

# Hacia la diversidad: supuestos, líneas de aproximación y efectos\*

ALBERT BUITENHUIS

Formador y asesor en materia de formación y gestión en el LSOP  
(Instituto Nacional para la Selección y Formación de la Policía de los Países Bajos)

71

## 1. INTRODUCCIÓN

La gente tiene dificultades para hacer frente a las diferencias. De hecho, se pueden tener diferencias de opinión, desacuerdos en la interpretación de unos hechos o puntos de vista diferentes sobre la forma de tratar a la gente. Al igual que los individuos, las organizaciones policiales también tienen que tratar con gente diferente, pero afortunadamente esta diversidad forma parte de la organización. Así, a menudo vemos como personas que trabajan en la misma organización policial viven en mundos completamente diferentes. Los mandos más altos, por ejemplo, tienen preocupaciones diferentes que los gestores intermedios y que los agentes de policía.

La mayoría de los mandos que conozco, por ejemplo, creen que su puerta está siempre abierta y que están en contacto con todo lo que pasa en su organización; sin embargo, los que ocupan los niveles más operativos tienen una perspectiva totalmente diferente.

El problema no es la existencia de diferencias. La propia percepción del mundo siempre es limitada y, por lo tanto, diversa. La cuestión es que cuesta mucho aceptar las diferencias y que, a menudo, incluso nos negamos a apreciar el valor que éstas aportan. Este fenómeno también se halla en el campo de los desarrollos multiculturales en los cuerpos policiales; así, los policías y los otros profesionales tienen que hacer frente, cada vez más, a relaciones problemáticas. Estos problemas tienen su origen en las diferencias culturales y étnicas de la gente. Puesto que los policías tienen que tratar con estos tipos de diferencias a diario, es fundamental integrar la diversidad étnica en las organizaciones policiales, proceso que, en la práctica, ha resultado ser muy laborioso.

Aunque generalmente se relacionan los prejuicios basados en el color de la piel o la nacionalidad de alguien, desde mi punto de vista estos elementos no

---

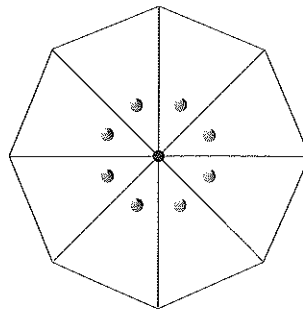
\* Traducción a cargo de Francesc Guillén i Lasierra.

explican plenamente la animadversión contra la integración expresada tanto por los mandos como por los policías de a pie. El racismo y la discriminación de las organizaciones policiales están causados por la más antigua psicología humana: lo que no se conoce, no se ama!

El artículo que se desarrolla a continuación recoge un concepto, el concepto de gestión para una organización policial que pretende hacer que los profesionales traten las situaciones diferentes de una manera diferente. Este hecho implica nuevas oportunidades para la policía, si todos los miembros de la organización abren sus mentalidades acerca del tema del pluralismo y las diferencias y, a la vez, capacitan a sus miembros para que puedan seguir un nuevo camino.

72

### Puliendo la diversidad



Ocho líneas de aproximación para estimular el desarrollo de una organización multiforme

● Información del proyecto

## 2. DIVERSIDAD

La diversidad está relacionada con las diferencias. La gente piensa, siente y actúa de manera diferente, y esto también significa que no todos tenemos las mismas habilidades. En realidad, siempre ha habido diferencias entre la gente: es un fenómeno común. Como mucho, nosotros podemos concluir que nuestra sociedad se está convirtiendo progresivamente en diversa. Esta realidad, sin embargo, de ninguna forma no es el resultado de la constante corriente de inmigrantes. El hecho de que la gente es diferente también tiene un efecto en las organizaciones y, por lo tanto, la cuestión de si deberíamos trabajar o no con la diversidad dentro de las organizaciones es, consecuentemente, irrelevante, puesto que lo hemos estado haciendo durante siglos.

En otro sentido, las cuestiones de cómo tratamos a la diversidad y de cómo tendríamos que cambiar nuestra respuesta a esta realidad son aspectos más interesantes. Los mandos y los profesionales de a pie deben responder a estas cuestiones por ellos mismos y tienen que hacerlo sobre unas bases de voluntariedad. Si la gente no comparte un sentimiento común de insatisfacción, si no está total-

mente convencida de que las cosas deben cambiar, si una organización considera que no hay nada de equivocado en la manera de afrontar la diversidad, será muy difícil cambiar la situación, porque la gente no tendrá la determinación ni la energía necesarias para hacerlo. Parece que nosotros tenemos toda la razón para mimar y utilizar la creciente y, al mismo tiempo preexistente, diversidad en el seno de las organizaciones.

De todas formas, nuestra cultura no apoya la diversidad. No nos gusta la gente que se desvía del resto, no porque tengamos mentalidades estrechas, sino porque este hecho comporta problemas, y las organizaciones consideran difícil tratar con problemas de esta naturaleza. Preferimos que la gente se sume y se adapte. Las diferencias producen tensiones que la mayoría de la gente contempla como algo negativo. Cuando las diferencias se vuelven mayores y más evidentes aumenta la necesidad de protegerse y de oponerse a ellas, y, consecuentemente, la tensión negativa aumenta. En este sentido, las diferencias se convierten en un problema real en las organizaciones, cuando deberían ser una fuente de fuerza e innovación.

La gestión de la diversidad es, en mi opinión, una nueva aproximación a los viejos temas de unidad ante la individualidad y de mentes homogéneas ante diferencias de opinión. Así, organizaciones que no sólo pretenden ser competitivas, sino que también persiguen la innovación y la mejora de la calidad tienen que abandonar la idea de una unificación forzada cuando quieren crear una colectividad efectiva. Una colectividad efectiva existe cuando una organización acepta la diversidad y aprecia los intentos para hallar lo que conecta las diferencias en vez de lo que las mantiene separadas.

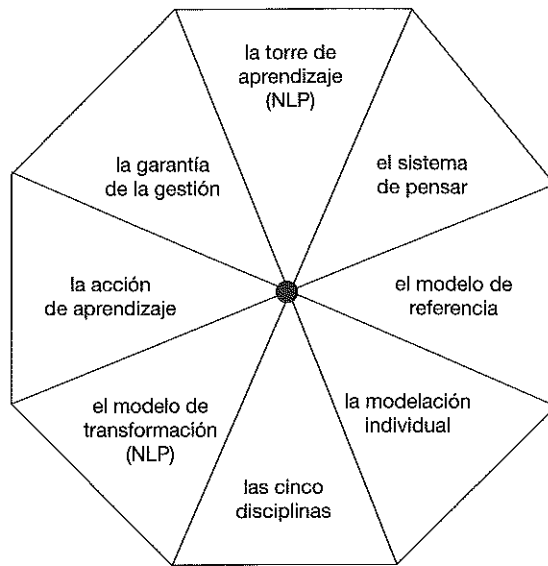
Una explotación diferente de la diversidad por parte de una organización no es un tipo de trampa o una técnica fría, sino que es un proceso durante el que la organización cambia, genera muchas preguntas —especialmente cuestiones humanas— y desvela nuevos elementos de discusión. Es un proceso en el que se utilizan muchos criterios predeterminados para valorar muchos puntos de vista familiares, muchas ideas, muchas estructuras y muchos procedimientos, durante el que el apoyo externo —consejo y formación— tienen que ser totalmente promovidos por el nivel de desarrollo de la organización y de sus trabajadores individuales.

Existe un plan de acción multidisciplinario que ha sido diseñado con esta finalidad y que incluye elementos como el sistema de pensar, la neurolingüística, los principios de aprendizaje modernos y las ideas sobre la organización que aprende. Todo esto significa que la diversidad se usa para aproximarse a la diversidad.

## 3. EL MODELO DEL BRILLANTE

Podemos comparar las guías relacionadas con un uso mejor de la diversidad con el proceso que convierte un brillante en un diamante. Nuestra aproximación se pule con la ayuda de ocho técnicas y, del mismo modo que un brillante se convierte en algo valioso cuando es tallado por un experto, trabajar en el campo de la diversidad en una organización alguna oportunidad tendrá cuando se utilicen las ocho líneas de aproximación seleccionadas.

73



### 3.1 El modelo de la torre de aprendizaje (NLP)

El modelo denominado torre de aprendizaje ofrece una interesante, a la vez que práctica, percepción del progreso de los procesos de aprendizaje, puesto que divide este proceso en fases lógicas. Este modelo ofrece la ventaja de que se puede adaptar muy fácilmente a los principios de la organización que está aprendiendo —más adelante volveremos sobre este punto. El proceso de aprendizaje se divide en cinco fases e integra la manera de indicar, comprender y aceptar la diversidad, así como el modelo de ponerla en práctica y utilizarla.

#### I. Muestra de la diversidad (conocimiento)

Esta fase se caracteriza por el hecho de que, en una organización, la gente puede reconocer e identificar diferencias de opiniones y de comportamiento; por este motivo, la diversidad no se podrá negar nunca más. Este momento de desarrollo se dirige a la conciencia y pretende hacer del valor de la diversidad un tema de discusión.

#### II. Situación de la diversidad (comprensión)

Cuando la diversidad se convierte en un tema de discusión, la gente empieza a entenderla y la sitúa en uno o más ámbitos asequibles. El concepto se hace más claro para los profesionales que trabajan con ella (la experiencia *aha*).

#### III. Aceptación de la diversidad (adopción)

La gente, en primer lugar, tiene que comprender qué es la diversidad antes de poder aprender a aceptarla. Esta fase es muy importante para un desarrollo posterior del proceso, puesto que si no hay una aceptación real el proceso se para, y

forzar el adelanto de manera artificial sólo trae sentimientos de aversión que a menudo permanecen escondidos. Olvidarse de esta fase, voluntariamente o no, ha provocado muchos problemas en el pasado —por ejemplo, en los procesos de integración multicultural.

#### IV. Operativización de la diversidad (práctica)

Cuando la organización ya ha aceptado la diversidad, empieza la búsqueda para su utilización. El paso es importante porque la conciencia en relación con su aplicabilidad motiva a la gente a experimentar individualmente o en equipo; la gente empieza practicando, y en este camino las percepciones están más fuertemente ligadas a la práctica.

#### V. Uso de la diversidad (utilización)

Esta última fase pretende alcanzar los objetivos del proceso de aprendizaje. Esto completa el proceso de transformación. Los aspectos relacionados con la diversidad han sido conectados de forma irreversible y son utilizados por los trabajadores. En consecuencia, la organización podrá beneficiarse de los efectos positivos deseados: continuación y, especialmente, innovación.

Si nos aproximamos a todo este proceso de aprendizaje desde un ángulo diferente, podemos descubrir que las tres primeras fases se caracterizan por el intento deliberado de convertir la organización en incompetente en este ámbito, mientras que las dos últimas fases apuntan a la conciencia de adquirir más calificaciones en este campo.

Las condiciones para trabajar con el modelo de la torre de aprendizaje son:

- la gente está, de alguna manera, motivada para participar en el proceso de aprendizaje de la diversidad;
- las fases tienen un orden lógico y no existen las que pueden ser obviadas, ya que esto tendría un efecto negativo en el proceso;
- existen criterios que pueden utilizarse para determinar en qué fase está la organización;
- existen técnicas suficientes de apoyo y de control al alcance para asegurar la transición a la fase siguiente.

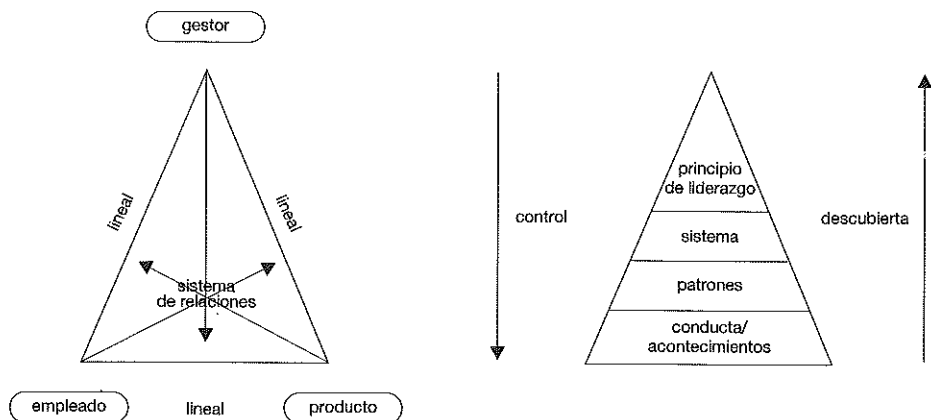
### 3.2 El modelo del sistema de pensar

La búsqueda de un punto poderoso de aplicación mediante el que se pueden controlar los cambios es el centro de inicio de esta aproximación.

Un control eficiente depende de la comprensión de la sistematización de la gente y de la organización. La gente tiende a obtener conclusiones inmediatamente cuando observa algún comportamiento y algunos hechos, cosa que, a menudo, lleva a situaciones confusas y a conclusiones prematuras. A través de una observación intensiva y un análisis de comportamiento, se puede penetrar en el corazón de la materia, encontrar en ella patrones e, incluso, conexiones entre estos patro-

nes, lo que nos conduce a los sistemas; también es posible observar los llamados principios directores. El punto de partida de este patrón de pensamiento consiste en el hecho de que cuanto mas profundizamos en un sistema de un trabajador o de un equipo, mejor se podrá entender por qué la situación es como es. Mediante este proceso hallaremos las fuerzas que pueden producir cambios efectivos, así como una aproximación al sistema que piensa desde un ángulo diferente: puede ayudar a descubrir las conexiones entre los sistemas de un proceso. Estamos inclinados a fijarnos en las relaciones directas entre aspectos (pensamiento lineal) y olvidar las relaciones combinadas. Olvidar, buscar y analizar todas las posibles conexiones entre los elementos de un proceso de transformación es como andar con los ojos cerrados, puesto que es muy peligroso negar algo que existe y que influye en la situación.

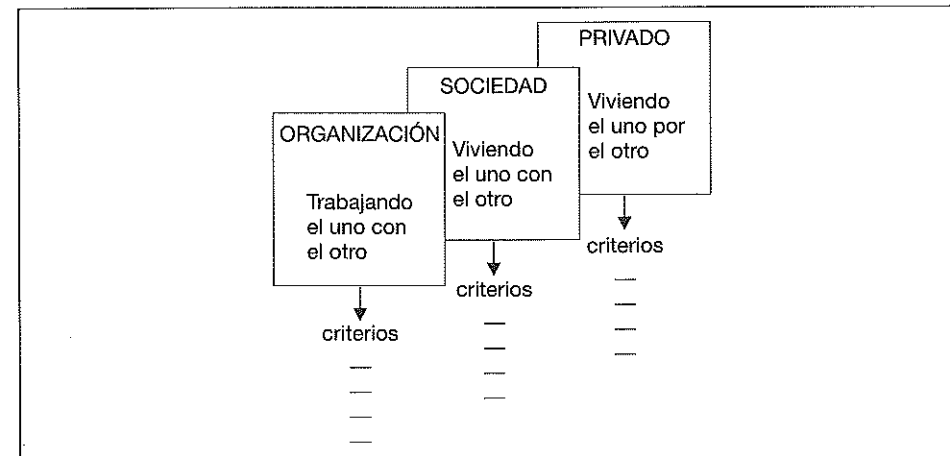
76



### 3.3 El modelo de referencia (Josef Pieper)

La pregunta es: ¿cómo damos un lugar a la diversidad en nuestra vida cotidiana y en el trabajo? ¿Qué demandas nos imponemos a nosotros mismos en relación a los contactos con otra gente? No podemos responder a estas preguntas sin la ayuda de los criterios personales.

El filósofo austríaco Josef Pieper desarrolló un marco de referencia reconocible y practicable. Cada parte está conectada a una figura normativa —viviendo el uno con el otro, trabajando el uno con el otro, viviendo uno para el otro. Sobre este modelo, hay que tener en cuenta que, en función de su cultura, algunas organizaciones pueden optar por una secuencia y una interpretación diferentes. Visto desde la perspectiva de la organización, el modelo parece ser el siguiente:

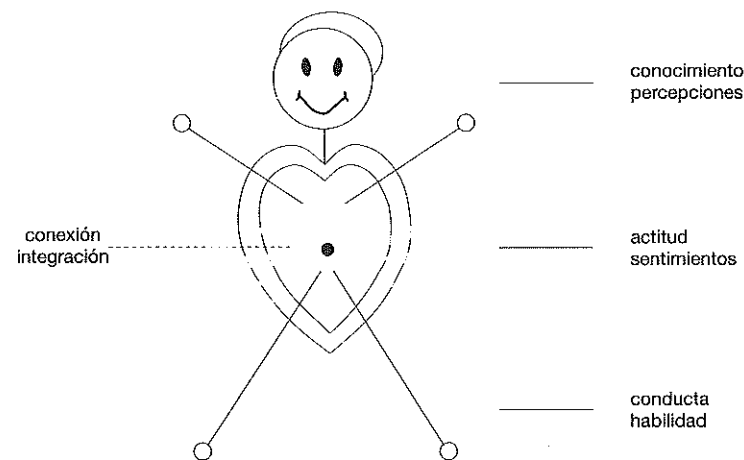


77

### 3.4 La modelación individual

Cambiar una organización implica cambiar a la gente. El apoyo profesional que se utiliza con esta intención debería ser transparente en su aproximación y en sus objetivos. El modelo modular individual ofrece un punto de partida y sus objetivos son que los trabajadores:

- a) desarrollen una actitud correcta en relación con diferentes tipos de comportamientos y opiniones;
- b) tengan suficientes conocimientos, comprensión y autoconocimiento sobre modelos mentales y comportamientos diferentes;
- c) dispongan de suficientes habilidades sociales que los capaciten para navegar por sí solos a través del mar de la diversidad.

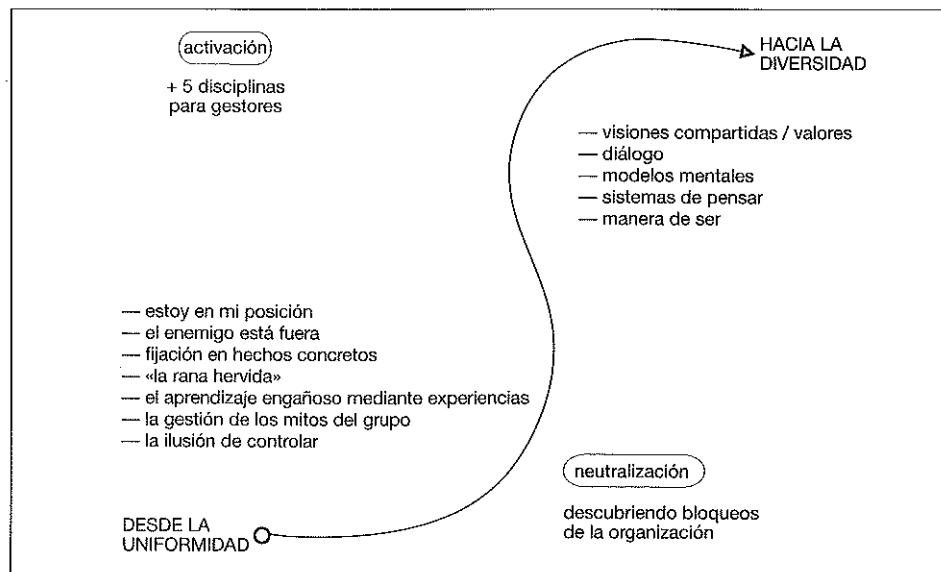


En consecuencia, debemos hacernos la pregunta siguiente: ¿qué tendría que pensar, saber y hacer un trabajador ideal para llevar a cabo un crecimiento personal que lo capacite para utilizar efectivamente la diversidad?

Si se analiza un proceso de desarrollo como éste, se detectan tres aproximaciones no efectivas: el exceso de conocimientos está organizado, el exceso de actitudes también está estimulado y la gente falla cuando tienen que conectar conocimientos, sentimientos y acciones. El proceso de consejo tendrá que luchar para desbloquear esta situación, y el resultado final tendría que ser un equilibrio entre conocimientos, emociones y habilidades. Estos ítems tienen que estar conectados y se aplican de la misma manera a los individuos que a los equipos y, al final, se aplican a toda la organización. Este principio tiene que jugar un papel predominante en los programas de formación para equipos, así como en los programas de asesoramiento personal.

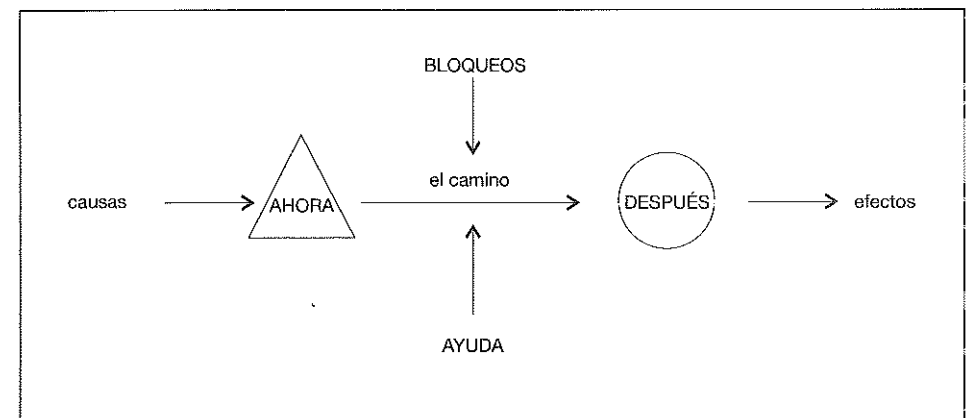
### 3.5 El modelo de la organización que aprende

Durante los últimos años, la obras de Peter Senge sobre el llamado quinto principio han tenido un fuerte impacto en las ideas existentes sobre la cuestión de si una organización puede aprender y si debería hacerlo. Según Senge, los cambios dirigidos a la innovación de una organización tienen que incluir, por un lado, el trabajo de poner en marcha los siete bloques de aprendizaje y, por otro, el trabajo de desarrollo de las disciplinas de trabajo. Con esto, y trabajando en una dirección, también es necesario trabajar en relación a otros aspectos, puesto que existe una conexión entre los bloques y las disciplinas. Sin embargo, ahora nos limitaremos a citar estos aspectos; el concepto de organización que aprende se irá aclarando gradualmente durante el proceso de cambio.



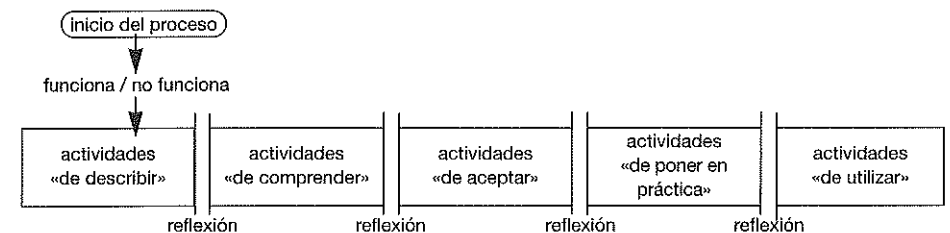
### 3.6 El modelo de transformación (NLP)

Cuando iniciamos un proceso como éste, hablamos de una situación preexistente que, obviamente, tiene que cambiar. Ahora bien, esta situación se ha consolidado durante un largo periodo de tiempo y, por eso, se debe tener en cuenta que también requerirá tiempo crear otra. En la práctica, el modelo NLP —neurolingüístico— ha demostrado que es tan simple como práctico. El modelo parte de la situación presente —ahora—, lucha por un crecimiento en el futuro —más adelante— y está basado en las respuestas de un número de preguntas profundas del tipo ¿qué está pasando? y ¿por qué la situación es como es?, dos cuestiones muy importantes que se deben tener en cuenta si queremos propiciar un cambio.



### 3.7 La acción de aprendizaje

Asistir a cursos no producirá el cambio y, especialmente en lo que respecta a los adultos, esta aproximación no será efectiva. La experiencia es la base del proceso de aprendizaje. Esta es la razón por la que un proceso que pretende un incremento de la aceptación de la diversidad y de la promoción de una forma diferente de utilizar la diversidad tendrá más oportunidades cuando exista una relación entre las experiencias y la reflexión. Si hablamos sobre la unidad en relación con la diversidad, nos referimos a la conexión entre práctica y teoría. Éste es el principio director del diseño del proceso de transformación que se enuncia a continuación. Es un regulador práctico del crecimiento.

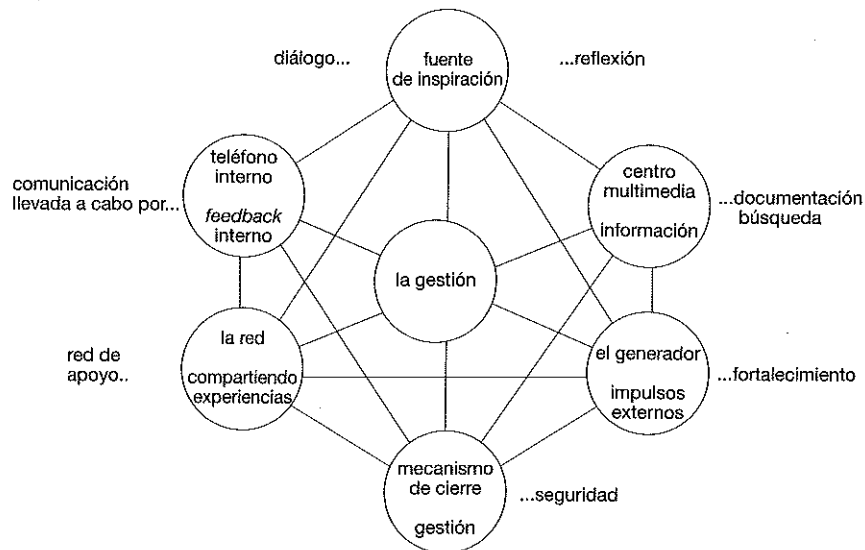


### 3.8 La garantía de la gestión

Si se pretende cambiar una organización, los gestores tienen que jugar siempre un papel muy importante, ya que tienen que ser el motor del proceso y tendrán que inspirar, motivar y guiar al resto de la organización. También se debe tener en cuenta que sin buenas garantías ni implicación en la organización no será posible que los gestores lleven a cabo su papel adecuadamente. Así, el proceso de diversidad se caracteriza por una aproximación que también dedica atención a las garantías, y existe algún tipo de programa de apoyo que crea las condiciones previas necesarias. Estas condiciones afectan a seis áreas:

1. la obtención y la retención de la inspiración,
2. el aseguramiento de la transmisión de la información (los datos),
3. el intercambio de experiencias y de apoyo,
4. la recepción de impulsos externos en el momento adecuado,
5. la organización de un sistema de retroalimentación (*feed back*) interior,
6. la toma de medidas cautelares en forma de implicación.

Así pues, está claro que estas condiciones deben ser halladas antes de empezar el proceso y que la forma en que se cumplen depende de los gestores, de las políticas de empresa y de algunas circunstancias pragmáticas. La primera cuestión relevante es darnos cuenta de que un proceso está condenado al fracaso desde el principio cuando no hay garantías mínimas que puedan ayudar a guiarlo, porque sería como luchar contra molinos de viento, y todos sabemos qué se puede esperar de una lucha como ésta.



### 4. INSTRUMENTOS

No se puede entrar en el proceso de gestión de la diversidad y aplicar los principios referidos a la organización que aprende si no se formulan las preguntas siguientes:

¿Qué nivel de conocimiento necesito y qué habilidades he de tener? Necesito descubrir qué es necesario para un uso efectivo de los instrumentos; en otras palabras: ¿cuáles son las exigencias mínimas para un seguimiento satisfactorio del aventurado curso de la gestión de la diversidad? ¿Cuáles son las habilidades más allá de las habilidades?

Nuestro curso hacia la diversidad está relacionado con los temas siguientes:

- a) Se necesita un conocimiento general y una comprensión de los principios de la organización que aprende (encuesta, comprensión y reconocimiento de los bloques de aprendizaje y de disciplinas de gestión).
- b) Se necesita percibir el concepto de la diversidad en el sentido más amplio. Esto comprende un estudio más profundizado de los límites de la tolerancia social e individual.
- c) Es importante tener o desarrollar una autoimagen clara.
- d) Aparte de una actitud formativa básica fundamental también incluye un número de percepciones y técnicas que el controlador y asesor de un proceso complicado necesitan. Es esencial tener una imagen clara de la propia posición y una actitud como formador-preparador-entrenador-promotor.
- e) La comunicación forma las bases de cada proceso que apunta a las transformaciones o mejora. Es totalmente necesario que la gente aplique un modelo claro de comunicación y transformación. Las percepciones neurolingüísticas (NLP), y con esto las técnicas básicas, pueden ser de un gran valor.
- f) Durante el proceso es inevitable tratar con un número de cuestiones/problemas a través de seminarios específicos, y también es totalmente necesario obtener algún conocimiento en el diseño y la organización de estos seminarios.
- g) Alguien podría considerar el intento de cambiar la actitud en relación a la diversidad como algún tipo de proyecto. De todas formas, podemos considerarlo como un proceso con aspectos temáticos. Esto implica que la gente tiene que familiarizarse con el sistema de aproximación temática a los problemas de gestión.
- h) La gente tiene que poder formar procesos de intervención, y en este ámbito no son importantes las cuestiones sino la persona con los problemas.

### 5. EPÍLOGO

Quizás este artículo es demasiado abstracto. Quizás algunos ejemplos prácticos habrían ayudado más directamente a hacerme comprender. Se debe tener en cuenta, sin embargo, que tratar el tema de la diversidad no es fácil. Todo el que quiera hacer frente al reto de los tiempos que vienen tendrá que encararse con su

propia personalidad, sus propios prejuicios y sus propias barreras mentales. Necesitará energías, visión y fe para empezar un proceso como este. Más adelante necesitará integridad personal y firmeza para continuar, porque el proceso no llega nunca al final. A pesar de todo, estoy convencido de que entrar en el proceso de tratar con la diversidad nos llevará a un mejor liderazgo, mejores resultados operacionales y, por último, pero no menos importante, a una mejor política, para toda Europa y para todo el mundo. Este sueño puede convertirse en realidad si los gestores de la policía lo llevamos a cabo conjuntamente.