

Pio Puig · Susanna Miquel

# DIVERSIDAD INVISIBLE y CULTURA TRANSFORMACIONAL



Las claves para construir organizaciones  
resilientes, adaptables y orgánicas

PIO PUIG Y SUSANNA MIQUEL

DIVERSIDAD INVISIBLE Y CULTURA  
TRANSFORMACIONAL

Las claves para construir organizaciones  
resilientes, adaptables y orgánicas

© Pio Puig y Susanna Miquel  
© Diversidad invisible y cultura transformacional

Septiembre 2020

ISBN papel: 978-84-685-5026-8  
ISBN epub: 978-84-685-5027-5

Editado por Bubok Publishing S.L.  
equipo@bubok.com  
Tel: 912904490  
C/Vizcaya, 6  
28045 Madrid

Reservados todos los derechos. Salvo excepción prevista por la ley, no se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos conlleva sanciones legales y puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47).



**Pio Puig** es fundador de TalentUp! y un catalizador natural del cambio. Es Ingeniero, MBA y Gallup-Certified Strengths Coach. Su formación y experiencia integra tres piezas clave, tecnología, metodología y personas, para transformar las Organizaciones. Consciente que es el individuo la piedra angular y la verdadera palanca de cambio, su propósito es ¡cambiar el mundo a través de las personas! Como consultor, trainer y colaborador en diferentes másters universitarios, inspira a hacer realidad la Cultura Transformacional dentro de la organización.

Ideation · Futuristic · Individualization · Activator ·  
Developer



**Susanna Miquel** es fundadora de TalentUp! con una visión analítica y deliberativa del entorno. Es arquitecta y Gallup-Certified Strength Based Education. Le encanta hacer brillar los equipos sacando lo mejor de las personas. Como consultora, instructora y colaboradora en diferentes másters, se ha especializado en poner a la persona en el centro de las metodologías ágiles e innovadoras permitiéndoles recorrer el camino hacia la Cultura Transformacional.

Deliberative · Harmony · Consistency · Analytical ·  
Maximizer

A mi yo del pasado: “Tu propósito es sacar lo mejor de las personas. ¡Empieza ya!”

A ti, lector, por ayudarnos a mejorar el mundo a través de las personas. ¡Gracias!

**Pio y Susanna**

Este libro es una vía para transportar la semilla de una idea. Nos encantará que seas partícipe. Siéntete libre de enviar cualquier comentario, esperamos recibir sugerencias de mejora. ¡Estamos deseando conocerte!

[pio@talentup.cat](mailto:pio@talentup.cat) / [susanna@talentup.cat](mailto:susanna@talentup.cat)

**La semilla de una idea**

# Índice

[Prólogo](#)

[Introducción](#)

[Parte 1 - La Diversidad Invisible](#)

[Capítulo 1 - Todos somos diferentes](#)

[Capítulo 2 - Motivación intrínseca](#)

[Capítulo 3 - Propósito individual](#)

[Capítulo 4 - Luces y sombras](#)

[Parte 2 - Colaboración Orgánica](#)

[Capítulo 5 - Equipos interdependientes](#)

[Capítulo 6 - Cuadro de Motivación](#)

[Capítulo 7 - Atributos de un equipo ideal](#)

[Capítulo 8 - Toxicidad inconsciente](#)

[Capítulo 9 - Compensando el Equipo](#)

[Parte 3 - Hacia la Inteligencia Colectiva](#)

[Capítulo 10 - Liderazgo consciente](#)

[Capítulo 11 - Inteligencia colectiva](#)

[Capítulo 12 - Compartiendo el liderazgo](#)

[Capítulo 13 - El propósito como eje vertebrador](#)

[Parte 4 - Cultura Transformacional](#)

[Capítulo 14 - Más allá del empoderamiento](#)

[Capítulo 15 - La implicación del talento](#)

[Capítulo 16 - El impulso del cambio](#)

[Capítulo 17 - Todos somos innovación](#)

[Capítulo 18 - Camino a la agilidad](#)

[Anexo](#)

[Glosario](#)

[Bibliografía](#)



# Prólogo

Descubrir el camino al éxito parece el reto imposible para muchas personas. Cuando decides que quieres alcanzar una meta, identificas en la travesía un conjunto de elementos que debes integrar para hacer el recorrido más sencillo y fácil. Generalmente, buscas herramientas que te auxilien para recorrer la senda, como linternas y mapas que te sirvan de guía, para saber dónde estás en un momento dado. Estas herramientas, complementadas con instrumentos de medición, te permiten ubicarte en la andadura y saber lo lejos que estás de llegar al siguiente punto de referencia. Medir implica procedimientos y procesos para tener la información adecuada y precisa para saber que estás en el lugar correcto. Medir da referencias para que no te confundas y te impida tener la confianza de que estás avanzando por el camino correcto.

Aprender a definir a dónde ir, saber que avanzas adecuadamente, tomar las decisiones correctas de qué herramientas utilizar y cuáles son los métodos de trabajo a seguir para desempeñar correctamente lo necesario para llegar con éxito, es una parte de la tarea. Ahora bien, después de conocer cómo tomas las decisiones adecuadas, ¿quieres explorar cómo realmente estas decisiones son las acertadas y las estás llevando a la acción con el apoyo de la experiencia y el conocimiento de quienes han recorrido el camino correcto? Entonces es momento de cambiar de referencia, pasar del conocimiento en libros a la componente humana, para interactuar entre personas, descubrir por qué cada individuo actúa de forma diferente en situaciones distintas. El tema pasa de un aprendizaje mecánico a un aprendizaje dinámico, donde las variables se multiplican y el estado de ánimo, la motivación y el

liderazgo toman una nueva dimensión en las acciones. En este entorno, es más difícil predecir y conducir como actuar, donde los seres humanos entran en la ecuación y los resultados cambian de una forma a otra por pequeños detalles, que en cada grupo, empresa o proyecto son distintos, tu cometido es tener la habilidad de dirigir equipos de trabajo donde el reto se inicia en identificar qué personas trabajan mejor con otras y saber conducir, de forma consciente, las acciones de tal forma que la capacidad del equipo se multiplique. Tu desafío es el de multiplicar la capacidad de las personas facilitando la generación de empatía, así como la inspiración que unas personas provocan en otras cuando todo funciona bien o por saber resolver problemas y mover a la gente hacia un propósito colectivo cuando los equipos de trabajo no encuentran el cuadro de motivación adecuado.

Tú, como líder, tienes que ver que el valor que aporta cada persona por su forma diferente de ser se conecte dentro del equipo de trabajo y cómo esta riqueza oculta de la Diversidad Invisible produce sinergias y ¡mueve montañas! Tienes la oportunidad de aprender en qué momento meter la mano es crítico, para dar apoyo mediante un liderazgo consciente y tener el mejor resultado en el menor tiempo posible. Los equipos de trabajo responden a estímulos en forma distinta de acuerdo con el empoderamiento que se facilita en una cultura transformacional, que hace que la gente tenga las motivaciones adecuadas para hacer sentir a los participantes de los equipos que su colaboración es la razón del éxito. Cuando el logro de una persona acelera el logro de la siguiente en la cadena productiva, se construye un círculo virtuoso donde cada persona es auxiliar del éxito de su antecesor y facilitador del camino para el que está en la siguiente acción. La agilidad se integra de forma natural en las dinámicas que harán que tu trabajo se convierta en un continuo recorrido de satisfacciones haciendo que el propósito de cada persona se cumpla. Al final del camino, el éxito colectivo produce una satisfacción intrínseca en todo el equipo que es el reflejo de la motivación personal.

En un mundo complejo como en el que vivimos hoy, el reto es integrar las herramientas necesarias para la adaptación con la plena implicación de las personas en el proceso. Crear un entorno, donde la motivación personal y el logro se convierten en la energía y fuente inagotable de éxitos, donde cada persona aporta su pequeña dosis de innovación, buscando como hacer algo mejor en cada etapa recorrida.

La invitación a leer este libro no sólo es en obtener conocimientos, sino en transformarlo en acciones, deteniéndote en cada capítulo a reflexionar el impacto que tu actitud aporta, el beneficio que tu experiencia y conocimiento genera y en fortalecer a todos los involucrados para que los equipos independientes se unan para lograr el resultado propuesto.

Jorge Zavala  
aAutor

Think Like Silicon Valley being Anywhere  
Conductor de  
[www.facebook.com/QuieroAprenderA](http://www.facebook.com/QuieroAprenderA)

# Introducción

Con tan sólo siete años sabía que quería cambiar el mundo y ¡qué mejor que la tecnología para conseguir este propósito! Me encantaban las películas de 007 pero no para ser James Bond sino Q, el científico que desarrollaba los inventos. Después de estudiar ingeniería creía estar preparado para que mi misión pudiera tener cierto impacto ayudando a las empresas, tanto en consultorías tecnológicas como en el despliegue de proyectos. Pero, aunque el beneficio objetivo de la transformación que se pretendía ejecutar era evidente, no siempre el proyecto se acababa implantando. Aun aumentando la inversión, no había forma que avanzara. ¿Cómo era posible? ¿Cuál era el freno? En cambio otros proyectos, con una inversión mucho menor, lograban desplegarse con agilidad y resultados espectaculares. ¡Simplemente porque las personas querían! Con el tiempo he constatado que la tecnología es sólo una herramienta y que la auténtica palanca de cambio ¡está en las personas!

Hoy, continuo queriendo cambiar el mundo y aunque me sigue encantando la tecnología, ahora ayudo a las empresas a saber colocar a las personas en el centro, sacando lo mejor de si, para implicarlas en el cambio y hacer realidad la transformación.

**¡Cambiar el mundo a través de las personas!**

Éste es nuestro propósito, que comparto con Susanna, mi mujer. Entre ambos hemos escrito este libro con la intención de extender otra forma de concebir las organizaciones, capaces de afrontar el futuro con las herramientas tecnológicas y metodológicas que sean

necesarias, pero contando con un motor potente, el de la implicación de las personas, para moverse con destreza y agilidad. Organizaciones donde se combaten algunos de los males endémicos como el ego, la desconfianza o la apatía para intentar precisamente eso, hacer del mundo un lugar mejor.

El entorno VUCA actual hace necesario contar, más que nunca, con la implicación de las personas, para afrontar de forma ágil la incertidumbre y ambigüedad que nos rodea.

VUCA (acrónimo inglés que significa: Volátil, Incierto, Cambiante, Ambiguo), es un concepto que muchos seguro ya conocéis, otros igual no lo habéis escuchado nunca, pero aun sin conocer el nombre, todos sabemos muy bien que es. Es el mundo en que vivimos, donde el concepto “cambio de paradigma” está a la orden del día y ya no nos sorprende escucharlo en cualquier ámbito; donde, lo que a día de hoy es válido, no podemos asegurar que lo sea dentro de unos meses. Es el mundo hiperconectado en plena efervescencia tecnológica, en el que una idea al otro lado del planeta tarda poco en revolucionar el sector a nivel global.

Las empresas afrontan esta situación adoptando nuevas tecnologías y/o metodologías, pero no siempre con buen resultado. El cambio genera miedo, vértigo y frustración en algunas personas de manera que se oponen a él, en gran medida, por la incertidumbre de no saber qué papel juegan ellos en ese proceso.

Todos somos diferentes y todos tenemos un valor a aportar. Es la riqueza de la *diversidad invisible*, de aquella diversidad que no percibimos a simple vista, pero que es vital conocer para poder beneficiarnos de ella. No podemos permitirnos no avanzar y no adaptarnos de forma orgánica a lo que el mundo necesita, pero tampoco podemos permitirnos prescindir del valor de unas personas porque desconocemos cuál es. La suma de esta diversidad ofrece una cantidad de alternativas y una agilidad de movimiento que deberíamos aprovechar.

De este escenario actual, donde las empresas se enfrentan al reto de evolucionar en un mundo VUCA, en el que más que nunca necesitamos contar con el impulso de las

personas para avanzar de forma orgánica y ágil, surge la *Cultura Transformacional*.

Tanto si eres emprendedor de una Startup como si eres directivo de una gran empresa, si diriges pequeños equipos como *Team Leader, Agile Coach, Scrum Master* o divisiones completas de una organización, de una gran empresa, te ofrecemos en este libro, a través de experiencias propias muy cercanas vividas en primera persona, una visión para hacer tangibles conceptos abstractos como motivación, confianza, empatía, a partir de los cuales construir una cultura donde la adaptación al cambio, la agilidad y la innovación formen parte intrínseca.

Te invito a compartir este viaje que arranca en la persona, en entender y valorar la *diversidad invisible*, continua con la colaboración orgánica y la *inteligencia colectiva* para culminar en lo que hemos llamado *Cultura Transformacional*. Si conseguimos plantar una semilla de nuestro propósito, “cambiar el mundo a través de las personas”, ¡habrá valido la pena!

# **Parte 1 - La Diversidad Invisible**

# Capítulo 1 - Todos somos diferentes

Hace unas semanas se le rompió la linterna a una de mis hijas. Siendo que era una linterna barata de los chinos yo la hubiera tirado a la basura, pero antes de poder hacer el gesto apareció mi otra hija (¡tenemos 3!) con una sonrisa de oreja a oreja diciendo: “¡yo la arreglo!”. Se tomó su tiempo para abrirla, entender como funcionaba y ver qué podía haber fallado para arreglarla. ¡Y lo logró! La linterna no duró mucho, puesto era de mala calidad, pero en aquel momento sucedió algo a lo que generalmente no le prestamos demasiada atención.

Una persona hizo algo (de valor para su entorno) ¡por el simple hecho de que le encanta! Nadie le pidió a mi hija arreglar la linterna, salió de dentro, por pura *motivación intrínseca*.

La *motivación intrínseca* es un motor potentísimo que nos mueve a seguir nuestro camino hacia nuestro éxito personal y felicidad. La gran pega que tiene es que en muchos casos desconocemos cuál es nuestra *motivación intrínseca*. ¿Qué es aquello que sin esperar nada a cambio nos mueve a levantarnos y hacer algo simplemente por puro placer?

Es importante conocer, cuanto antes mejor, cuales son nuestras semillas de motivación. ¿Me encanta reparar una linterna por la sensación de volver a darle vida a algo que estaba roto o por tener la excusa de analizar y desgranar al detalle como funciona? Son diferencias sutiles, pero la toma de consciencia es vital para entender aquello que nos mueve. Y cuando nos movemos siendo fieles a nosotros mismos la magia aparece.

Para nosotros, la mejor herramienta que hemos encontrado para descubrir esta motivación es el resultado



del *StrengthsFinder* de Gallup. Hay muchos otros test que clasifican en roles o perfiles de personalidad (Belbin, Myers-Briggs...) pero a nuestro entender, aquel que define mejor nuestro comportamiento vinculándolo a las semillas que hay detrás que lo motivan, es Gallup. Aún así, somos conscientes que es una herramienta y como tal habrá quien prefiera (por su propia forma natural de ser) otras que personalmente le irán mejor, como podría ser la ciencia de la motivación de Daniel Pink.

Lo importante no es tanto la herramienta en si (aunque es vital contar con una como punto de partida) sino a donde queremos que nos lleve, a conocer de forma clara y consciente aquello que nos encanta y entender el por qué.

Conocer lo que a uno le gusta puede llegar a ser relativamente sencillo. “Me encanta arreglar cosas rotas” (Mi hija mayor), “Me apasiona la música” (Pio) ahora, saber el por qué, es esa diferencia sutil que comentábamos que nos da la clave de la motivación. ¿Es realmente importante saber el por qué? ¿No es suficiente con saber que algo me encanta? A nuestro entender hay un salto que marca una diferencia enorme. Entender el por qué, me permite conocer la semilla motivacional que hay detrás, aquello que me hace vibrar y me mueve. La toma de consciencia clara de esa semilla hace que yo la pueda reproducir voluntariamente en otros entornos. ¡Ese es el gran salto! Poder encarar nuestro camino con nuestra propia fuente de motivación, y eso indudablemente nos lleva al éxito personal y a la felicidad.

Tomemos el ejemplo de “me apasiona la música”. Si me quedo en esa afirmación mi área de motivación se limita a la música. En cambio, si soy consciente de que la música me gusta porque me encantan las ideas abstractas y como se entrelazan entre sí, esa misma motivación es extensible a, por ejemplo, las matemáticas, porque las entiendo con la misma pasión de ideas abstractas que ligan conceptos de manera redonda. Si por contra, me apasionara la música por la capacidad que tiene de transmitir sentimientos y emociones, la motivación que hay detrás sería otra completamente distinta. Eso nos lleva a otra gran

conclusión: ¡todos somos diferentes! Aún encantándonos las mismas cosas (como por ejemplo la música) aquella motivación que nos mueve es distinta.

Parece una obviedad no demasiado digna de mención concluir que ¡todos somos diferentes! Claro, ya lo sabemos, pero aún así no siempre lo tenemos realmente interiorizado. Si volvemos a tomar como punto de partida el *StrengthsFinder* de Gallup y nos fijamos únicamente en nuestros 5 primeros talentos dominantes (Gallup clasifica un total de 34), únicamente 1 de 300.000 personas comparte los mismos 5 talentos dominantes y sólo 1 de cada 33.000.000 de personas los comparte en el mismo orden. Eso hace que, si somos conscientes de nuestros patrones dominantes y adquirimos la habilidad de usarlos con un impacto positivo en nosotros y en nuestro entorno, ¡nos hace realmente únicos! Si hiciéramos el mismo ejercicio tomando los 6 o 7 primeros talentos de cada persona, las cifras se disparan.

Sí, todos somos diferentes. Todos somos únicos. Eso no nos hace ni mejores ni peores. Existe una enorme *diversidad invisible* que va mucho más allá del género o la procedencia, es la riqueza en sí del ser humano.

Aunque la gran mayoría reconocemos de forma racional que todos somos distintos, nos cuesta, en muchas ocasiones, no procesar la realidad con nuestro filtro particular. Mi forma de hacer, mi motivación natural, es diferente a la de otra persona. No puedo pretender que le guste a alguien la música entendida como un lenguaje de ideas abstractas, si la forma natural que tiene esa otra persona de entender la música es a través de los sentimientos que transmite.

Si volvemos al caso de la linterna, ya he comentado al principio que mi primera reacción fue la de querer tirarla a la basura. De hecho yo le podría haber dicho a mi hija que era una pérdida de tiempo, que no valía la pena, filtrando desde mi perspectiva una acción para mi totalmente inútil. Igual en este caso es fácil juzgar que, si reacciono así, no dejo desarrollar a mi hija con sus propias experiencias (cierto), pero no siempre se ve de forma tan clara.