

TRABAJO, LENGUAJE Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El caso *Spiral Dynamics*

Andrés Suárez Schmidt

Septiembre 25 de 2008

ANTECEDENTES

En el año 2005, una empresa multinacional con sede en Colombia¹ llevó a cabo un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, a partir de la teoría denominada *Spiral Dynamics* (SD). Esta teoría se fundamenta en un modelo que consiste en identificar la acción recíproca de dos elementos: a) las condiciones de vida que una persona encuentra, y b) las capacidades cerebrales/mentales disponibles para arreglárselas en tales condiciones². La empresa organizó un seminario de dos días fuera de sus instalaciones para explicar la teoría y metodología SD a más de 80 directivos de alto rango. En el desarrollo del seminario, los directivos aplicaron los diferentes conceptos de la teoría mediante actividades en grupo, y conocieron cómo deberían utilizar estos conceptos en el día a día. A partir de esta jornada de desarrollo de líderes, se pretendía que los directivos aplicaran las herramientas de la teoría SD en sus equipos de trabajo, de acuerdo con una serie de objetivos preestablecidos. La compañía había experimentado dos años consecutivos de resultados inferiores a los presupuestados, y necesitaba urgentemente obtener «resultados extraordinarios».

A finales del 2007, dos practicantes del CESA adelantaron una investigación de carácter cualitativo y exploratorio, con el fin de evaluar la eficacia e impacto que el modelo SD había tenido en los líderes de la organización objeto de estudio. Partiendo de un diseño de investigación de carácter micro-etnográfico, según la definición de Hernández S. *et al.* (2006) y utilizando la observación participante como técnica de recolección de datos, los estudiantes observaron el comportamiento, lenguaje y técnicas de comunicación utilizados por tres altos directivos de la compañía, los cuales habían participado en el seminario *Spiral Dynamics*, buscando evaluar la eficacia del mismo.

SPIRAL DYNAMICS



El modelo *Spiral Dynamics* fue desarrollado por Christopher Cowan y Don Beck, quienes publicaron un libro con el mismo título en el año de 1996, basado en las investigaciones originales del psicólogo Clare W. Graves. Esta teoría analiza las diferentes formas de pensar de las personas, considerando la amplia diversidad de ideas y modos de existir humanos, e identificando patrones comunes, en un modelo estratificado de niveles en espiral que recorre el proceso histórico de la humanidad, desde sus inicios hasta la actualidad.

¹ Por motivos de confidencialidad, se omite el nombre de la empresa.

² Cf. www.spiraldynamics.org

De esta forma, el modelo pretende mostrar una representación del flujo emergente del pensamiento humano, expresado a través de visiones del mundo (*Weltanschauungs*), niveles (modalidades) de existencia y los sistemas de valores implicados en cada uno de estos niveles. La teoría SD intenta explicar cómo estas «visiones de mundo» emergen y fluyen a través de individuos y grupos, describiendo los distintos sistemas bio-psico-socio-culturales desplegados como un proceso continuo en forma de espiral expansiva, donde cada intersección entre las condiciones de vida y las capacidades cerebrales/mentales necesarias para arreglárselas en dichas condiciones es representada por un color característico (ver tabla 1).

COLORES, LAS CATEGORÍAS DE LA ESPIRAL

	CONDICIONES DE VIDA			CAPACIDADES CEREBRALES/MENTALES PARA ARREGLÁRSELAS
A	Un estado natural de impulsos biológicos; los sentidos físicos imponen el estado de ser	Beige	N	Instintiva: dirigida por los instintos y reflejos naturales; existencia automática
B	Amenazante y llena de poderes misteriosos y seres espirituales que uno ha de aplacar y apaciguar	Morado	O	Animista: según las tradiciones y costumbres rituales del grupo; de tribu; animista
C	Como una jungla donde triunfan los duros y los fuertes y los débiles están para servir; la naturaleza es una adversaria que hay que conquistar	Rojo	P	Egocéntrica: el ser se impone para la dominación, la conquista y el poder; explotadora; egocéntrica
D	Controlada por un Poder Superior que castiga el mal y finalmente recompensa las obras buenas y la vida recta	Azul	Q	Absolutista: obediente a una autoridad y unas reglas superiores; conformista; culpable
E	Llena de recursos para desarrollar oportunidades para mejorar las cosas y traer la prosperidad	Naranja	R	Múltiple: pragmática para lograr resultados y salir adelante; probar opciones; maniobrar
F	El hábitat en donde la humanidad puede encontrar amor y propósitos a través de la asociación y el compartir	Verde	S	Relativista: responde a necesidades humanas; de asociaciones; situacional; consensual; fluida

Tabla 1: los colores del modelo SD

Aplicada a situaciones de liderazgo, la espiral muestra de manera ascendente la forma en que el pensamiento debe evolucionar de manera adecuada con el ánimo de lograr la mejor manera de actuar de acuerdo con una situación determinada. A medida que aumentan los niveles de complejidad, el pensamiento evoluciona. Según sus creadores, el modelo tiene una aplicación directa sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo, puesto que los líderes deben saber cómo actuar de acuerdo con la situación en qué se encuentran.

En este orden de ideas, el primer color de la espiral es el Beige (nivel AN), que históricamente se remonta aproximadamente 100 mil años atrás, pues se refiere a lo instintivo y a la supervivencia. Este nivel debe salir a flote en momentos en que los recursos son limitados o escasos, y es necesario recurrir a estrategias poco

convencionales para superar en un momento dado a la competencia u obtener resultados con el equipo de trabajo.

El segundo nivel es el morado (nivel B0), que se refiere a lo mágico, lo místico y al sentimiento de tribu que debe existir en la organización, y sobre todo en los distintos equipos multifuncionales dentro de cada área de trabajo. Este nivel se remonta 50 mil años atrás a la época de las tribus indígenas, donde el equipo sobrevivía como un todo, y donde era necesario tener rituales para permanecer unidos y obtener los resultados esperados. De acuerdo con la teoría, para el líder es clave que estos rituales sucedan, pues así logra fomentar una cultura de trabajo en equipo orientada a los resultados y crear un equipo competitivo.

El tercer color es el rojo (nivel CP), que se refiere al nivel impulsivo y egocéntrico del líder frente a su equipo de trabajo. El rojo muestra el lado agresivo del líder, que debe salir a flote en los momentos de tensión. Es un estado que hay que saber controlar cuando se dirigen personas, pues si está presente todo el tiempo es perjudicial para el equipo, por lo tanto el líder debe saber en qué momento utilizarlo para no agredir de forma negativa a sus colaboradores directos.

El cuarto nivel es el azul (nivel DQ), que se refiere al reconocimiento y la importancia que se le da al orden y a las reglas. Este nivel es importante en momentos en que las decisiones se deben tomar exclusivamente de acuerdo con las reglas existentes, bien sea normas legales impuestas por el país o, como en el caso de la empresa estudiada, por la corporación (Casa Matriz).

El naranja (nivel ER) se remonta 300 años atrás, y se resume en tres palabras: avanzar, progresar y mejorar. Este es el color estratégico que se requiere en momentos en que el equipo puede estar pasando por dificultades en términos de resultados. Es un color que recobra importancia especial en la situación que atravesaba la empresa objeto de estudio, que estaba buscando «resultados extraordinarios».

Finalmente, el color verde (nivel FS) es el más moderno del espiral, aparece 150 años atrás. Es el color de lo comunitario y de lo consensual. Este color debe ser identificable en todos los líderes de la organización pues el líder ideal para la empresa estudiada es una persona que toma decisiones en consenso.

TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo con las características de la investigación cualitativa, los estudiantes observaron el comportamiento y uso del lenguaje de tres líderes de la organización durante diez días laborales discontinuos, y anotaron al final de cada día de trabajo sus observaciones en un diario de campo, buscando encontrar referencias específicas sobre el modelo *Spiral Dinamycs*. Los líderes objeto de estudio fueron: el presidente de la compañía, observado por los dos practicantes, el vicepresidente de mercadeo, observado por un practicante, y la vicepresidente de recursos humanos, observada por el otro practicante. La observación se hizo de manera encubierta, ya que los líderes en ningún momento sabían que estaban siendo estudiados. Terminada la

inmersión en campo, los estudiantes se reunieron a compartir las observaciones reflejadas en los diarios de campo. La conclusión principal a la cual se llegó fue la siguiente: ninguno de los tres líderes hizo uso de términos o referencias al modelo *Spiral Dynamics* en su lenguaje oral o escrito, ni a sus categorías, ni a sus niveles de existencia, ni a sus colores, en ninguno de los días en que fueron observados. Así mismo, ninguno de los subordinados con que interactuaban hizo en algún momento referencia alguna al modelo SD.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con Sandoval Casilimas (2002), una de las tendencias contemporáneas más importantes dentro del trabajo etnográfico es la representada por Clifford Geertz, quien se orienta hacia una antropología concebida como acto interpretativo. Siguiendo la línea de Geertz, a continuación se pretende hacer una interpretación de por qué la teoría SD no tuvo trascendencia en el lenguaje y la cultura organizacional de la empresa observada. Partiendo de una definición de lo que significa trabajar para un líder en la actualidad, se realizarán dos aproximaciones que intentan explicar por qué la teoría SD no tuvo un impacto observable en la empresa, desde: 1) la lingüística y 2) la neurología.

EL TRABAJO COMO COMUNICACIÓN

Vivimos los primeros años de la era de la globalización, la cual ha sido posible gracias a los grandes avances experimentados en las tecnologías de la información y la comunicación. En este mundo globalizado, donde existe un predominio del sistema económico neoliberal, el tipo de organización socio-económico característico continúa siendo la empresa, entendida como un conjunto de individuos que trabajan en común, con el fin de producir diferentes bienes y servicios para la sociedad, a cambio de una suma de dinero determinada en un juego de oferta y demanda. Pero, ¿qué significa hoy en día trabajar en una empresa?, ¿Cómo se realiza este trabajo?

Existe una clasificación elemental del trabajo humano (Wooldridge, 2006), que lo divide en tres categorías fundamentales:

- 1) **Trabajos de producción bruta o extracción:** se trata de trabajos que implican el uso de la fuerza física, y por lo tanto abarcan gran cantidad de áreas productivas con un bajo nivel de tecnificación, como la agricultura tradicional, la minería o el trabajo en una línea de montaje dentro de una fábrica del sector industrial. Muchos de estos trabajos de extracción pueden ser parcial o totalmente reemplazados por soluciones tecnológicas que permiten aumentar de manera exponencial la productividad, y donde los trabajadores ya sólo se limitan a realizar labores de vigilancia y control al margen de las máquinas, o bien a conducir las máquinas que reemplazan el trabajo de muchos hombres. Tienen un nivel bajo de complejidad
- 2) **Trabajos transaccionales:** estos trabajos corresponden sobre todo al mundo del comercio y los servicios. Un ejemplo típico es el cajero humano de un banco, que recibe dinero con diferentes fines como el pago de servicios

públicos y privados, entre otras funciones. Otro ejemplo típico es el vendedor que ofrece bienes y servicios a cambio de una suma de dinero. Este tipo de trabajos transaccionales también son susceptibles de ser reemplazados por soluciones tecnológicas: la banca y el comercio electrónico cada día reemplazan a miles de seres humanos. Tienen un nivel medio de complejidad.

- 3) **Trabajos directivos o de relaciones tácitas:** se trata de trabajos que implican la interacción y el ingenio humano. Se ejecutan allí donde se realizan labores de planeación estratégica, negociación, dirección de seres humanos. Son trabajos que requieren de una capacidad alta de interpretación, adaptabilidad y relaciones interpersonales, así como de un conocimiento de las características emocionales de las personas, pues su objeto mismo es liderar y motivar personas con el fin de lograr determinados objetivos organizacionales. Este tipo de trabajo directivo, el trabajo de un gerente, difícilmente puede ser reemplazado por una solución tecnológica o informática. Y todos los trabajos directivos y de relaciones tácitas utilizan una herramienta en común: el lenguaje. Estos trabajos tienen un alto nivel de complejidad.

LINGÜÍSTICA

El lenguaje es el medio de expresión de los pensamientos, y una herramienta de trabajo fundamental para cualquier directivo. Al diferenciar la lengua del habla, en su *Curso de lingüística general* (2005), Ferdinand de Saussure, nos recuerda que la lengua es un objeto bien definido en el conjunto heterogéneo de los hechos del lenguaje. Se la puede localizar en la porción determinada del circuito donde una imagen acústica viene a asociarse con un concepto. La lengua es la parte social del lenguaje, exterior al individuo, que por sí solo no puede crearla ni modificarla; no existe más que en virtud de una especie de contrato establecido entre los miembros de una comunidad. Por otra parte, el individuo tiene necesidad de un aprendizaje para conocer su funcionamiento: el niño la va asimilando poco a poco, al escuchar a sus mayores y otras figuras de autoridad.

Los signos lingüísticos (palabras) tienen dos características fundamentales: son arbitrarios, y son convencionales. Especialmente esta última característica es la que hay que tener en cuenta en el momento de intentar introducir un nuevo modelo de desarrollo organizacional en una organización. Son las figuras de autoridad, los líderes dentro de una organización, quienes imponen o no una convención, e introducen un lenguaje nuevo, al utilizar palabras y conceptos de manera continuada y repetida. Si no existe un compromiso de los líderes con un programa de desarrollo, y si no incorporan los conceptos que hacen parte de este programa en su lenguaje cotidiano, difícilmente el mismo tendrá trascendencia en la organización.

NEUROLOGÍA

De acuerdo con David Rock y Jeffrey Schwartz (2006), durante las dos últimas décadas, los científicos han adquirido una perspectiva mucho más precisa de la naturaleza humana y del cambio de comportamiento, gracias a la integración de la psicología –el estudio de la mente y la conducta humanas– y la neurociencia, que es el

estudio de la anatomía y la fisiología del cerebro. La tecnología de diagnóstico por imágenes, como la resonancia magnética (RM), y la tomografía por emisión de positrones (TEP), junto con las tecnologías de análisis de ondas cerebrales, como la electroencefalografía cuantitativa (EEGC), han revelado conexiones nerviosas hasta ahora invisibles en el cerebro humano. El análisis por computador avanzado de estas conexiones nerviosas ha permitido que los investigadores elaboren un conjunto de trabajos teóricos que unen el cerebro (el órgano físico), con la mente (la conciencia humana que piensa, siente, actúa y percibe).

Con base en los anteriores descubrimientos, Rock y Schwartz llegan a algunas conclusiones respecto del cambio organizacional que hace algunos años hubieran sido consideradas erróneas o contrarias al sentido común. Por ejemplo:

- El cambio implica sufrimiento: cambiar resulta difícil porque provoca sensaciones fisiológicas de molestia.
- El conductismo no funciona: las iniciativas de cambio basadas en incentivos y amenazas (el palo y la zanahoria) raras veces tienen éxito en el largo plazo.
- El humanismo está sobrevalorado: en la práctica, el método empático convencional de conexión y persuasión no cautiva lo suficiente a la gente.
- La concentración es poder: el acto de prestar atención genera cambios químicos y físicos en el cerebro.
- La expectativa da forma a la realidad: los preconceptos de las personas tienen un efecto significativo sobre aquello que perciben.
- La densidad de la atención da forma a la identidad: una atención reiterada, resuelta y focalizada puede llevar a una evolución personal y organizacional, duradera.

El último punto cobra especial relevancia dentro del problema planteado en este ensayo. Muchas personas pasan por la experiencia de asistir a un programa de capacitación y se entusiasman con nuevas maneras de pensar, para descubrir más adelante que no recordaban cuáles eran. ¿Las ideas no eran buenas o no se les prestó la atención suficiente?

En este sentido, un estudio realizado en 1997 por Gerald Olivero, K. Denise Bane y Richard Kopelman, investigadores del Baruch College, con 31 gerentes del sector público, encontró que un programa de capacitación sólo aumentaba la productividad un 28 por ciento; pero, si se efectuaba una instrucción de seguimiento del seminario, la productividad se elevaba al 88 por ciento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en lo expuesto anteriormente, podemos encontrar que las posturas de la lingüística y la neurología son complementarias. La primera nos habla de la convencionalidad de las palabras, la cual se forma con la costumbre. La segunda nos dice que es la fuerza de esta costumbre, a través de una focalización de la atención, la que permite obtener cambios duraderos en las personas, y por ende, en las organizaciones.

Los líderes de estas organizaciones, como figuras de autoridad, marcan un referente y un ejemplo a seguir por parte de todos los subordinados. Cuando no existe un compromiso claro por parte de un líder con un nuevo programa o herramienta de desarrollo, y esta herramienta no se incorpora en el lenguaje cotidiano que hace parte de la cultura organizacional, los programas y herramientas nuevos tienen muy pocas posibilidades de ser implantados con éxito. Por otra parte, como nos señala el estudio de Olivero, Bane y Kopelman, la clave de la eficacia de los programas de capacitación estriba en que a éstos se les debe hacer un seguimiento para lograr afirmar los conocimientos adquiridos, y lograr así un refuerzo positivo.

El modelo Spiral Dynamics no tuvo un impacto y una eficacia en el desarrollo de habilidades de liderazgo en la organización estudiada, pues sus líderes no lo adoptaron en su lenguaje común con sus colaboradores.

PALABRAS FINALES, EL LENGUAJE NO VERBAL

Al estudiar sus notas de campo, los practicantes encontraron que en las comunicaciones cara a cara, el tono de la voz y el lenguaje corporal tenían una importancia significativa en la eficacia de la comunicación de los líderes observados.

En un estudio clásico, Albert Mehrabian (1971) llegó a dos conclusiones de gran importancia:

- 1) En las comunicaciones cara a cara hay que tener en cuenta tres factores:
 - a. Las palabras
 - b. El tono de la voz
 - c. El lenguaje corporal
- 2) Los elementos no verbales son los más importantes a la hora de transmitir actitudes y emociones; cuando no existe congruencia entre los elementos verbales y los no verbales, las personas tienden a fiarse más de los elementos no verbales del lenguaje.

A partir de lo anterior, Mehrabian encontró que en una comunicación donde se transmiten actitudes y emociones personales, las palabras representan un 7% de la comunicación, el tono de voz un 38% y el lenguaje corporal un 55%. De ahí que su teoría se conozca como la regla 7%-38%-55%. Es necesario aclarar que esta regla no aplica para todo tipo de comunicaciones cara a cara, y que debe ser adaptada a las características culturales específicas de un país, donde es posible que el peso de los factores varíe.

En conclusión, los líderes deben tener muy en cuenta el peso del lenguaje no verbal en sus comunicaciones cara a cara.

REFERENCIAS

Beck, D., Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, Blackwell Publishers.

Geertz, C. (1997). *El antropólogo como autor*, Paidós, Barcelona.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006), *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, México.

Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Wadsworth, Belmont, California.

Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*, Arfo Editores e Impresores Ltda, Bogotá

Saussure, F. (2005). *Curso de lingüística general*, Losada, Buenos Aires

Schwartz, J., Rock, D. (2006), www.strategy-business.com/press/freearticle/06207, recuperado el 12/09/2008

Wooldridge, A. (7 de octubre de 2006). *A survey of talent*. The Economist , 4