evaluación honesta y constructiva que facilite el mejoramiento.

Use la siguiente escala de cinco puntos para calificar el nivel actual de efectividad de su equipo o alianza.

1. Tenemos una seria deficiencia en esta área.
2. Somos inconsistentes y necesitamos mejorar.
3. Estamos haciendo esto con regularidad.
4. Estamos haciendo esto bien, a un nivel avanzado.
5. Hacemos esto de una forma ejemplar que puede utilizarse como una “buena práctica” o un modelo para otros.

1. Nuestro equipo o asociación está compuesto por individuos que provienen de una variedad de entornos culturales diferentes. Seleccionamos, expresamente, a miembros de equipos y a organizaciones socias, que aportan diferentes perspectivas.

1                      2                      3                      4                      5

2. Somos buenos para escuchar al otro. Procuramos comprender antes que manifestar desacuerdo o debatir. Estamos comprometidos con la escucha activa —haciendo preguntas, parafraseando y resumiendo— lo que nos permite comprender mejor al otro.

1                      2                      3                      4                      5

3. Estamos abiertos a nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas. Usamos nuestros diversos antecedentes, habilidades y experiencias para aumentar nuestra creatividad e innovación.

1                      2                      3                      4                      5

4. Nos sentimos cómodos tratando problemas, independientemente si se relacionan con las tareas o con aspectos culturales.

1                      2                      3                      4                      5

5. Somos respetuosos del personal que está trabajando en un idioma que a veces le resulta difícil. Esperamos hasta que completen sus frases y no los interrumpimos cuando están hablando.

1 2 3 4 5

6. Sabemos que escribir en otro idioma es a veces difícil. Toleramos una redacción que no es perfecta y, cuando se requiere una “redacción perfecta”, la asignamos a un hablante nativo o le pedimos que le ayude a quien la está preparando.

1 2 3 4 5

7. Somos pacientes. Reconocemos que a veces nos toma mucho tiempo comprender al otro, resolver problemas y desarrollar estrategias. No los abandonamos; no nos inclinamos por la cultura dominante y les permitimos ejercer el liderazgo.

1 2 3 4 5

8. Hemos establecido reglas básicas para abordar las cuestiones culturales antes de que se conviertan en problemas.

1 2 3 4 5

9. Soy capaz de participar plenamente en este equipo o alianza colaborativa. Mis opiniones se escuchan y mi punto de vista se respeta. Tengo tanta influencia en el equipo o asociación participativa como la tienen la mayoría de los otros.

1 2 3 4 5

10. No simplemente toleramos nuestra diversidad; la disfrutamos.

1 2 3 4 5

# Apéndice VI

## EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CONOCIMIENTOS Y APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD

El desempeño de los miembros de asociaciones colaborativas, que están conscientes de la diversidad y la saben manejar, se presenta de ciertas maneras. Utilizando la siguiente escala de cinco puntos, indique su nivel actual de efectividad al trabajar con la diversidad.

1. Tengo serias deficiencias en este campo y necesito mejorarlas.
2. Soy inconsistente y necesito mejorar.
3. Lo hago con regularidad.
4. Lo hago bien, a un nivel avanzado.
5. Lo hago de manera ejemplar que puede servir como “buena práctica” o modelo para otros.

1. Escucho activamente lo que otros están diciendo; utilizo las habilidades de escucha activa como preguntar, parafrasear, resumir y alentar.

1                      2                      3                      4                      5

2. Hago seguimiento de la discusión y del diálogo para garantizar que todos tengan oportunidad de expresar sus opiniones.

1                      2                      3                      4                      5

3. Tengo cuidado de no entablar más conversaciones con individuos que son más parecidos a mí en cuestiones sociales, culturales u ocupacionales.

1                      2                      3                      4                      5

4. Soy consciente de la diversidad —social, cultural y ocupacional— de mis colegas y comprendo las semejanzas y diferencias existentes.

1                      2                      3                      4                      5

5. Respeto a los miembros del grupo con el que trabajo que se expresan en un idioma diferente del mío: por ejemplo, espero a que estas personas terminen sus frases en vez de terminarlas por ellos.

1                      2                      3                      4                      5

6. Trato deliberadamente de aumentar el nivel de comodidad entre los colegas con quienes estoy trabajando en forma colaborativa; no simplemente dejo pasar el tiempo o converso sólo con algunos.

1 2 3 4 5

7. Soy capaz de dar y recibir retroinformación de personas diferentes de mí social, cultural u ocupacionalmente.

1 2 3 4 5

8. Demuestro una curiosidad oportuna por la diversidad de otros —hago preguntas, demuestro interés, disfruto aprendiendo sobre estas diferencias.

1 2 3 4 5

9. Soy consciente de que mis propios antecedentes o preferencias sociales, culturales y cognoscitivo-funcionales influyen mis percepciones y comportamientos. Trato, sistemáticamente, de comprender esto plenamente y estoy alerta a cómo esta situación puede estar afectando a otros miembros del equipo.

1 2 3 4 5

10. Soy consciente de mis propios prejuicios y puedo hablar abiertamente de ellos con otros miembros; pido ayuda para superar los sesgos que podrían perjudicar nuestro esfuerzo conjunto.

1 2 3 4 5

11. Reconozco y elogio oportunamente el trabajo bien hecho; trato de reconocer los aportes de todos los miembros del equipo.

1 2 3 4 5

12. Soy consciente de que las diversas culturas y personas poseen diferentes puntos de vista y hábitos respecto al uso del tiempo: ¿Qué significa “llegar a tiempo”? ¿Qué significa “llegar tarde”? ¿Todas las personas valoran la puntualidad de igual forma? Promuevo la discusión de este asunto dentro del equipo y me muestro dispuesto a cumplir las normas del grupo respecto al uso del tiempo.

1 2 3 4 5

## Apéndice VII

### EJERCICIO PARA COMPARTIR LA CULTURA DE LA ASOCIACIÓN COLABORATIVA

A continuación se presenta un marco que las partes que componen una empresa colaborativa pueden utilizar para describir sus cultura a otros. En la columna de la izquierda se presentan varios factores culturales influyentes como los héroes, la historia, el ambiente o la geografía, la religión y los refranes. Las siguientes dos columnas sirven para indicar cómo dicho concepto ha influido en los valores y en el comportamiento propios de su cultura.

CONCEPTO	VALOR	COMPORTEAMIENTO
HÉROES		
HISTORIA		
MEDIO AMBIENTE- GEOGRAFÍA		
RELIGIÓN		
REFRANES		



## Apéndice VIII

### CONSEJOS PARA AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y APROVECHAMIENTO RESPECTO DE LA DIVERSIDAD

En situaciones nuevas en las que hay poco tiempo para reflexionar sobre sus experiencias, llevar un registro le permite a la persona hacer un seguimiento de sus sentimientos, reacciones y aprendizajes. Cuando usted esté trabajando en un entorno de colaboración nuevo y exigente, y quiera mejorar su comprensión de la diversidad, conteste las siguientes preguntas después de que se presente una interacción importante.

1. ¿Sobre qué trató esta interacción? ¿Cómo se enfocó?
2. ¿Qué retos personales y laborales representó esto para mí?
3. ¿Cómo me sentí durante y después de este evento?
4. ¿Qué dimensiones de la diversidad se aplican a esta situación?
5. ¿Qué aprendí sobre mí mismo? ¿Sobre la diversidad?
6. ¿Qué haría del mismo modo o que cambiaría la próxima vez?



# Apéndice IX

## CUESTIONARIO SOBRE VALORES Y COMUNICACIONES TRANSCULTURALES

Reflexione sobre su diaria interacción con personas de diferentes culturas y responda a las preguntas usando la siguiente escala. Ocasionalmente, usted notará que su respuesta depende de la persona con la que usted está interactuando. En este caso puede marcar, “Depende” y anotar las circunstancias que harían que usted respondiera de otro modo.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Depende
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

1. Los ancianos o las personas mayores siempre deben hablar y saludarlo a usted primero.

1                      2                      3                      4                      5

2. Usted siempre debe pensar lo que va a decir antes de decirlo.

1                      2                      3                      4                      5

3. Usted debe esperar a que le pregunten en vez de tomar la palabra.

1                      2                      3                      4                      5

4. Hablar al mismo tiempo que otra persona es descortés.

1                      2                      3                      4                      5

5. Expresar emociones fuertes en el trabajo no es apropiado.

1                      2                      3                      4                      5

6. Uno no debe discutir con su jefe.

1                      2                      3                      4                      5

7. A veces comienzo a hablar sobre el trabajo sin haber saludado a la otra persona ni haberle preguntado cómo está.

1 2 3 4 5

8. Las reuniones deben ser dirigidas con firmeza por una persona, quien probablemente será la que más hable.

1 2 3 4 5

9. Los conflictos se tratan mejor mediante un enfoque indirecto.

1 2 3 4 5

10. Lo que las personas dicen es mucho más importante que su lenguaje corporal.

1 2 3 4 5

11. Cuando las personas le invitan a su casa, usted siempre debe ir.

1 2 3 4 5

12. Las relaciones valiosas sólo ocurren cuando las personas se pueden llamar por su primer nombre.

1 2 3 4 5

13. Sonreír es siempre útil para hacer que las personas se sientan cómodas.

1 2 3 4 5

14. Si no tengo la oportunidad de presentarme adecuadamente, me cuesta trabajo participar plenamente.

1 2 3 4 5

15. Cuando se habla con otra persona, siempre conviene establecer y mantener contacto visual.

1 2 3 4 5

## Apéndice X

### PAUTAS PARA EL USO DEL CORREO ELECTRONICO Y DEL CORREO DE VOZ EN ENTORNOS CON DIVERSIDAD DE PERSONAL

1. Pónganse de acuerdo en que todos los miembros revisen su correo de voz todos los días y devuelvan las llamadas dentro de las 24 horas siguientes.
2. En los mensajes de correo de voz, anuncie su nombre y su número de teléfono tanto al comienzo como al final del mensaje. Deje un mensaje corto y conciso. Formule claramente su solicitud, limitándose a uno o dos puntos. Sea preciso acerca de lo que usted necesita, para cuándo lo necesita y cómo desea que se le envíe.
3. Cada individuo revisará su correo electrónico diariamente y responderá a los mensajes en las 24 horas siguientes.
4. Si un miembro del equipo o alianza va a estar fuera de la oficina, debe hacérselo saber a los demás y dejar un mensaje de advertencia “fuera de la oficina” tanto en el buzón de voz como en el correo electrónico.
5. Al usar el correo electrónico, envíe mensajes solamente a los individuos que deben recibirlos. No sobrecargue el sistema. Pida confirmación de que los mensajes y los documentos hayan sido recibidos.
6. Los mensajes de correo electrónico sólo deben utilizarse para actualizar e intercambiar información. No debe haber sorpresas acerca de los problemas en el correo electrónico. Las cuestiones personales no deben resolverse a través del correo electrónico; use el teléfono o una reunión cara a cara.
7. Todos deben estar de acuerdo en que si reciben un mensaje de correo electrónico o de correo de voz que cause desagrado, evitarán juzgar o reaccionar emocionalmente hasta tanto comprendan la intención que hay en el fondo del asunto. En los entornos virtuales y cuando se trata con la diversidad, resulta conveniente dar al otro el beneficio de la duda: enfadarse o culpar a otros no son reacciones útiles. Conviene que el individuo que se siente molesto dialogue con quien le envió el mensaje para tratar el asunto más a fondo pero buscando el momento propicio para hacerlo.

# Apéndice XI

## PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE REUNIONES VIRTUALES (AUDIO O VIDEO)

1. Defina un propósito específico y la duración.
2. Distribuya la agenda de la reunión y cualquier trabajo previo antes de la sesión. Asigne tiempo suficiente para que los participantes puedan terminar cualquier trabajo previo.
3. Antes de la reunión, recoja las opiniones sobre los temas menos importantes de manera que las personas no gasten tiempo de la reunión discutiendo estos temas.
4. Si resulta apropiado, pídale a los participantes que piensen en preguntas o temas específicos antes de la reunión. Esto ayuda a que el personal diferente participe más activamente.
5. Limite la participación a no más de siete u ocho participantes activos. Los otros pueden escuchar.
6. Durante la reunión, informe a las personas sobre quiénes estarán sirviendo de facilitadores o conduciendo la sesión.
7. Pregunte quién está en línea al comienzo de la reunión y pídale a todos que se presenten.
8. Solicite que cuando no estén en el uso de la palabra mantengan activados sus botones de “silencio”.
9. Pídale a las personas que se identifiquen en el momento de iniciar su participación en la discusión.
10. Si el (los) tema(s) de discusión es (son) complejo(s), establezca “recesos para pensar”. Esto ayudará al personal diferente a ordenar sus pensamientos.
11. Si las personas tienen que ausentarse de la reunión, solicíteles que lo informen al grupo de antemano.
12. Haga un seguimiento de la participación para promover el equilibrio. Haga un recorrido virtual por el sitio de la reunión, solicitando la opinión a cada persona.
13. Anime a las personas a que se expresen sin prisa y con claridad, ya que la comunicación telefónica resulta particularmente difícil para los miembros cuya lengua nativa es diferente.
14. Al final haga un resumen de la discusión y distribuya las actas dentro de los dos días siguientes.
15. Si se realizan reuniones virtuales periódicamente, pregunte al grupo ocasionalmente qué consideran eficaz y cómo creen que se puede mejorar el manejo de las reuniones.

# Notas



1. Merrill-Sands, D., E. Holvino y J. Cumming. Working with Diversity – A Framework for Action. (p. 3). Center for Gender in Organizations (CGO), Simmons Graduate School of Management, Chaos Management, Ltd.
2. Merrill-Sands, D., E. Holvino y J. Cumming. Working with Diversity – A Framework for Action (p. 8). Center for Gender in Organizations (CGO), Simmons Graduate School of Management and Chaos Management Ltd.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Canney Davison, Sue y Karen Ward. Leading International Teams. McGraw-Hill Publishing Company, Londres. 1999.
6. La intención de este documento no es cubrir todos los aspectos de trabajar con la diversidad que fueron cubiertos en el trabajo realizado por el Programa de Género y Diversidad del GCIAI. Para comprender mejor el tema, se sugiere a los lectores referirse a la publicación titulada “Working with Diversity, A Framework for Action” (Merrill-Sands y Holvino).
7. Huxham, C. Creating Collaborative Advantage. (pp. 1-18). Sage Publications, Londres.1996.
8. Katzenbach, J. y D. Smith. The Wisdom of Teams. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1993.
9. Gormley, W. Selecting Partners: Practical Considerations for Forming Partnerships. The Organizational Change Program for the CGIAR Centers, Tips and Tools Series for Collaborative Alliances. Training Resources Group. Alexandria, VA. 2000.
10. Spekman, Robert E. y Lynn A. Isabella. Alliance Competence – Maximizing the Value of Your Partnerships. (p.viii). John Wiley and Sons, Inc. 2000.
11. Kantor, R. Moss. “Collaborative Advantage: The Art of Alliances.” Harvard Business Review.
12. D. Cohen y L. Prusak. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work; Harvard Business School Press, 2001.
13. Ibid. Páginas 25-27.
14. Philip Merry Consulting Group Pte Ltd.
15. Ibid.