

ANA MORENO ROMERO

16 DE MAYO DE 2016

LOS PERFILES RED COMO ORIENTACIONES PARA EL AUTOCONOCIMIENTO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

En artículos anteriores (Moreno-Know Square, 2015) se analizan y describen los perfiles red y se relacionan con las estructuras organizativas, los procesos, los puestos de trabajo y las competencias individuales en los puestos del conocimiento, en especial la de gestión del tiempo y la atención. La evolución de la sociedad industrial a la sociedad red es un reto para los departamentos de RRHH y para los directivos y directivas de las organizaciones.

Es más, estos cambios hacia modelos red son un reto también para los especialistas de organización, tanto en la investigación, como en la práctica, como, muy especialmente, en la docencia. Como profesora de estudiantes de ingeniería industrial experimento cada curso el reto de transformar la complejidad, la ambigüedad y el cambio constante que protagonizan las empresas, en contenidos docentes sólidos, razonablemente estables, y pedagógicos. Los perfiles red son uno de los modelos para enseñar la relación trabajador-equipo-organización en los entornos de conocimiento y animar a los estudiantes a la reflexión personal.

El autoconocimiento del trabajador es un ingrediente importante para optimizar nuevas formas de organización del trabajo. La utilidad de los perfiles red es que permiten a cada uno analizarse y conocer mejor qué actividades desempeña con eficacia y armonía de manera natural. No todos somos iguales, cada uno tenemos unas fortalezas diferentes, y lo mejor que puede ocurrir en la vida laboral es estar ubicado en el puesto de trabajo adecuado al perfil individual. Es por tanto importante que el propio trabajador se conozca y busque desempeñar roles que se adecuen a sus fortalezas.

Este artículo explica los fundamentos de los perfiles red en función de dos variables de segmentación. Por un lado el ámbito de aportación de valor, es decir, si los trabajadores son personas más sociales, más intelectuales o más orientadas a la acción. Por otro lado la amplitud de análisis que tiene que ver con si la orientación es más hacia la visión macro/sistémica, o micro, con mayor atención a los detalles. Dos variables sencillas que aportan al modelo estructura, fundamental para la forma de pensar de los ingenieros; y claridad, fundamental para personas no expertas en interpretar conceptos de recursos humanos.

	Social	Intelectual	Movilizador
Macro	Coordinador	Evaluador de conocimiento	Impulsor
Micro	Facilitador interno/externo	Especialista	Operativizador

Esta caracterización no busca encasillar a los profesionales en un tipo único ni fijo. Los roles que desempeñamos en nuestra vida laboral dependen de múltiples factores, como el contexto organizativo, del tipo de actividad o las personas con las que nos relacionamos. Sin embargo, sí podríamos decir, que cada uno de nosotros tiene unas tendencias naturales que facilitan que su desempeño sea mayor actuando con unos perfiles que con otros. Es decir, el modelo debe ser usado como un marco conceptual en el que la claridad y la simplicidad no son sinónimos, luego

hace falta flexibilidad para interpretarlo. Este es un reto especialmente relevante en el ámbito de la ingeniería, en el que la orientación a la exactitud, la cuantificación y lo objetivable, entra en colisión con los fundamentos en la gestión de personas.

Desde la perspectiva de la función de recursos humanos, podría decirse que, dada la dificultad de conocer en profundidad la personalidad de los trabajadores, y la casi imposibilidad de establecer políticas de gestión del talento que se adapten a los caracteres individuales, los perfiles red deberían ser, más bien, pautas que ayuden al autoconocimiento. Es esta una competencia emocional básica para el desarrollo de las personas, tanto en la esfera privada como en la profesional, y los perfiles red pretenden dar algunas orientaciones específicas para trabajar en la sociedad en red, que pueden ayudar a observar(se) la forma que mejora el desempeño y la satisfacción. Los expertos están de acuerdo en la relevancia del autoconocimiento para el desarrollo personal y profesional, que cada vez van más de la mano. Sin embargo es esta una competencia desafiante, que a veces es incomprensible para los que más lo necesitan, no por difícil sino por invisible; y que casi siempre despierta una sonrisa en los jóvenes, “que se conocen a la perfección”. Con los perfiles red se hace una invitación a la auto-observación con autonomía, para avanzar en la adquisición de la competencia de autoconocimiento.

Resalto estas consideraciones previas a la explicación de los perfiles: están pensados para ayudar al funcionamiento de las organizaciones en tiempos complejos, definidos para dar respuesta a las tendencias observadas en el estudio del trabajo en puestos de conocimiento, y con una estructura y lenguaje adaptados a la docencia de estudiantes de ingeniería. Son un marco conceptual que quiere aportar estructura, claridad y autonomía, y que debe aplicarse con flexibilidad, huyendo de la simplificación y con prudencia.

En este artículo, de forma complementaria a los que explican cada uno de los perfiles red, se exponen los conceptos que permiten definir las categorías de las dos variables enunciadas: intelectual, social y movilizador, por un lado; y macro y micro por otro.

Las categorías intelectual, social y movilizador se encuentran en muchas escuelas de comportamiento usadas en las políticas de RRHH; por eso se ha tomado como primera variable de segmentación. Las definiciones que encontramos en estas escuelas, con ámbitos de trabajo y metodologías diferentes, convergen en la agrupación en tres esferas o **ámbitos de aportación de valor**.

Como resumen de lo que se expondrá a continuación, una breve definición de los tres ámbitos de aportación de valor. El ámbito intelectual es el del pensamiento y la toma de decisiones racional. El ámbito social es el de las relaciones con las personas y la inteligencia emocional. El ámbito movilizador es el de la acción y la energía para avanzar.

Metodología	A	B	C
Eneagrama	Hacer Pensamiento Personas de cabeza	Relacionarse Instinto Personas de corazón	Sentir Sentimiento Personas viscerales
Performanse	Esfera de trabajo	Esfera relacional	Esfera motivaciones
PNL	Intelectual	Emocional	Físico
Belbin	Roles mentales	Roles sociales	Roles de acción



El *Eneagrama* (1995) es un sistema de clasificación de la personalidad, de origen muy antiguo, que define nueve *eneatipos* agrupados en las tres esferas mostradas en la tabla anterior: cabeza, corazón y víscera. Las orientaciones para el autoconocimiento que aporta invitan a descubrir las motivaciones básicas (pulsiones, pasiones, patologías) que cada uno tiene, para buscar la madurez y el equilibrio desde ese perfil de personalidad.

Performanse (2006), es un test utilizado para conocer la imagen que tiene una persona de sí misma (auto-imagen) y está orientado al ámbito profesional. Utiliza diez dimensiones o conceptos bipolares (rasgos en un sentido y opuesto) y considera al individuo dentro del sistema en el que se desenvuelve normalmente. Estas dimensiones se agrupan en las tres esferas indicadas: trabajo, relaciones y motivaciones. Los resultados del test permiten trabajar, habitualmente con procesos de *coaching*, el autoconocimiento en las competencias profesionales más relevantes.

La Programación *Neurolingüística*, PNL, representa una forma de orientar el aprendizaje humano (Bandler, 1985). Frente a los modelos vinculados esencialmente a la razón, establece la relevancia de los canales emocionales y de la conexión con el cuerpo, para conectar con las creencias inconscientes que limitan el desarrollo de las personas. Los sistemas de representación básicos son el visual, el auditivo y el *kinestésico*. Entender el comportamiento humano requiere de las tres inteligencias recogidas en la tabla: la física, la emocional y la intelectual. Si profundizamos en la relación con el entorno y la interdependencia, podríamos añadir la inteligencia de campo.

Los roles de Belbin conforman una metodología para potenciar el trabajo en equipo basándose en el análisis de los comportamientos (roles) exhibidos por sus miembros y los necesarios para cumplir los objetivos del equipo (función, tarea o proyecto). Los roles identificados para que un equipo funcione adecuadamente son nueve, agrupados en las tres esferas de la tabla: mentales (especialista, cerebro, monitor evaluador), sociales (coordinador, investigador de recursos, cohesionador) y acción (impulsor, implementador, finalizador). Cada rol tiene sus fortalezas y sus debilidades permitidas, y la metodología es una invitación al reconocimiento de la diversidad de aportaciones.

Es evidente cuál de estos ámbitos es el reconocido y valorado entre estudiantes de ingeniería. Es más podría decirse que los otros dos ámbitos, el social y el movilizador, requieren de un esfuerzo docente explícito y complejo para que sean identificados, reconocidos y, en última instancia, incorporados al aprendizaje por autoconocimiento. Hablar de emociones, de inconsciente o de energía es algo que encaja con dificultad en los modelos actuales de enseñanza.

Las categorías macro y micro conforman la **variable de amplitud de análisis**. Como resumen introductorio una breve definición de las dos categorías de esta variable. El perfil macro trabaja desde perspectivas estratégicas, temporales y relacionales amplias. El perfil micro trabaja desde perspectivas operativas, rigurosas y concretas.

Si tomamos como entorno de referencia la sociedad en red, ya no parece suficiente hablar de visión estratégica y conceptos como la visión sistémica cobran protagonismo. Senge (1990) habla de cuatro niveles para crear una organización que aprende: individual (sentido de maestría personal), grupal (creación de grupos autogestionados y grupos multifuncionales), organizacional (creación de estructuras y cultura apropiadas), e inter-organizacional (copiando e implantando las competencias distintivas de cada uno). La quinta disciplina de Senge de la organización que aprende, pensamiento sistémico, resalta que para crear organizaciones que aprenden, los directivos deben, reconocer las interacciones entre estos niveles de aprendizaje. En el modelo de competencias red del GIOS definimos la visión sistémica red como: *“capacidad para entender de forma crítica las implicaciones de la sociedad red en el ámbito profesional, dominando el binomio del todo y las partes sin perder de vista el punto de partida y de llegada, y adoptando el uso de las TIC como medio para la generación y uso compartido del conocimiento entre personas”*.

La orientación individual a una perspectiva más abarcadora o a una perspectiva más centrada en el concreto es algo con una componente caracterial importante. En esta línea, Bonchek y Steele (2015) invitan a reflexionar sobre el tipo de pensador que cada uno es en base a las variables de foco y orientación. La orientación puede ser macro o micro.

Por supuesto la experiencia amplía la visión estratégica, pero hay que analizar la predisposición natural que hace que algunas personas necesiten la visión macro para encontrar sentido a su actividad, mientras otras, aportan valor en el plano micro sin necesitar el contexto, o incluso viviéndolo como una fuente de desorden. Cuando se trabaja con gente joven, resalta con más claridad la orientación innata pues la experiencia es corta. No exagero al decir que encuentro estudiantes con ebullición creativa estratégica y otros con ceguera estratégica. El camino de aprendizaje para estos extremos es opuesto: aprender a operativizar, frente aprender a contextualizar. Sin duda es más sencillo enseñar lo primero.

Como se ilustra en los artículos que definen los distintos perfiles, todas las categorías son buenas en sí mismas. La clave es el autoconocimiento para saber cuáles son las tendencias naturales de cada uno y, en consecuencia, potenciar las fortalezas y elegir las ubicaciones favorables.

Links a referencias

Bander, R., 1985, *Use su cabeza para variar. Submodalidades de Programación Neurolingüística.*

Belbin, M., 1997, *Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso.* Belbin

BLC, Human Coaching, 2006, *Materiales formación test Performanse.*

Bonchek, M., Steele, E., 2015, *What Kind of Thinker Are You? Harvard Business Review*

Moreno, A., Know Square, 2105

<http://www.knowsquare.es/index.php/component/k2/item/3250-la-función-de-rrhh-y-el-trabajador-del-conocimiento-artículo>

Naranjo, C., 1995, *El Eneagrama de la sociedad,* La Llave

Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.*

Doubleday, New York

© Ana Moreno Romero

Profesora ETSII-UPM

Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS)

© Know Square S.L.