

# El juego de las aportaciones. Un modelo para categorizar comunidades y una práctica para impulsar el autogobierno en comunidades y equipos multidisciplinares

The contribution game. A model to categorize communities and a practice to promote self-government in communities and multidisciplinary teams

Fernando Ruiz-Falcó Rojas<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Adaptango, España

frf@fernandoruizfalco.com

**RESUMEN.** Este artículo propone un modelo para categorizar las comunidades y una práctica para mejorar su autogobierno. El diseño parte de tres ideas básicas: una comunidad es un caso particular de sistema adaptativo complejo (CAS); es necesario mejorar el autogobierno de las personas y del conjunto; y el mecanismo para producir un cambio de comportamiento es un juego en el que se aprende haciendo.

El modelo define cinco tipos básicos de comunidad y sirve como herramienta de diagnóstico e instrumento de orientación para los equipos. El juego mejora el conocimiento de la comunidad sobre su propia situación y estimula nuevas conversaciones que guían la mejora del rendimiento de la comunidad.

El modelo y la práctica aspiran a ser válidos sobre cualquier tipo de comunidad, y, por extensión, cualquier clase de equipo multidisciplinar. Se realiza una prueba sobre tres comunidades, donde se verifica la coherencia y utilidad del modelo y se constata una rápida mejora del rendimiento en las tres comunidades.

**ABSTRACT.** This article proposes a model to categorize communities and a practice to improve their self-government. The design starts from three basic ideas: a community is a particular case of a complex adaptive system (CAS); it is necessary to improve the self-government of both, each person and the community as a whole; and the mechanism to produce a behavior change is a game in which you learn by doing.

The model defines five basic types of communities and serves as a diagnostic and guidance tool for teams. The game enhances the community's knowledge of their own situation and stimulates new conversations that guide the improvement of community performance.

The model and practice aspire to be valid over any type of community, and, by extension, any kind of multidisciplinary team. A test is carried out on three communities, where the coherence and usefulness of the model is verified and a rapid improvement in self-government and performance is verified in the three reference communities.

**PALABRAS CLAVE:** Comunidad, Complejidad, Juego, Autogobierno, Microestructuras.

**KEYWORDS:** Community, Complexity, Game, Self-government, Microstructures.

## 1. Introducción

Hoy vemos operar a nuestro alrededor multitud de comunidades de muy diferente naturaleza, intención y forma de organización, pero no disponemos de una taxonomía común que nos permita categorizarlas de una forma sencilla. Podemos clasificarlas por temas (comunidad científica, religiosa, educativa, etc.), por su tipo de intención (lucrativa, social, cultural, etc.) o por su forma de organización (formal, espontánea, explícita, implícita, etc.), pero aun así, todavía debiéramos considerar cómo incorporar otros atributos relevantes para una comunidad, como si es localizada (los miembros comparten ubicación física) o distribuida, su duración (si es permanente, duradera o efímera), su diversidad cultural (número de idiomas e idiosincrasias nacionales o locales), su permeabilidad (abierta, por aprobación, cerrada) o las características del contexto en el que operan.

A pesar de esta carencia, las comunidades son un mecanismo cada vez más utilizado en diseño organizacional por empresas, e instituciones en general, como mecanismo para conseguir cierto tipo de objetivos, generalmente asociados a la transversalidad, con una amplia variedad de enfoques para cada caso de uso. De esta manera, hay abundancia de literatura sobre cada tipo de comunidad, como, por ejemplo, comunidades de práctica, comunidades de interés, comunidades de oficios (gremios), comunidades para la innovación (sobre todo abiertas, pero también cerradas), etc., pero sin pretender ninguna de ellas proporcionar un modelo general aplicable sobre cualquier tipo de comunidad.

El modelo de categorización de comunidades pretende encontrar conclusiones sobre el comportamiento de una comunidad más allá de los diferentes casos de uso, válidas para todas las comunidades. Para ello, debe comenzar por una definición amplia del término comunidad. En nuestro modelo, consideramos que una comunidad es un grupo de personas con un interés común y con una frontera identificable. El interés se puede manifestar como un propósito, meta u objetivo de una manera más o menos formal y puede ser de cualquier tipo, intrínseco o extrínseco, explícito o implícito, con interés económico o sin él, siempre y cuando sea compartido por sus miembros. La frontera identificable significa que, en cada momento, sabemos quiénes son miembros de la comunidad y quiénes no, independientemente de cuál sea el mecanismo de incorporación a la comunidad y aunque los participantes pueden variar con el tiempo (puede haber altas y bajas de miembros).

Es importante señalar que bajo esta amplia definición adoptada de comunidad, se pretende poder tratar con este modelo cualquier clase de comunidad de aprendizaje y todo tipo de equipo multidisciplinar.

## 2. Conceptualización de una comunidad

El marco conceptual sobre el que se construye el modelo de categorización y la práctica asociada parte de tres ideas básicas. La primera de ellas es modelizar una comunidad como un sistema complejo adaptativo (CAS), lo que nos proporciona una sólida base de abstracción y nos facilita encontrar las palancas sobre las que poder actuar. La segunda idea es la importancia de mejorar el autogobierno de personas y equipos como proceso básico sobre el que asentar las demás actividades. Y la tercera, utilizar un juego como mecanismo para el aprendizaje y el cambio de comportamiento, tanto individual como colectivo.

A continuación, se desarrollan estas ideas para configurar el marco sobre el que se realiza el diseño del modelo teórico.

### 2.1. Las comunidades como sistemas complejos adaptativos

La definición de comunidad propuesta en el epígrafe anterior representa un caso particular de sistema adaptativo complejo ("Complex Adaptive System", CAS por sus siglas en inglés). Con este enfoque se pretende modelizar el comportamiento de una comunidad y encontrar las palancas que nos permitan actuar sobre ella. Para ello, se propone aplicar el modelo de CAS general, proporcionado por John Henry Holland, al caso de una comunidad.

De acuerdo con el modelo de Holland, un CAS se compone de un gran número de agentes adaptativos realizando interacciones simples entre ellos, donde, a su vez, un agente puede ser un meta-agente, es decir,



otro CAS. Cada agente cumple un conjunto de reglas simples de estímulo-respuesta (tipo IF THEN), pero el agente es adaptativo, es decir, estas reglas evolucionan de acuerdo con la experiencia, como resultado de la adaptación de cada agente al cambio en su entorno (Holland, 1995, pp. 6–9).

Esta es una descripción válida para una enorme variedad de sistemas físicos, como, por ejemplo, una ciudad, un bosque, una bandada de pájaros, un hormiguero, el cerebro humano, el sistema inmunitario y una organización de seres humanos. En particular, una comunidad o cualquier clase de equipo de trabajo multidisciplinar.

Los CAS se caracterizan por una serie de elementos comunes propios. El modelo de Holland identifica cuatro propiedades, tres mecanismos y dos procesos característicos. Todo ello define un ecosistema donde un agente vive o muere en función de su habilidad para recoger recursos críticos de su entorno.

Las propiedades y mecanismos nos dan una idea general de las consideraciones a tener en cuenta sobre la diversidad de los participantes y la no-linealidad de sus comportamientos, pero el análisis de los dos procesos, el de adaptación y el de emergencia, nos aportan conclusiones concretas que empiezan a perfilar el modelo y su práctica asociada.

El proceso de adaptación se compone de tres estados. En el primero, llamado sistema de desempeño (“performance system”), el agente interactúa con otros agentes aplicando un conjunto de reglas tipo estímulo-respuesta. En el segundo, la asignación de crédito (“credit assignment”), el agente revisa las ponderaciones de importancia de cada una de las reglas de acuerdo con su experiencia y en el tercero, descubrimiento de reglas (“rule discovery”), el agente explora nuevas reglas mediante un proceso aleatorio, pero, a la vez, también enfocado por su propio aprendizaje (Holland, 1995, pp. 41–91).

Por lo tanto, para que una comunidad cambie su comportamiento, es necesario introducir un estímulo que facilite que los agentes descubran nuevas reglas y que estas sean incluidas en el sistema de desempeño de sus tareas con una poderosa asignación de crédito. Con esto, empezamos a esbozar la práctica que necesitamos desarrollar. Es un buen paso, pero no resuelve todo nuestro problema, pues de esta manera estamos produciendo un conjunto de cambios en cada agente individual, pero no sabemos cómo repercutirá en el comportamiento colectivo y, cuando el objetivo primordial es el cambio de comportamiento colectivo.

El proceso de emergencia es, sin ninguna duda, el aspecto más llamativo, casi mágico, de un CAS. Hoy nos sigue asombrando cómo aparece un comportamiento emergente de todo el sistema como resultado de multitud de interacciones entre los agentes, sin necesidad de un control central que los guíe. Así se produce el fenómeno de “inteligencia colectiva” que aparece, por ejemplo, en el movimiento de una bandada de pájaros (“flocking”) o un banco de peces (“schooling”) (Holland, 1995, pp. 98–139). Nuestras propias ideas, sentimientos y hasta la propia conciencia de nosotros mismos, no deja de ser un comportamiento emergente de la interacción entre nuestras neuronas.

Este proceso de emergencia es el que necesitamos para explicar el cambio de comportamiento en la comunidad en conjunto, como un todo. Esta nueva conducta del grupo es alimentada por los cambios de comportamiento individuales de los agentes, resultado del descubrimiento de nuevas reglas que veíamos en el proceso adaptativo, pero su manifestación en el conjunto, la explica el proceso de emergencia.

Gracias a la ciencia de la complejidad sabemos que el fenómeno de emergencia se produce en un estado intermedio entre el orden y el caos (Mitchel, 2009, p. 100). En nuestro caso, esto significa que no debemos pretender que las comunidades estén demasiado ordenadas, ni permitir que se desordenen completamente. Es decir, debemos encontrar un equilibrio entre las reglas y la libertad, lo que apunta a considerar una práctica con muy pocas reglas, pero con agudas consecuencias.

Otro ingrediente de la práctica directamente extraído de la teoría de la complejidad es la búsqueda de una

salida al sueño reduccionista de las personas. La idea de buscar un cambio de paradigma que permita a los miembros de las comunidades ver la realidad sin el filtro de lentes reduccionistas, tan incrustadas en todos nosotros. La realidad de una comunidad es compleja y no nos han educado para poder ver las cosas así. Tal vez ésta sea la batalla básica de la actual ciencia de la complejidad. En palabras de Melanie Mitchell: “Desde luego, no va a ser fácil despertar de 400 años de sueño reduccionista y asumir que nuestro universo no se comporta como un mecanismo de relojería, a pesar del profundo arraigo que tienen en nuestro pensamiento las ideas de Laplace, Newton o Kepler” (Mitchel, 2009, pp. 19–20).

Esto sugiere la idea de incorporar alguna ceremonia que busque producir determinada clase de revelación o despertar en las mentes de los miembros de la comunidad. Para encontrar ese click que permita ver la realidad de forma más clara debemos producir algún despertar interior, lo que apunta hacia una fuerte componente lúdica y de aguda introspección en la práctica. De hecho, toda la práctica debería ser un juego zen y poder iterar en sucesivas repeticiones para poder lograrlo.

Recientemente, la aplicación de la teoría de la complejidad a las organizaciones ha dado un significativo paso hacia delante con la definición de la aproximación microestructural, que sienta las bases de un nuevo cuerpo teórico sobre el diseño organizativo. De hecho, la aproximación microestructural nace con la declarada intención de ser la bandera teórica de una nueva generación de management, la cuarta generación desde la aparición de la disciplina a comienzos del siglo XX (Puranam, 2018, p. 3).

De acuerdo con la aproximación microestructural, podemos entender una organización grande y compleja como una colección recurrente de micro-organizaciones (microestructuras), más simples y más pequeñas, de manera que se repiten los mismos patrones en todas las escalas. Esta visión fractal de la organización nos avisa de que los comportamientos a escala corporativa tienen un patrón compartido con el comportamiento de un equipo de trabajo. Esta idea está en la base de esta investigación.

La aproximación microestructural parte de una definición muy amplia de lo que es una organización y, no obstante, una definición muy específica sobre los problemas universales de organizarse. Veamos con un poco más de detalle qué significa esto y qué consecuencias tiene en nuestro análisis.

La aproximación microestructural define una organización como un conjunto de agentes con una frontera identificable, orientados a una meta. Esto significa que es aplicable sobre la amplia variedad de tipos de organizaciones que existen hoy, desde las más clásicas, como un grupo empresarial o una Administración Pública, a las más novedosas como las organizaciones espontáneas, implícitas o sin diseñador que vemos operar continuamente a nuestro alrededor.

En nuestro caso, esto significa que podemos tratar como organizaciones microestructurales tanto el objeto de nuestro análisis (las comunidades), como su contexto (el grupo empresarial al que pertenecen sus miembros). Además, nos enfoca a buscar patrones compartidos en todas las escalas.

La aproximación microestructural también ha orientado el diseño de la práctica para potenciar la auto elección de tareas hasta donde sea posible y a entender las dimensiones básicas que pueden representar a una comunidad y, así estrechar mucho el cerco a la práctica y al modelo del campo de las aportaciones. Veamos esto con un poco más de detalle.

Los problemas fundamentales de organizarse son dos: la división del trabajo y la integración del esfuerzo. Estos problemas son universales, pero no las soluciones. Es decir, el diseño organizativo únicamente tiene que resolver dos problemas básicos (dividir el trabajo e integrar el esfuerzo), pero existen muchas maneras posibles de dividir el trabajo e integrar el esfuerzo. Por ejemplo, los contratos, la autoridad y la confianza son tres soluciones cualitativamente distintas para integrar el esfuerzo (Puranam, 2018, p. 9).

El propósito tradicional de la división del trabajo es su descomposición en grupos (“cluster”) de tareas con



fuerte interdependencia entre ellas y débil interdependencia con tareas de otros cluster. Pero es necesario introducir en la ecuación el hecho de que los agentes de una organización no son agnósticos en cuanto a la división del trabajo, pues son agentes de racionalidad adaptativa y, como tales, tienen características que pueden ser determinantes a la hora de dividir el trabajo, como, por ejemplo, la motivación intrínseca por producir una pieza identificable (Puranam, 2018, pp. 50–66). De esta manera la comunidad puede mejorar su rendimiento si los agentes aumentan su margen de elección sobre sus propias tareas.

Los dos grandes retos de la integración del esfuerzo son la motivación y el conocimiento, ambos necesarios para que exista cooperación y coordinación, pero deben tratarse conjuntamente y no por separado como recomienda el enfoque tradicional. La principal razón para este tratamiento conjunto es la interconexión de los orígenes de sus impedimentos. Los principales impedimentos para la integración del esfuerzo son la falta de habilidades, la falta de coordinación y los fallos de agencia (“agency failures”, se producen cuando el sistema de recompensas no está bien alineado con la interdependencia entre los agentes) (Puranam, 2018, pp. 68–79).

Sobre estas ideas construimos el modelo de categorización, el campo de las aportaciones. Además, con la intención de que fuera fácilmente medible para poder ser contrastado con la realidad de la forma más sencilla y natural posible. La ventaja de los modelos formales es que podemos medir su consistencia interna mucho más fácilmente que en los modelos de lenguaje natural.

## 2.2. Autogobierno de personas, equipos y comunidades

Nuestra hipótesis es que la mejora del autogobierno, la propia capacidad para gestionarse a sí misma, es la clave para la transformación de una comunidad. Pero para alcanzar un alto grado de autogobierno grupal es necesario también que cada uno de sus miembros disponga de un mayor nivel de autogobierno individual, pero vayamos por partes.

Una característica común a todos los CAS es su capacidad de auto-organización (“self-organizing”) y de auto-dirección (“self-directing”). En el contexto de las comunidades y de los equipos de trabajo en general, nos parece más adecuado utilizar el término autogobierno (“self-managing”), pues describe mucho más adecuadamente el proceso que estamos buscando. En los equipos y en las comunidades los agentes son seres humanos, con capacidades distintas a hormigas, abejas o neuronas individuales. Para hablar con propiedad de autogobierno, debemos incorporar de alguna manera en el modelo las especificidades de un ser humano.

La ciencia organizacional nos aporta un buen punto de partida. El comportamiento humano tradicionalmente es caracterizado por tres componentes: las metas, las representaciones mentales y el proceso de elección, pero estos elementos no son independientes entre sí. La manera particular en que están entrelazados puede resumirse con la siguiente afirmación: los individuos tienden a hacer elecciones que, en su representación mental, incrementen la posibilidad de conseguir las metas que en ese momento son importantes para ellos. Pero es importante subrayar lo que no está en esta proposición. Las metas no son constantes (cambian con el tiempo); las representaciones no tienen por qué ser las adecuadas ni la elección tiene por qué basarse en una simple maximización (Puranam, 2018, p. 23).

Esto nos conduce a pensar que probablemente encontremos nuestra principal palanca para el cambio de comportamiento de una comunidad en las representaciones mentales que tengan sus participantes sobre su situación y sus opciones disponibles, pues seguramente será el eslabón más débil de la cadena metas-representaciones-elecciones. De esta manera nace la idea de considerar el modelo teórico de categorización de comunidades como un espejo en el que se pueda ver reflejada una comunidad.

El hallazgo de esta capacidad como espejo es un buen avance, pero no nos resuelve completamente nuestro dilema sobre cómo introducir la especificidad humana de los agentes adaptativos de una forma más profunda.

Para ello necesitamos introducir en nuestro modelo de agente algún patrón contrastado que nos explique de forma sencilla el comportamiento humano. Entre la variedad de posibilidades, se utiliza la teoría de la auto-determinación de Edward Deci y Richard Ryan, "Self Determination Theory", STD por sus siglas en inglés, muy adecuada para nuestros fines por su generalidad, profundidad y facilidad de aplicación.

La STD comienza por considerar la motivación humana como un asunto cualitativo y no únicamente cuantitativo, no se trata sólo de saber si estamos muy motivados o poco motivados, sino en comprender qué es lo que nos motiva. Así, comienza por distinguir entre la motivación autónoma (intrínseca) y la motivación controlada (extrínseca). Sucesivos experimentos validan esta idea y empiezan a iluminar, cada vez con mayor profundidad, la importancia de satisfacer nuestra motivación intrínseca para nuestro bienestar y la influencia, en algunos casos perniciosos, de las recompensas sobre la motivación intrínseca. De esta manera, con una amplia evidencia empírica, se identifican las necesidades psicológicas fundamentales de los seres humanos, esenciales para nuestro crecimiento, integridad y bienestar. Estas necesidades humanas básicas son la autonomía, la competencia y las relaciones (Deci & Ryan, 2012, pp. 416-436).

Ahora sí estamos en condiciones de introducir la especificidad humana en nuestro modelo. Dado que una comunidad se compone de seres humanos, para fomentar su autogobierno, debemos incrementar la autonomía, la competencia y las relaciones, tanto individuales como grupales. Veamos cómo podemos hacerlo.

En primer lugar, los seres humanos necesitamos autonomía, tener nuestro propio margen de elección y actuación. De manera que, si lo que tenemos que hacer está muy delimitado, será necesario abrir el espectro en el cómo lo hacemos. Y viceversa, si está poco definido lo que tenemos que hacer, será necesario acotar el cómo lo hacemos.

Por consiguiente, para fomentar la autonomía individual y grupal en las comunidades de una manera armónica, es necesario dotar a la práctica de alguna clase de estabilizador automático que vaya abriendo (o cerrando) el enfoque (o la dispersión) de las personas sobre qué hacer y cómo hacerlo. Es importante que este estabilizador se adapte bien a las situaciones cambiantes de cada comunidad para asegurarnos de que navegamos por aguas seguras para la complejidad, recordemos, sin llegar al caos, pero tampoco es admisible un excesivo orden.

En cuanto a la necesidad de ser competentes, es la otra cara de la moneda de la autoelección de tareas anteriormente comentada. Por naturaleza, nos gusta hacer bien lo que hacemos. Elegimos hacer lo que nos gusta (motivación intrínseca) y sabemos que la repetición conduce a la maestría. Aquí tenemos un posible círculo virtuoso (como me gusta lo hago, como lo repito lo hago bien, como lo hago bien, lo elijo) que puede ser muy poderoso si conseguimos ponerlo en marcha. Con esto reforzamos la visión de crear un sistema muy abierto para la definición y asignación de tarea.

Por último, los seres humanos somos sociales, necesitamos relacionarnos con otros seres humanos. Para completarnos como personas, necesitamos interactuar con otras personas, luego la práctica debe incluir alguna componente que incremente la cantidad y la calidad de las interacciones entre personas.

Así, incorporamos las tres necesidades psicológicas básicas de un ser humano como requerimiento al diseño de nuestro juego de las aportaciones. En primer lugar, su práctica debe fomentar la autonomía, tanto de un participante dentro de la comunidad como del conjunto de la comunidad dentro de su contexto. En segundo lugar, debe facilitar la elección de cada uno sobre las actividades y competencias a desarrollar, nuevamente, en los dos niveles, de cada participante dentro de la comunidad y de la comunidad en su conjunto. Y, por último, debe impulsar las relaciones, buscar nuevas conversaciones entre las personas, dentro y fuera de la comunidad.

En resumen, el proceso para mejorar el autogobierno del grupo, debe comenzar con la mejora del autogobierno individual de cada persona. Esta idea ya la anticipaba Peter F. Drucker en 1.999 en su famoso artículo *Managing one-self*, donde alertaba de la necesidad de que los trabajadores del conocimiento



(“knowledge worker”) aprendan a gestionarse a sí mismos. “Esto implica descubrir su propia manera de contribuir, algo que la mayoría de la gente no ha tenido que hacer a lo largo de la historia, pues simplemente, alguien les asignaba (o les ordenaba) lo que tenían que hacer. Pero esta lógica ya no es válida para el trabajador del conocimiento, que en particular, tiene que aprender a responder a una pregunta que no se ha hecho antes, ¿Cuál debería ser mi contribución? Para responder a esta pregunta debe abordar tres elementos distintos: ¿Qué requiere la situación? Dadas mis fortalezas, mi forma de actuar y mis valores, ¿Cómo puedo hacer la mayor contribución que sea necesaria? Y finalmente, ¿Qué resultados hay que alcanzar para marcar la diferencia?” (Drucker, 2005).

Con estas ideas comenzamos a perfilar el proceso para mejorar el autogobierno de personas y grupos de personas; comunidades y otros equipos multidisciplinares.

### 2.3. El juego como palanca para el aprendizaje y el cambio de comportamiento

Si repasamos las características que estamos pidiendo a la práctica, pronto comprendemos que la única manera de posible de realizarlo es incorporando alguna clase de juego. Está claro que el juego debe tener componentes de descubrimiento y de aprendizaje, pero todo ello se debe producir en vuelo, mientras la comunidad sigue trabajando, pues el mundo no para de girar.

Abordamos este reto con dos ideas básicas, juegos serios (“serious games”, Clark C. Abt, 1970) y aprender haciendo (“learning by doing”, Shank, Berman y Macpherson, 1999), que nos permitieron perfilar el juego como divertido, sorprendente, motivante y con una poderosa llamada a la acción. Veamos de dónde vienen y qué significan estas características.

En primer lugar, compartimos la idea de Clark C. Abt, de que la separación entre el pensamiento y la acción es una enfermedad de la civilización y que el mecanismo básico ideal para cubrir esa brecha entre pensamiento y acción son los juegos. “Los juegos con contenido de toma de decisiones sociales permiten a los participantes no solo pensar, sino participar. El pensamiento y la acción pueden integrarse (...) Los juegos serios (“serious games”) tienen un propósito educativo explícito y cuidadosamente pensado y no están destinados a ser jugados principalmente por diversión. Esto no significa que los juegos serios no sean o no deban ser entretenidos” (Abt, 1970, p. 9). De hecho, los juegos divertidos y sorprendentes suelen funcionar mucho mejor a la hora de buscar cambios con cierta profundidad.

Además de divertido y sorprendente, el juego debe ser motivante. Para emprender la acción, las deficiencias de motivación son probablemente las más urgentes de reparar. Estar motivado es tener una razón para actuar (Abt, 1970, pp. 15–16).

También pretendemos servirnos del juego para enseñar, pero el aprendizaje ocurre cuando alguien quiere aprender, no cuando alguien quiere enseñar. Para que ocurra el proceso de aprendizaje necesitamos una poderosa llamada a la acción, incorporarlo al trabajo del día a día, de manera que el aprendizaje se produce sobre la marcha. En 1.999, Shank, Berman y Macpherson denominan a este proceso aprender haciendo (“learning by doing”).

En el diseño del juego aplicamos los tres valores fundamentales de aprender haciendo: a) aprender a hacer (habilidades), no simplemente a saber (conocimiento factual); b) el aprendizaje ocurre en el contexto de una meta que es relevante, significativa e interesante para el estudiante; c) el conocimiento de contenido se aprende en un contexto de tareas relevantes estrechamente relacionadas con la forma en que los estudiantes lo utilizarán fuera del entorno de aprendizaje (Schunk, R.C.; Berman, R.; Macpherson, 1999, p. 163).

## 3. Modelo de categorización de las comunidades

Se define el modelo de categorización de comunidades con dos dimensiones de aportación y una hipótesis

subyacente. El campo de las aportaciones describe cinco tipologías básicas de comunidad y nace con la intención de servir como brújula para los equipos.

### 3.1. Dos dimensiones básicas

La hipótesis principal del modelo es que la situación de cualquier comunidad se puede categorizar mediante dos dimensiones ortogonales básicas: la aportación de cada participante a la comunidad y la aportación de la comunidad a la compañía o institución. Veamos con más detalle qué es y qué puede significar cada dimensión.

La aportación de cada participante a la comunidad. Esta dimensión mide el valor que está aportando cada participante de la comunidad a la propia comunidad. Responde a preguntas como ¿Está aportando cada participante todo su potencial? ¿Hay talento disponible que la comunidad no está utilizando? ¿Cómo se distribuye el perfil de aportaciones entre las personas? ¿Hay muchas diferencias entre las aportaciones de los miembros?

Este parámetro incorpora los dos tipos esenciales de aportaciones que puede realizar un individuo a un grupo: aportaciones de contenido (por ejemplo, una especialidad funcional o un conocimiento específico) y aportaciones de proceso (por ejemplo, la capacidad de integrar diferentes visiones o de gestionar un conflicto). En todo caso, esta dimensión representa el porcentaje del talento de sus miembros que está utilizando la comunidad respecto del total que tiene disponible.

En principio, la ausencia de aportaciones de los individuos a la comunidad se puede deber a varias causas como, las personas no se sienten motivadas con las metas, las personas no tienen las competencias necesarias o las personas no saben cómo colaborar entre sí.

La aportación de la comunidad a la compañía. Esta dimensión mide el valor de la aportación que realiza la comunidad a la compañía en general. Son aceptables beneficios de cualquier tipo, financieros y no financieros, cuantificables y no cuantificables, siempre y cuando sean significativos desde el punto de vista de la compañía o institución que los recibe.

En principio, la ausencia de valor en esta dimensión se puede deber a dos grandes causas, o bien la comunidad es puramente pasiva y no está entregando nada, o lo que produce no tiene ningún valor para la compañía. Estos mimbres, y con el reto de resolver una situación concreta, construimos este cesto.

### 3.2 El plano del Campo de las Aportaciones

Estas dos dimensiones definen un plano, el Campo de Aportaciones, donde las comunidades nacen, se desarrollan, trabajan, evolucionan y desaparecen. En la figura 1 podemos ver una representación gráfica del modelo.

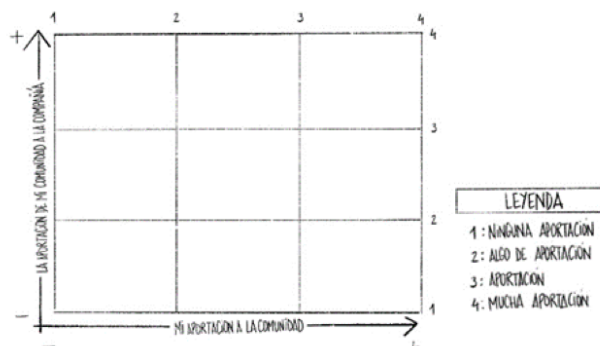


Figura 1. El Campo de las Aportaciones. Fuente: Elaboración propia.



### 3.3. La hipótesis subyacente

De acuerdo con la definición anterior, la situación de una comunidad en un momento dado se caracteriza esencialmente por su ubicación en el Campo de las Aportaciones. Esto implica que las dos dimensiones del modelo incorporan la información necesaria de otras variables de detalle, como motivación, método de trabajo, claridad de la visión de lo que hay que hacer, disponer de las competencias necesarias, capacidad de colaboración entre las personas, etc.

La hipótesis subyacente del modelo es que es mucho más eficaz partir de las dos dimensiones y después analizar sus posibles causas raíz, que recorrer el camino contrario. Como veremos con detalle más adelante, los beneficios de aplicar esta idea sobre la práctica han recompensado ampliamente tomar este camino de pensamiento.

### 3.4. Tipos de comunidad

En el plano definido por el Campo de las Aportaciones podemos distinguir cinco áreas que caracterizan las cinco tipologías básicas de una comunidad en un momento dado.

Área de líderes, arriba a la derecha. Se caracteriza por las altas aportaciones de la comunidad a la compañía y las altas aportaciones de cada participante a la comunidad. Es la situación ideal a la que debería aspirar cualquier comunidad o equipo. A las comunidades en esta zona las llamaremos “líderes”.

Área de silos, arriba a la izquierda. Se caracteriza por las altas aportaciones de la comunidad a la compañía, pero con bajas aportaciones de los participantes a la comunidad. Hay reserva de talento disponible en la comunidad que todavía no estamos utilizando. A las comunidades en esta zona las llamaremos “en silos”.

Área de desalineadas, abajo a la derecha. Se caracteriza por las bajas aportaciones de la comunidad a la compañía, pero con altas aportaciones de los participantes a la comunidad. En cierto sentido, la situación es simétrica con la anterior. Aquí hay algo en marcha a lo que le falta dirección. A las comunidades en esta zona las llamaremos “desalineadas”.

Área de pasivas, abajo a la izquierda. Se caracteriza por las bajas aportaciones de la comunidad a la compañía y las bajas aportaciones de cada participante a la comunidad. No hay movimiento o todavía no han encontrado ningún camino. A las comunidades en esta zona las llamaremos “pasivas”.

Por último, el área de aspirantes, en la zona central que se ramifica desde las posiciones intermedias hasta hacer frontera con los cuatro cuadrantes anteriores. A las comunidades en esta zona las llamaremos “aspirantes”.

En la siguiente figura vemos una representación gráfica del modelo con las cinco tipologías básicas de comunidades:

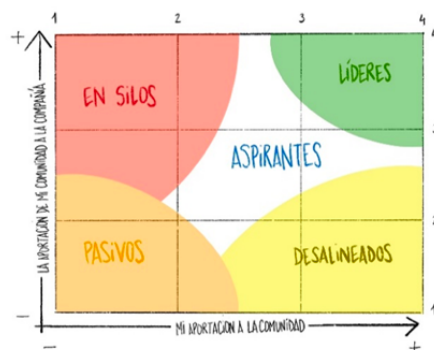


Figura 2. Las cinco tipologías básicas de comunidades. Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. El Campo de las Aportaciones como brújula

Si dinamizamos el modelo añadiendo el paso del tiempo, el Campo de Aportaciones se comporta como una brújula para las comunidades, una guía de acción para cada caso. En principio, el movimiento deseado por cualquier comunidad se debe dirigir hacia la zona de los líderes, lo que señala una dirección dependiendo de la situación de partida.

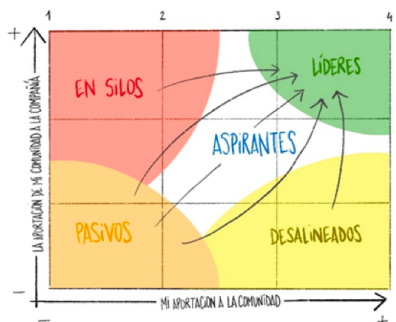


Figura 3. El Campo de las Aportaciones como brújula. Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el Campo de las Aportaciones puede convertirse en un instrumento de orientación para las comunidades, señalando a cada una la mejor dirección para su acción. Para ello es necesario construir alguna clase de espejo en el que pueda verse reflejada la comunidad y tomar conciencia de su propia situación.

Todo esto es muy prometedor, pero para comprobar su validez, debemos encontrar la manera de ponerlo en práctica. Necesitamos encontrar una dinámica que nos permita relacionar la situación de una comunidad en un momento dado con su ubicación en el Campo de las Aportaciones.

## 4. El juego de las aportaciones

Se concretan las ideas para el diseño del juego establecidas en el marco conceptual para adaptarlas a las definiciones del campo de las aportaciones. Para ello, se incorporan elementos de varias prácticas y marcos conceptuales.

### 4.1. Preguntar para medir y movilizar

Una buena práctica, de uso frecuente entre los agentes del cambio, es realizar preguntas tipo “Humble Inquiry” (Schein, 2013) o “Appreciative inquiry” con intención de curar o desbloquear un equipo. La idea básica de estas técnicas es buscar una pregunta que pueda ser sanadora o iluminadora para el equipo y expresarla de forma adecuada. Para perder el miedo a decir la verdad, tan importante es elegir la pregunta como la manera de formularla. Sabemos que, si enfocamos adecuadamente ambas cosas, podemos tener resultados espectaculares con estas prácticas.

En nuestro caso, la pregunta debe buscar una respuesta cuantitativa y directa sobre las dos dimensiones del modelo. De esta manera, el punto de conexión entre la práctica y el modelo, es la propia pregunta. La respuesta será subjetiva, pero como ya mostró Noriaki Kano, este factor de subjetividad no desmerece la calidad de la medición, sino todo lo contrario, la enriquece (Kano & Lillrank, 1989).

Desde el punto de vista de la dinámica grupal, si comenzamos por pedir una respuesta cuantitativa a los participantes, obligamos a afilar la introspección. Después de la respuesta cuantitativa aparecerán las razones que condujeron a cada uno a dar su valoración. Todo este proceso mental se puede comportar como una buena palanca para la movilización individual y grupal.

### 4.2. Preguntar jugando

También sabemos que es mucho más fácil cambiar comportamientos si empezamos por jugar. Con el

sentido lúdico propio del juego es mucho más fácil que un equipo supere un bloqueo, levante una restricción o adquiera un nuevo punto de vista.

En nuestro caso, esto quiere decir que la pregunta tiene que venir envuelta dentro de un juego. El marco conceptual describe los requisitos que debe cumplir el juego, pero todavía no sabemos nada sobre su aspecto formal.

Para determinar su apariencia buscamos inspiración en otros casos de éxito. Varias prácticas de Management 3.0 consiguen que un equipo comience a tener conversaciones sinceras sobre cuestiones relevantes mediante un juego. La esencia de estas prácticas es que la parte divertida de la técnica diluye las barreras entre las personas lo suficiente como para que puedan conversar sobre sus propios conflictos y tomar alguna determinación al respecto. Por ejemplo, como hace “Moving Motivators” con la motivación intrínseca o “Delegation Poker” con la delegación, donde el equipo habla con naturalidad sobre estos asuntos mientras juega a las cartas.

Esta es la característica que debe incorporar el juego de las aportaciones.

### 4.3. Una nueva práctica de Management 3.0

Management 3.0 es un movimiento que impulsa la adopción de nuevo management incorporando ideas de Lean, Agile, Complejidad y otros campos científicos como la psicología y sociología. Lo crea Jurgen Appelo quien comparte sus ideas iniciales en un blog para publicar posteriormente una descripción completa de las seis vistas del manager en (Appelo, 2011).

Pero M3.0 no es un framework o una metodología, sino una mentalidad, una forma de ver los sistemas de trabajo donde no solo el manager es responsable del management. Por eso, el movimiento nace con el reto de producir las prácticas y herramientas que ayuden en ese cambio de mentalidad de las personas, para lo que incorpora juegos y dinámicas. Un buen compendio de esta visión práctica de management 3.0 lo podemos encontrar en (Appelo, 2016).

Management 3.0 es una mentalidad, un conjunto de prácticas basadas en unos principios. Las prácticas pueden variar dependiendo del contexto, pero los principios permanecen. Los cinco principios de Management 3.0 son:

1. Compromete a las personas y fomenta las interacciones entre las personas.
2. Mejora todo el sistema, no solo una parte.
3. Deleita a todos los clientes y stakeholders.
4. Gestiona el sistema, no las personas.
5. Mejóralo todo.

La aplicación de estos principios es fuente de numerosos casos de éxito y permite perfilar más el juego de las aportaciones. En particular, de acuerdo con el segundo principio, mejorar una comunidad significa hacerlo dentro de su contexto.

### 4.4. Buscar un punto de convergencia en cada sesión

Ya sabemos que el juego de las aportaciones tiene que ser iterativo porque no es posible alcanzar su propósito en una sola sesión. Desde este punto de vista, la práctica tiene que consistir en una serie de sesiones que contienen un juego, más que un único juego. Desde luego, las sesiones deben tener un hilo de continuidad que proporcione sentido al juego global.

Para encontrar esta continuidad del conjunto, cada sesión se debe comportar como una pequeña retrospectiva del equipo muy enfocada sobre las preguntas y la situación de la comunidad alrededor de ellas.

Para incluir esta característica en el juego, cada sesión debe facilitar un recorrido por el rombo de la divergencia y de la convergencia. Una retrospectiva comienza con un punto de convergencia, el equipo se reúne en una situación determinada con intención de mejorar. Cuando sus participantes empiezan a compartir información, cada uno desde su propio punto de vista, arranca el proceso de divergencia. La divergencia avanza hasta que emergen nuevas ideas y puntos de vista, que necesitan algo de tiempo para poder ser negociadas y depuradas antes de poder decidir algo al respecto. Aquí comienza el proceso de convergencia hasta que termina concretando alguna acción. Para que se pueda considerar una retrospectiva, es imprescindible que cada sesión termine con algún acuerdo, decisión o acción. En la siguiente figura, proporcionamos un ejemplo de este rombo tomado del excelente libro de retrospectivas Ágiles de (Derby & Larsen, 2006).

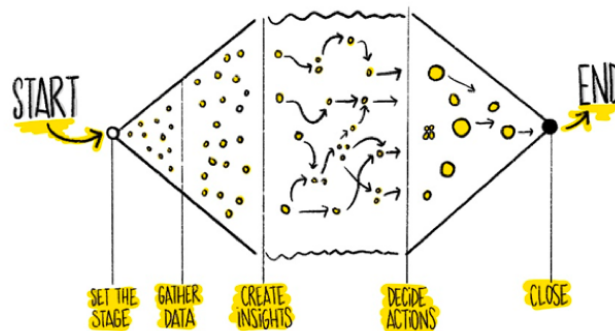


Figura 4. El rombo básico de la divergencia y la convergencia en un equipo. Fuente: Esther Derby y Diana Larsen (2012).

Con este esquema, el juego empieza con una pregunta para la introspección y la divergencia y continúa dando espacio para compartir opiniones y puntos de vista. Después, tiene que fomentar la discusión y la generación de ideas y a continuación plantear una pregunta para la convergencia y ayudar a decidir qué hacer, y concluir con un conjunto de acuerdos adquiridos por el equipo.

## 5. Metodología del estudio empírico

El Juego de las Aportaciones y el Modelo de categorización se ponen a prueba en tres comunidades transversales.

### 5.1. Tres comunidades transversales en un contexto jerárquico y funcional

Las tres comunidades son impulsadas por la filial española de la compañía de servicios financieros de un importante grupo multinacional europeo fabricante de automóviles. La misión de esta compañía es la financiación de la adquisición de los vehículos del grupo, tiene unos 300 empleados en España y, aunque goza de cierta autonomía dentro del grupo empresarial, está inmersa en un ecosistema organizativo muy grande y complejo (unos 15.000 empleados en España y más de 200.000 en el mundo).

El grupo empresarial está organizado con una marcada orientación jerárquica y funcional. Las decisiones se toman arriba y se implantan abajo y las unidades organizativas se definen por agrupamiento funcional (finanzas, marketing, rrhh, producción, etc). La organización del grupo también está muy centralizada desde el punto de vista geográfico, pero con las decisiones de negocio muy descentralizadas en las cuatro marcas del grupo.

Este es el contexto general en el que opera la compañía promotora de las comunidades de referencia.

### 5.2. La razón de ser de las tres comunidades

Las tres comunidades de referencia nacen como un experimento organizativo, una nueva manera de responder a los retos que vislumbra la compañía. El comité de dirección de la compañía de servicios financieros del grupo es consciente del impacto que puede tener para su negocio cualquiera de las disrupciones que se

están produciendo en el mercado de demanda de movilidad (car-sharing, pay-per-use, electrificación, etc).

El grupo en general percibe el desarrollo de un nuevo paradigma en el mercado como impulsor de estos cambios. El nuevo paradigma refleja una visión de la sostenibilidad que conlleva que los clientes consideren la movilidad como un servicio y no como la adquisición de un activo. En el caso de la compañía de servicios financieros, la amenaza se percibe más cercana y de mayor impacto en la propia base de su actividad.

En efecto, en el nuevo paradigma, sigue siendo necesario construir automóviles. Tal vez éstos tengan características distintas, pero la actividad básica de diseñar y producir vehículos a escala no está amenazada en sí misma. Sin embargo, la manera de financiar esos vehículos cambia radicalmente con el nuevo paradigma, pues el cliente no demanda un crédito para adquirir un activo, sino una variedad de posibles contratos de servicios, desde instantáneos, tipo pago por uso, hasta de medio y largo plazo, tipo leasing o renting.

En este ambiente, el comité de dirección de la compañía de servicios financieros decide impulsar la creación de tres comunidades transversales para proponer e implantar todo tipo de mejoras, cada una sobre un tema asignado. El alcance del trabajo de una comunidad es muy amplio, se trata de identificar y poner en marcha mejoras, tanto incrementales como disruptivas, sin otro límite que el que impone el propio tema asignado.

La primera disrupción que introduce esta decisión es lo novedoso del mecanismo en el ecosistema organizativo. La división del trabajo en vertical y por gajos funcionales es el caldo de cultivo perfecto para el micro-management y el trabajo en silos que, precisamente, son las dos principales barreras para el despliegue de una comunidad transversal. Desde este punto de vista, la intención de su creación es un experimento organizativo que pretende disolver silos y fomentar decisiones más distribuidas. Resolver ese reto es parte esencial de la iniciativa de las comunidades en este caso.

### 5.3. La elección de los temas

La elección de los temas puede ayudar a comprender mejor la intención de los diseñadores con el experimento organizacional.

Los temas asignados a las comunidades son tres: el proceso de ventas (“Sales Process”, SP), la experiencia del cliente (“Customer Experience”, CX) y el diseño de productos (“Product Design”, PD).

Los tres ejes que definen estos temas son claramente transversales respecto a la organización existente, lo que implica un reto en sí mismo para sus participantes. Los participantes de las comunidades tienen que aprender a convivir con las dos realidades y, a juzgar por el tamaño de la brecha, el reto para los participantes puede ser grande, pero esto es consustancial a la intención con la que son creadas. La convivencia armónica entre la lógica de la jerarquía y la de las redes es una capacidad esencial en las organizaciones avanzadas, pero puede ser un camino duro para algunas compañías con poca orientación a los equipos multidisciplinares o al trabajo por proyecto.

Pero la elección misma de los temas de trabajo para las comunidades sugiere que el experimento organizacional pretende ir más lejos del puro reto de la transversalidad y avanzar un paso hacia la digitalización de la compañía, pues, los temas elegidos, de acuerdo con George Westerman, Didier Boner y Andrew McAffe (2014), representan las tres capacidades digitales básicas para avanzar en la maestría digital.

No debemos confundir la maestría digital con la tecnología digital en sí misma. La maestría digital consiste en hacer el negocio de manera diferente a través de la tecnología, no en el uso de la tecnología per se. Para hacer el negocio de manera diferente, es necesario desarrollar tres clases de capacidades digitales: la experiencia de cliente, los procesos operacionales y los modelos de negocio (Westerman, G., Boner, D., McAffe, 2014, pp. 26–27). Es decir, cada una de las tres comunidades apunta justamente en la dirección de

una nueva capacidad digital y las tres juntas reúnen todas las nuevas capacidades necesarias para avanzar en la digitalización del negocio.

En resumen, las comunidades nacen como un experimento organizativo, con la intención de desarrollar capacidades digitales y en un contexto que va a significar un gran reto para los participantes.

Los dos primeros elementos los consideramos condiciones de contorno, cada comunidad deberá comprender su propio contexto, pero el reto para los participantes es endógeno al modelo y debemos profundizar en él.

#### 5.4. El reto de los participantes en las comunidades

Cada comunidad se compone por unas doce o catorce personas, nominadas por el comité de dirección, como una asignación a tiempo parcial a compatibilizar con su función habitual en su área y departamento correspondiente. El común denominador de los participantes es su potencial (“fast trackers”) y cierto conocimiento o punto de vista en el tema de la comunidad para la que es nominado.

Desde el punto de vista de las comunidades, las tres incluyen participantes con diversidad de niveles en la jerarquía y con variedad de especialidades profesionales y áreas de procedencia, buscando equilibrar las capacidades y completitud en puntos de vista en cada una.

La falta de experiencia de la organización con equipos transversales implica que los participantes no saben muy bien cómo tienen que comportarse, pues no hay norma ni costumbre que seguir, está por descubrir. Esta duda tiene componentes individuales, de cada persona, y grupales, de la comunidad en su conjunto. Los retos individuales están relacionados con la necesidad de cada uno de descubrir cuál es su papel dentro de la comunidad e integrar esta actividad con su día a día (“business-as-usual”). Los retos grupales tienen que ver con la capacidad del grupo de colaborar entre sí y de saber relacionarse con otras unidades existentes en la organización.

También podemos pensar que hay retos de naturaleza interna, hacia dentro de la comunidad, y retos externos, hacia fuera de la comunidad. Los retos internos tienen que ver con el qué y cómo trabaja la comunidad, mientras que los retos externos están relacionados con cómo es percibida y cómo colabora la comunidad con otras unidades de la organización. En la siguiente figura podemos ver una representación gráfica del cuadro de retos para un participante de una comunidad.

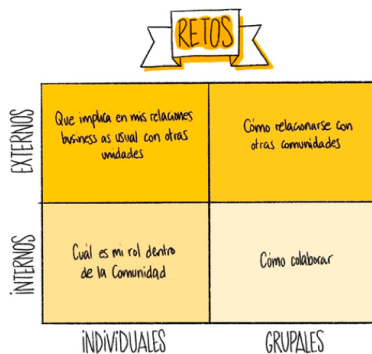


Figura 5. Cuadro de retos para un participante en una comunidad. Fuente: Elaboración propia.

El contenido detallado de esta matriz refleja el perfil de la barrera para el cambio para los participantes en cada contexto. Cada caso viene determinado por su binomio persona-comunidad. La magnitud de esta brecha depende fundamentalmente del contexto de cada situación. En el caso de las tres comunidades de referencia, la barrera es alta y ancha, pues hay retos significativos de naturaleza bien distinta.

## 5.5. Las tres comunidades comienzan a trabajar

De esta manera, las tres comunidades comienzan su actividad. El comité de dirección transmite claramente la importancia del trabajo que van a realizar las comunidades, lo que produce un alto nivel de motivación en los participantes elegidos para ello. El encargo es amplio, claro, visible y tiene un alto el nivel de empoderamiento.

La cuestión es si este nivel alto inicial de motivación y empoderamiento serán capaces de salvar por sí mismas la barrera que significa el reto de los participantes.

## 5.6. A los dos meses se produce el bloqueo

Las tres comunidades deciden organizar su trabajo en reuniones semanales de dos horas de duración de todos sus miembros. A las ocho semanas de su puesta en marcha, las comunidades sienten que están bloqueadas y piden ayuda. El grado de bloqueo tiene matices en cada caso, pero ninguna de las tres está avanzando de acuerdo con las expectativas.

En esta situación, se introduce el juego de las aportaciones y se pone a prueba el modelo de categorización en las tres comunidades.

## 5.7. Introducción del juego

La primera sesión del Juego de las Aportaciones se realiza con la misma estructura en las tres comunidades. La dinámica completa dura entre 30 y 40 minutos, dependiendo de la comunidad. Los pasos son:

Paso 1: “Os propongo un juego”. Se comienza por proponer un juego, diciéndolo de esta manera tan directa. En los tres casos produce el efecto esperado de interrupción e incremento del interés. Aprovechamos esta ventana de atención para explicar las reglas del juego.

Paso 2: Explicamos las reglas y votamos. Repartimos post-it a los participantes mientras explicamos el juego de forma clara y sencilla:

“Cada persona escribe en un post-it amarillo su propia valoración de lo que él o ella está aportando a la comunidad. Esta valoración es un número, entre 1 y 4. Uno significa que pienso que estoy aportando muy poco valor a la comunidad y cuatro significa que pienso que estoy aportando mucho valor a la comunidad.”

“En otro post-it, de color azul, cada persona valora entre 1 y 4, lo que él o ella cree que la comunidad está aportando a la compañía. Uno significa que creemos que la comunidad no está aportando nada a la compañía y cuatro que está aportando mucho.”

“El voto de cada uno es anónimo y todos nos comprometemos a ser honestos con nuestras respuestas”.

La propuesta es bien recibida en los tres equipos. Sorprendidos, reflexionan en silencio sus respuestas. Escriben los dos post-it, los doblan y los depositan en una bolsa.

Paso 3: Recuento. Una vez que están todos los papeles en la bolsa, se inicia el recuento. Se empieza por recopilar las aportaciones de cada uno a la comunidad. Para ello, un participante extrae los post-it amarillos de la bolsa y lee en voz alta cada puntuación. Normalmente, aquí comienzan las reacciones en forma de risas y comentarios. La divergencia está en marcha.

Mientras tanto, se dibuja el recuento en la pizarra. En el eje horizontal se representa el valor de la aportación (1, 2, 3 o 4) y en el eje vertical se marcan puntos con el número de respuestas que se producen para uno. De esta manera, se construye primero el cuadro de aportaciones a la comunidad y, a continuación, el cuadro de aportaciones de la comunidad a la compañía. En la figura 6 podemos ver como ejemplo los diagramas resultantes de la comunidad de producto (PD).

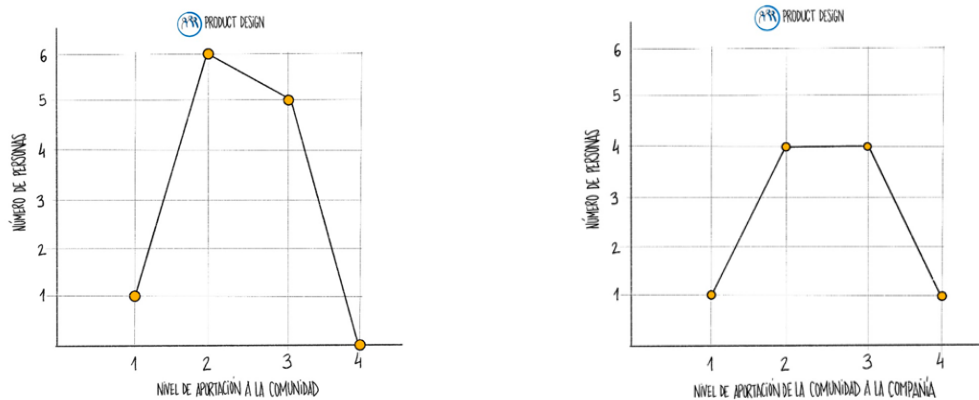


Figura 6. Distribución de las aportaciones iniciales de la comunidad de producto. Fuente: Elaboración propia.

Con la construcción de estos gráficos termina la etapa de votación del juego y comienza la parte de valoración. Esta segunda parte se desarrolla en otros tres pasos.

**Paso 4: Pregunta abierta para la divergencia.** Con el dibujo concluido, preguntamos al equipo: ¿Qué os parecen estos resultados? Seguramente es la primera vez que los participantes se formulan esta pregunta a sí mismos. Durante el proceso de votación y de compilación de resultados del paso anterior, los participantes han tenido tiempo para autoanalizar sus respuestas y poder compararlas con las de los demás, ahora es el momento de empezar a compartir todos esos comentarios y ponerlos sobre la mesa.

En los tres grupos, las respuestas fluyen con naturalidad. Cada participante explica su percepción a los demás y, de esta manera comienza a desplegarse una conversación grupal sobre las causas y consecuencias de las aportaciones de cada uno a la comunidad y de ésta a la compañía. Es aquí donde la comunidad empieza a tener una visión sincera y compartida sobre su propia situación.

Esta conversación es necesaria y puede ser liberadora y, sin duda, mejora la comprensión del equipo sobre su propia situación, pero no suele ser suficiente para encontrar el camino para avanzar, pues rápidamente tiende a convertirse en una discusión circular, a dar vueltas sobre las mismas ideas y argumentos. La primera de estas vueltas, tiene mucho valor, pues el equipo está verbalizando su opinión. La segunda y tercera son casi siempre necesarias para que la opinión se refine, genere adhesiones y negocie posibles rechazos. Pero, en general, no conviene alargarla más. En ese momento la conversación está agotada, ya la retomarán por su cuenta los participantes andando por el pasillo al terminar la sesión. Ahora es el momento de que la comunidad concrete alguna reacción.

**Paso 5: Pregunta abierta para la convergencia.** Cuando la conversación muestra sus síntomas de agotamiento, es el momento de formular la pregunta abierta para la convergencia: “¿Qué pensáis que podemos hacer cada uno al respecto?”.

En los tres casos, esta pregunta produce un torrente de ideas, sugerencias, adhesiones y opiniones, a veces encontradas. A partir de ese momento, se utilizan técnicas de facilitación gráfica para ayudar al grupo a alcanzar su punto de convergencia y comenzar a escribir en las tres hojas iniciales del documento de acuerdos.

**Paso 6: Escribir los compromisos y las decisiones.** Se trata de ayudar a la comunidad a concretar sus acuerdos y escribirlos, según se producen, de forma visible para todos los participantes. El alcance y grado de profundidad de los acuerdos obtenidos en esta primera sesión es muy distinto en cada comunidad, pero estas diferencias no fueron significativas para su evolución posterior. Lo realmente importante es que en esta primera sesión se produzca la discusión, que el equipo se forme una opinión con ello y decida hacer algo al respecto.



## 5.8. La segunda semana continua el juego

La siguiente semana se realiza la segunda sesión del juego de las aportaciones. La primera sesión ha sido útil para medir, iniciar conversaciones diferentes y obtener un primer compromiso. En esta segunda sesión se necesita que el grupo comparta la nueva información, evolucione y profundice en los compromisos de la semana anterior. También es el segundo recorrido por el embudo de los acuerdos y por el rombo de la divergencia y de la convergencia, por lo que esperamos cierto efecto positivo en ambos viajes por puro avance en su curva de aprendizaje.

Como material de apoyo se cuelgan en las paredes las hojas con los acuerdos de la primera sesión (el documento de los compromisos) y se preparan dos figuras para proyectar los resultados de las votaciones de la semana anterior. Se utilizan gráficos similares a los de las figuras 7 y la 8, pero sin mostrar las cinco zonas del plano ni sus nombres. Se suprimen las etiquetas para presentar la información al equipo libre de cualquier prejuicio.

Las dinámicas duran entre 20 y 40 minutos se realizan con los siguientes pasos.

Paso 1: Reintroducir el juego: “Vamos a proyectar los resultados del juego de la semana pasada.”

Paso 2: Se aporta la nueva información, simplemente, proyectando las figuras y explicándolas brevemente.

En ocasiones, la propia visión del gráfico suscita el comienzo de comentarios en voz alta, otras veces, puede ser necesario estimularlos un poco con preguntas abiertas del tipo ¿Qué os parece? ¿Cómo lo veis? ¿Os cuadra lo que veis?

La discusión sobre estas figuras es esencialmente divergente y está impulsada por las razones y explicaciones de cada uno, que necesitan expresarse y ser compartidas para progresar. Además, la situación ha evolucionado desde la semana anterior, está claro que han reflexionado y que han conversado entre ellos.

Pero la discusión avanza sin alejarse mucho de los dos ejes que definen las preguntas del juego, son éstas las que guían el propio proceso de divergencia en el que los participantes discuten sobre su aportación (y la de sus compañeros) a la comunidad y la aportación del grupo a la compañía. Así, estas dos cuestiones se convierten en la base de las conversaciones en las tres comunidades.

El proceso de convergencia comienza al repasar los acuerdos de la semana anterior. Ahora el equipo está frente al espejo de lo que pensó y decidió hace una semana. En los tres casos, la discusión refleja perfectamente la brecha que produce la evolución de los acontecimientos transcurridos desde el momento en que fueron escritos.

Con la energía de esta brecha, en cinco o diez minutos se actualizan las listas de issues, decisiones y acciones, añadiendo, suprimiendo o modificando puntos existentes.

## 5.9. Las siguientes cuatro sesiones

Durante las siguientes semanas cada equipo trabaja de acuerdo con su plan de acción y en cada sesión de trabajo semanal se dedican unos 20 minutos a actualizar las listas de con los acuerdos.

Las tres comunidades extraen de estas listas sus propias prácticas con mucha naturalidad. Por ejemplo, la comunidad PD decide adoptar el Método Kanban. Lo que comienza siendo una línea en la hoja de decisiones, pronto se convierte en un tablero en la pared. Algo similar sucede con la comunidad CX y la técnica “Customer Journey Map” y la comunidad SP y el “Brown-Paper”. Cada comunidad decide realizar un tablero físico para su técnica dominante y utilizar una versión digital de los demás.

Todo esto hace que el alcance del documento de acuerdos vaya evolucionando en cada caso de forma

diferente, adaptándose con naturalidad al contexto de cada comunidad. Parece razonable pensar que este mecanismo es el que actúa como estabilizador entre las incertidumbres en la matriz de Stacey que se describe en el epígrafe sobre autogobierno del marco conceptual.

En general, los elementos más dinámicos salen de las listas hacia algún artefacto más específico, mientras que tienden a permanecer en ellas los acuerdos más estáticos. Además, al elegir el uso de una herramienta específica, la comunidad implícitamente está redefiniendo el perímetro de utilidad de las listas. Por ejemplo, si una comunidad decide implantar un tablero Kanban como herramienta de seguimiento de su propia actividad, la necesidad de mantener una lista con acciones decae considerablemente. Sin embargo, en el documento de cada una pueden aparecer epígrafes nuevos como visión, misión, objetivos o valores, con un menor nivel de rotación de cambios.

De esta manera, cada comunidad fue eligiendo sus propias herramientas. Algunas fueron de uso común y otras específicas, como es lógico, pues, al final, su trabajo era diferente. En todo caso, no hubo ninguna intención de homogeneizar el uso de herramientas entre las comunidades. Las herramientas comunes lo son porque fueron elegidas por las tres comunidades.

Todo esto parece confirmar la buena adaptación de la práctica a las particularidades de cada comunidad.

## 5.10. La segunda medición

A las seis semanas de realizar la primera medición, se repite el juego con la misma estructura que entonces. En esta segunda ocasión el proceso fluye algo más rápido, pero se vuelven a producir conversaciones sinceras y valiosas. Tal vez, incluso más sinceras y valiosas que la primera vez.

## 6. Discusión de los resultados

Se discuten los resultados de la medición inicial y de la medición final, se comprueba que los análisis cualitativos y cuantitativos de cada comunidad son coherentes entre sí y se verifica la utilidad del modelo para categorizar cada comunidad y proporcionar un diagnóstico de cada situación.

### 6.1. La situación inicial de las tres comunidades es cualitativamente distinta

La información cualitativa obtenida durante la primera sesión, indica que las tres comunidades comparten una serie de problemas comunes, pero cada una de ellas está en una situación esencialmente distinta y necesita un tratamiento individualizado. De alguna manera es necesario salir de la trampa del tratamiento común. Las tres necesitan apoyo, pero el tipo de apoyo que necesitan es diferente en cada caso.

Veamos primero las similitudes. En el autodiagnóstico que cada comunidad realiza de sí misma durante la primera sesión, aparecen cuatro problemas que son comunes en los tres casos. Estos cuatro problemas comunes de las tres comunidades son: 1) la escasa motivación de algunos de sus participantes; 2) la ausencia de un método de trabajo común para abordar la actividad de la comunidad; 3) dudas en cuanto a qué se espera de ellas; y 4) no saber cómo deben relacionarse con las unidades organizativas existentes.

Pero estos mismos problemas tienen un significado diferente en cada comunidad, de manera que el mismo problema presenta oportunidades y riesgos distintos en cada caso.

Concretamente, la comunidad SP identifica que la ausencia de un método de trabajo común es su principal causa de bloqueo; mientras que la comunidad CX, piensa que la causa de su bloqueo es no saber qué tienen que hacer. Es decir, SP tiene una idea más o menos clara sobre el qué tienen que hacer, pero no saben cómo, en tanto que CX duda ya sobre lo que tiene que hacer.

La comunidad PD en ese momento es un foro donde se resuelve operativa del día a día sin capacidad para identificar o proponer mejora alguna. El equipo no tiene ninguna sensación de bloqueo porque su trabajo



produce resultados. Pero, en realidad, su bloqueo puede ser mayor que en los otros dos casos, pues ni siquiera son conscientes de que no saben ni qué tienen que hacer como comunidad ni cómo pueden hacerlo.

En resumen, las tres comunidades operan en un contexto común y comparten algunos problemas, pero, aun así, cada una de ellas está en una situación esencialmente distinta. Para ser útil, el modelo tiene que ser capaz de reflejar estas diferencias.

## 6.2. Los resultados de la medición inicial

Se representa cada comunidad por una elipse en el Campo de las Aportaciones. El centro de la elipse está en el punto definido por los valores medios de las votaciones en cada dimensión. En la figura 7 se pueden ver los resultados de esta medición inicial para las tres comunidades de referencia.

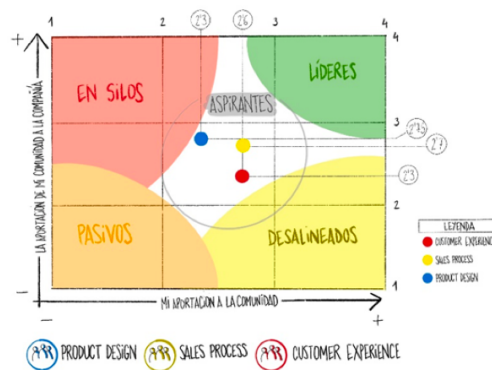


Figura 7. Situación inicial de las tres comunidades en el campo de las aportaciones. Fuente: Elaboración propia.

Las tres comunidades se sitúan en la zona de aspirantes, pero con matices en cada caso. Únicamente la comunidad SP se ubica en el en la misma diagonal, en el propio eje de la zona de aspirantes. De alguna manera, es la única aspirante pura.

La comunidad CX está escorada hacia el área de desalineadas, hasta el punto de que podríamos considerarla como tal, sin más que desplazar un poco la frontera, que no deja de ser un criterio apriorístico del modelo. Y lo mismo se puede decir de la comunidad PD y su acercamiento hacia el área de silos.

El perfil de la varianza de las respuestas es distinto en cada comunidad y en cada dimensión. En la siguiente figura podemos ver el resultado de la medición inicial. Ahora cada comunidad está representada por la superficie de una elipse centrada en el punto definido por los valores medios, y con sus ejes determinados por la longitud de la varianza en cada dimensión.

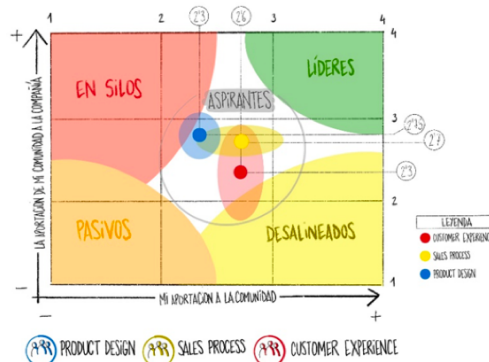


Figura 8. Situación inicial de las tres comunidades y sus varianzas en el campo de las aportaciones. Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico parece confirmar el análisis anterior. La única comunidad aspirante pura es SP porque tiene la totalidad de su superficie en esa zona. La comunidad CX tiene la mayoría de su superficie en el área de aspirantes, pero una parte invade la zona de desalineadas, luego CX está en un estado intermedio entre aspirante desalineada. Y lo mismo se puede decir que PD está en un estado intermedio entre aspirante y silos.

La varianza es una medida de la diversidad de las percepciones dentro del equipo, pero por pura teoría de la experimentación, una varianza alta también indica una menor fiabilidad de la medida. Es decir, a mayor varianza, mayor incertidumbre en la medida. Con esta visión, parece más adecuado pensar que cada comunidad es representada en el campo de las aportaciones por una elipse, como en la figura 9, y no simplemente por el punto con sus valores medios, como en la figura 8.

Todo esto parece afianzar el análisis del epígrafe anterior y explicar bien la naturaleza diferente de los retos y riesgos de cada comunidad.

### 6.3. El diagnóstico de cada comunidad según el modelo de categorización

Es el momento de comprobar si el modelo de categorización es capaz de proporcionar un diagnóstico de cada comunidad coherente con la observación.

Desde el punto de vista del modelo, el gran reto de SP es desarrollar una actividad común que aumente su momentum y mitigue su gran riesgo, retroceder hacia pasivos. Sin embargo, el reto de CX es clarificar su visión común de la aportación de la comunidad a la compañía, evitando su principal riesgo, caer en el desalineamiento. Por último, para PD el gran reto es mejorar las aportaciones de sus miembros para terminar de disolver sus silos.

Estos diagnósticos de la situación categorizan adecuadamente a cada comunidad y son coherentes con la información cualitativa anteriormente detallada. El modelo empieza a mostrar cierta consistencia, pero para completar la prueba, se debe verificar su utilidad como brújula y herramienta de mejora del autogobierno. Para ello, es necesario examinar la evolución de las comunidades.

### 6.4. La segunda medición: otra vez lo cualitativo y lo cuantitativo se integra con naturalidad

A las seis semanas de realizar la primera medición, se repite el juego con la misma estructura que entonces. En esta segunda ocasión el proceso fluye algo más rápido, pero se vuelven a producir conversaciones sinceras y valiosas. Tal vez, incluso más sinceras y valiosas que la primera vez.

Con esta nueva medición se vuelve a comprobar si la ubicación de cada comunidad en el campo de las aportaciones es coherente con el análisis cualitativo. La figura 9 muestra los nuevos valores medios de las comunidades y su evolución respecto a la primera medición.

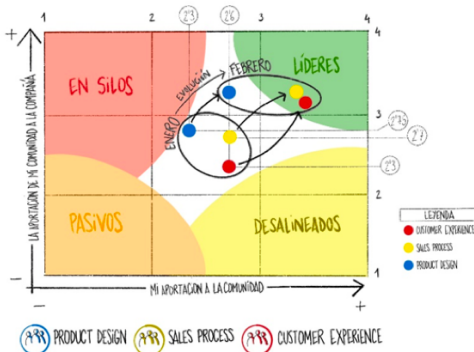


Figura 9. Evolución de los valores medios de las comunidades. Fuente: Elaboración propia.

Las tres comunidades han avanzado hacia el cuadrante de los líderes. Además, el punto central de dos de ellas (SP y CX) están dentro del propio cuadrante de líderes, mientras que la tercera, PD, se ha acercado al cuadrante de líderes (y alejado de silos), pero sin terminar de entrar en él.

El modelo refleja el avance de las tres comunidades y comienza a matizar sus diferencias en cada caso. Ya sabemos que para profundizar en el diagnóstico es necesario utilizar la representación mediante elipses que incluye el tratamiento de la varianza. La figura 10 muestra los resultados.

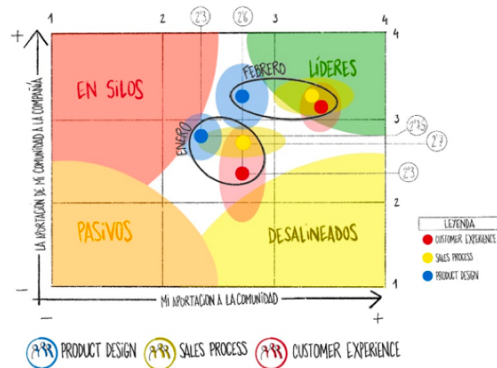


Figura 10. Evolución de las comunidades en seis semanas. Fuente: Elaboración propia.

Las tres comunidades tienen parte de su superficie en el área de líderes, pero ninguna de ellas está completamente dentro. Es decir, cada una ha avanzado en la dirección correcta, pero siguen teniendo una brecha de mejora para poder ser consideradas líderes puras. Veamos cada uno de los tres casos.

La elipse de la comunidad SP ha ensanchado en sus dos dimensiones, lo que significa que ha habido mayor dispersión en ambas respuestas. Este aumento de la varianza nos matiza un poco el espectacular avance de los valores medios, también en ambas dimensiones y nos avisa que los nuevos comportamientos pueden no ser sostenibles todavía. Sin duda SP ha avanzado mucho durante el periodo, pero todavía necesita tiempo y perseverancia para consolidar su mejora.

Sin embargo, la elipse de la comunidad CX se estrecha en la dimensión aportación a la compañía mientras que permanece, más o menos igual, en mi aportación a la comunidad. Aquí el modelo refleja el avance de la comunidad en construir una visión compartida sobre el trabajo a realizar, pero todavía hay retos por resolver respecto a la forma de trabajar y el rol de cada uno.

Por último, la comunidad PD reduce de forma significativa su varianza en las dos dimensiones, sobre todo, en la aportación de los participantes a la comunidad. Esto refuerza el hecho de que el equipo se está alejando del trabajo en silos y acercándose con paso firme hacia el cuadrante de líderes. Parece que el método de trabajo común y el reparto de roles que tiene implantado esta comunidad está más desarrollado que en CX y puede ser más sostenible que en SP, pero todavía tiene una buena reserva de talento entre sus miembros que no está sabiendo utilizar.

En resumen, nuevamente el diagnóstico que proporciona el modelo, vuelve a ser coherente con el análisis cualitativo.

## 7. Conclusiones

El modelo de las aportaciones puede ser un instrumento muy eficaz para mejorar el rendimiento de una comunidad y, por extensión, de cualquier clase de equipo multidisciplinar.

El modelo se compone de una parte teórica que categoriza los tipos de comunidades y de un juego de

manera que ambos se complementan y retroalimentan entre sí.

El modelo para categorizar una comunidad explica con precisión la situación de una comunidad en un momento dado, lo que es útil como herramienta de diagnóstico y guía para orientar su acción.

Al representar la situación del equipo en base a dos dimensiones, las demás variables que puedan estar influyendo en la situación (por ejemplo problemas de motivación, competencias, o coordinación) surgen de forma natural como causas raíz. Esta manera de razonar acorta considerablemente el camino para encontrar soluciones prácticas para mejorar la dinámica de trabajo del equipo.

El juego es útil como herramienta para la mejora del autogobierno de los equipos, orientando la acción de estos a partir de sus tres contribuciones básicas:

- Concentra la indagación de las personas y los equipos en las dos cuestiones básicas para su desempeño: ¿Cuánto apporto yo al equipo? Y ¿Cuánto aporta el equipo a la compañía?
- Facilita y canaliza de un modo natural conversaciones profundas y sinceras sobre las razones de la situación de cada momento y las posibles acciones para mejorar individual y colectivamente.
- Potencia el sentido de pertenencia y la cooperación entre los miembros del equipo.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Ruiz-Falcó Rojas, F. (2022). El juego de las aportaciones. Un modelo para categorizar comunidades y una práctica para impulsar el autogobierno en comunidades y equipos multidisciplinares. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 2(1), 39-60. ([www.businesssimulationjournal.com](http://www.businesssimulationjournal.com))

## Referencias

- Abt, C. C. (1970). Serious Games. *American Behavioral Scientist*, 14(1), 129. doi:10.1177/000276427001400113.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley. Pearson Education.
- Appelo, J. (2016). *Managing for Happiness: Games, Tools and Practices to Motivate any Team*. John Wiley & Sons.
- Deci, E.; Ryan, R. (2012). Self-Determination Theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 1, 416-436. doi:10.4135/9781446201022.
- Derby, E.; Larsen, D. (2006). Agile Retrospectives Making Good Teams Great. In *Pragmatic Bookshelf*. Pragmatic Bookshelf.
- Drucker, P. F. (2005). *Managing oneself* (HBR Classic). *Harvard Business Review*, 100, 100-109.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Basic Books.
- Kano, N.; Lillrank, P. (1989). *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*. Center for Japanese Studies. The University of Michigan Press.
- Mitchel, M. (2009). *Complexity a Guided Tour*. Oxford University Press.
- Puranam, P. (2018). *The Microstructure of Organizations*. Oxford University Press.
- Schank, R. C.; Berman, R.; Macpherson, K. A. (1999). Learning by Doing. In *Theories and Models, A New Paradigm of Instructional Theory*, Volume II.
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Westerman, G.; Boner, D.; McAfee, A. (2014). *Leading Digital. Turning technology into business transformation*. Harvard Business School Publishing.

