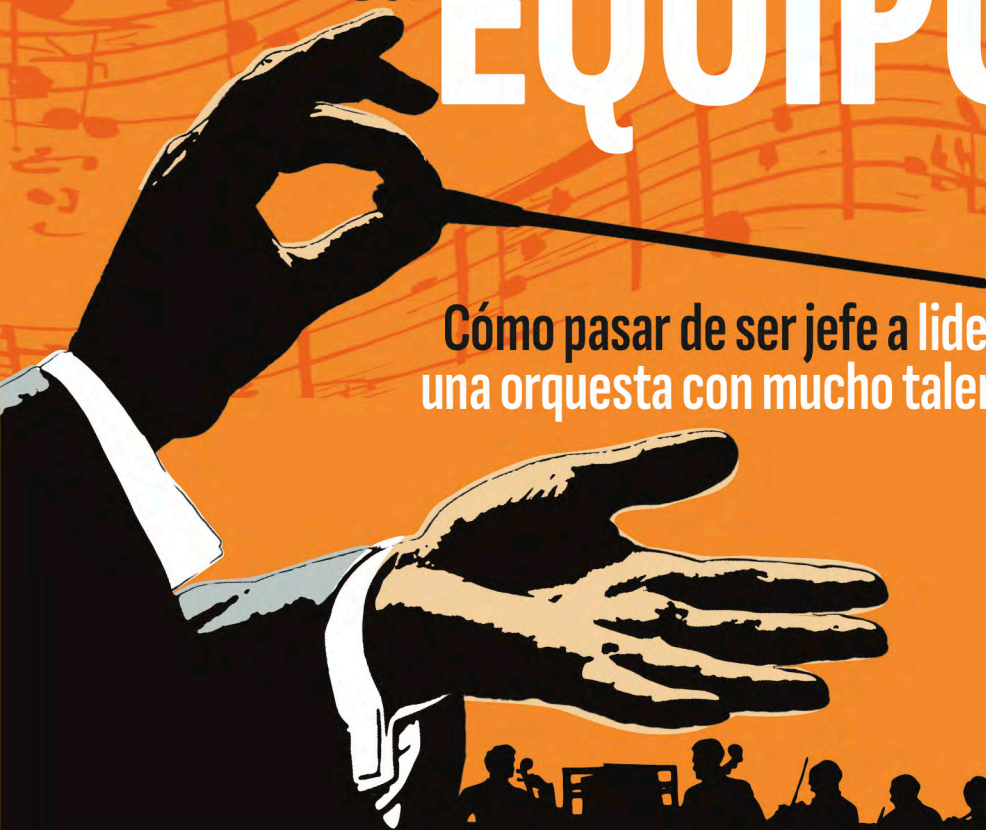


Sandra Martín García

tu **SINTONIZA** **EQUIPO**

Cómo pasar de ser jefe a liderar
una orquesta con mucho talento





Sintoniza tu equipo

Cómo pasar de ser jefe a liderar una orquesta con mucho talento

Madrid, 2024

Sandra Martín García

Sintoniza tu equipo

Cómo pasar de ser jefe
a liderar una orquesta
con mucho talento



Marzo, 2024

Sintoniza tu equipo. Cómo pasar de ser jefe a liderar una orquesta con mucho talento

Sandra Martín García

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-040-7
Depósito Legal: M-5735-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A mi hijo, mi maestro de vida.

Índice

Agradecimientos	13
Introducción	15
1. LA MÚSICA QUE SUENA EN LOS EQUIPOS DEL SIGLO XXI	19
1.1. De qué va esta transformación: algunas claves para entenderla	21
1.2. Distribución geográfica global	21
1.3. Y de repente llegó el COVID	22
1.4. Equipos y talento en el nuevo paradigma	23
Han aprendido a tocar <i>online</i>	24
Sintonizan con su frecuencia y con la de los demás	26
Son flexibles, han interiorizado el cambio constante	26
1.5. Claves para liderar un equipo virtual	27
1. Construir el equipo.....	27
2. Adquirir cultura organizativa remota.....	28
3. Concebir la tecnología como una aliada	28
4. Definir correctamente la política de trabajo.....	29
5. Mantener el equipo motivado en el <i>online</i>	29
1.6. Trabajar en equipos multigeneracionales	30
Esenciales del trabajo en un equipo multigeneracional ...	31
El líder ante un equipo intergeneracional	32
Fases de desarrollo y posibles sinergias	34
Principales desafíos	36

1.7. Herramientas: principales instrumentos para la música del futuro.....	36
Organizativas o de equipo	37
De comunicación.....	38
De productividad	38
De analítica o inteligencia empresarial	39
Herramientas con inteligencia artificial.....	39
2. DIRECTORES DE ORQUESTA	41
2.1. Afina la banda sonora de tu equipo: la <i>playlist</i>	41
2.2. Los directores	42
2.3. Meredith Belbin	43
¿Quién es Belbin?	43
Roles sociales.....	44
Roles mentales	45
Roles de acción	46
2.4. Bruce Tuckman.....	48
De una banda punk a un grupo de <i>jazz</i> : el modelo de desarrollo en pequeños grupos.....	49
Etapa de formación.....	51
Etapa de enfrentamiento/conflicto.....	52
Etapa de normalización.....	53
Etapa de desempeño.....	53
Fase de finalización/disolución	54
El caso de Queen.....	55
2.5. Daniel Goleman.....	56
El líder tipo <i>coach</i>	57
Estados de ánimo y contagio emocional	59
Los cuatro dominios de un líder: el modelo Goleman.....	61
2.6. Patrick Lencioni	62
Las tres virtudes de un equipo de Patrick Lencioni	63
El músico ideal, quien posee equilibrio entre las tres virtudes.....	66
Las cinco disfunciones de cualquier equipo.....	72
3. INCORPORANDO VOCES FEMENINAS EN EL LIDERAZGO	73
3.1. Bailar en la brecha (de género)	75

3.2. Las mujeres de la cuarta revolución industrial	78
Sheryl Sandberg	80
Brené Brown	82
Gloria Feldt	83
Sally Helgesen	85
Rosabeth Moss Kanter	86
Pilar Jericó	87
3.3. <i>Playlist</i> en femenino	89
Azúcar Moreno: puro carácter	89
Spice Girls: el comienzo de la sororidad.....	90
Björk: la innovación que vino de Islandia.....	91
Dover: la tenacidad del <i>rock</i>	92
Nina Simone: valentía en tiempos revueltos.....	93
Rosalía: la llegada del poderío.....	95
4. HERRAMIENTAS PARA AFINAR EL EQUIPO	97
4.1. LEGO Serious Play	99
¿Cómo surge LEGO Serious Play?.....	100
Principales ventajas de LSP	100
4.2. <i>Team building</i> musical.....	103
La música como herramienta para hacer equipo.....	103
Talleres de percusión grupales.....	105
Componer una canción	106
4.3. <i>Coaching</i> de equipo	107
¿Qué hace el <i>coach</i> o facilitador?	108
¿Cómo funciona?.....	108
4.4. Método esfera.....	110
El ahora	110
El camino.....	112
El hacer.....	112
El evaluar	112
El ahora del equipo	114
El camino del equipo	114
El hacer del equipo	115
El evaluar del equipo	115

5. EXPERIENCIAS AFINANDO UN EQUIPO	117
5.1. Perder miedo al jefe	117
Diagnóstico de disfunciones.....	117
Trabajo individual con el director general.....	118
Trabajo con el equipo	118
Trabajo conjunto	118
Conclusión	118
5.2. Adquirir compromiso para conseguir un premio de calidad. IDAC - República Dominicana.....	119
Identificación de las no conformidades	120
Creación del equipo del cambio.....	120
Acompañamiento y desarrollo del equipo directivo	120
Fomento del compromiso en toda la organización	121
Logro de los premios de calidad	121
Conclusión	121
5.3. Implicar en la transformación cultural PDVSA.....	122
Contexto y desafío	122
Enfoque en las <i>soft skills</i>	123
Acompañamiento y victorias tempranas	123
Medición y seguimiento	123
Conclusión	124
5.4. Sintonizar equipos multiculturales en procesos de descentralización. Acción contra el hambre	124
Contexto y desafío	125
Crear conciencia y ajustar ritmos.....	125
Definir una melodía base	125
Adaptación a cada lugar	126
Conclusión	126
5.5. Misma música, distinto ritmo: enfrentando desequilibrios y conflictos en el equipo de una <i>startup</i>	127
Reconocimiento del desafío	127
Comunicación abierta y expresión emocional.....	128
Toma de decisiones y ajustes	128
Encajar el ritmo entre los miembros y el mercado.....	128
Conclusión	128
Epílogo	131

Agradecimientos

Enfrentarse a una hoja en blanco siempre es una tarea difícil, sea lo que sea que tengas que escribir. Es un ejercicio que se realiza en soledad y con un cúmulo de pensamientos revueltos en la cabeza. En este trayecto, agradezco enormemente a algunas personas por haberme ayudado a aclarar mis ideas y animarme a escribir este libro.

La primera persona es Pablo Iturriaga, por las conversaciones que hemos tenido y que me han ayudado a captar el tono y el estilo del libro; por su persistencia y empuje para que no lo abandonara. Gracias a él y su apoyo, he llegado a este punto.

Quiero agradecer a mis amigas, quienes tal vez no sepan que las conversaciones que compartimos son música para mis oídos y me han permitido pulir textos, explorar temáticas y también controlar mis miedos. Ellas son Gisele García, Cristina Márquez y Julia de la Torre.

Agradezco a mis clientes por darme la oportunidad de trabajar para ellos, por confiar en mí y en las propuestas que les he

presentado, y que han aceptado. Gracias a la experiencia vivida en sus organizaciones, puedo compartir aprendizajes y vivencias que enriquecen estas páginas.

Por último, agradezco a ESIC por darme la oportunidad de publicar bajo su sello editorial.

Introducción

¿A qué suena un equipo? Esa es la pregunta con la que quise comenzar este libro. ¿Los equipos suenan? Mi perspectiva es que sí, que lo hacen. Los equipos se escuchan, tienen ritmo, tempo, notas y silencios, tienen melodía y se puede percibir si está afinada.

Tranquilidad, no hace falta saber nada de música para entender esta lectura, bastará con tener algo de ritmo. Haré algunas referencias musicales y utilizaré este ejemplo como metáfora principal, pero fundamentalmente estoy hablando de equipos, de la gestión del talento de las personas y de cómo sacar el máximo rendimiento cuando trabajan juntas.

Creo que es más fácil entender un concepto, una idea, cuando hay algo que sirve de guía, y no hay mejor guía que la música. Desde que la humanidad la descubrió no ha parado de crear formaciones musicales que, con mejor o peor éxito, completaron un recorrido. Los grupos o bandas que han llegado más lejos son las que supieron, además de hacer buena música, ser un gran equipo. Y de eso va esta lectura.

Piensa por un momento en una banda de *rock*, un grupo de flamenco, de *jazz*... o en una orquesta sinfónica. Cada integrante tiene su lugar, su instrumento y su talento. Recuerda algún concierto que para ti haya merecido la pena, seguro que sobre el escenario había un buen equipo. La destreza, la entrega y la capacidad para la música son el equivalente al talento que posee cualquier empleado; las habilidades que se aprenden y van mejorando con el tiempo son los instrumentos. Y la melodía es lo que el equipo sabe hacer en común.

Un excelente saxofonista puede no encajar en una banda de *rock*, pero resultar indispensable en un grupo de *jazz*. De igual forma, alguien con un perfil extremadamente participativo puede parecer un lastre en un equipo basado en los objetivos, pero resultar una mecha de creatividad en otros procesos. Lo importante no es tanto el estilo, sino bailar al mismo son o llevar el mismo ritmo. Si al entrar en una reunión de trabajo el ruido es ensordecedor y desconcertante, probablemente ese equipo no esté afinado; si existe un murmullo sin fin hace falta un solo de trompeta. Si la melodía tiene ritmo y cada instrumento destaca cuando toca, entonces estamos hablando de un equipazo.

A lo largo de esta historia te voy a hablar de tú a tú, en tono didáctico y pasional. Explicaré los que a mi parecer son los retos a los que nos enfrentamos los líderes y cómo podemos integrar los ritmos trepidantes que impone la tecnología. Haré hincapié en que no existe la melodía perfecta, parece una evidencia, pero merece la pena entrar en detalle. Repasaremos juntos algunos de los mejores directores de orquesta: Belbin, Tuckman, Goleman o Lencioni, entre otros. Intentaré acercarte mis conocimientos sobre liderazgo de personas y te pediré que salgas a bailar, exponiendo algunas herramientas (¿debería decir instrumentos?) que me han sido útiles y con las que todavía trabajo cuando quiero crear una canción espectacular. Habrá mucha música, claro, si no este texto no tendría sentido. En Spotify puedes encontrar una *playlist* con la que irte inspirando, a lo largo del texto encontrarás códigos QR que te abrirán la puerta a un mundo de sonidos y melodías, desde Bruce Springsteen hasta la Orquesta Sinfónica de Viena.

Puedes acceder a la *playlist* en Spotify a través de este enlace o escaneando el QR:
<https://open.spotify.com/playlist/5qa8F4nQC9qYOTXfy9TBU>



Para acabar este viaje melódico a través de los equipos narraré algunas experiencias donde esta visión me ha dado muy buenos resultados. Son ocasiones en las que me dejé llevar por el ritmo tratando de conseguir melodías convincentes, momentos en los que trabajé duro para afinar a un equipo.

Mi intención no es únicamente explicarte que los equipos suenan, sino enseñarte a interpretar una melodía y cambiar ser jefe por liderar una orquesta.

La música que suena en los equipos del siglo XXI

En este primer capítulo quiero centrarme en los ritmos que han llegado a raíz de la tan mencionada transformación digital. Probablemente hayas oído hablar de ella, se repite en los consejos de administración, en los comités de dirección y casi siempre viene acompañada de otros conceptos como inteligencia artificial, industria 4.0, *cloud*, *influencers* o *millennials*. Si algo tengo claro después de decenas de procesos de transformación, es que todo esto no va solo de tecnología.

En la última década han ido aterrizando una serie de innovaciones que han servido a las empresas para mejorar procesos, hacer la vida más fácil a los equipos, posicionarse mejor en el mercado, llegar antes a sus clientes etc. Es lo que se conoce como industria 4.0. Una de las principales consecuencias es que el ritmo ha pasado a ser más rápido, los tiempos más cortos y la resiliencia (porque nadie sabe muy bien a qué atenerse) se ha convertido en la tónica. Con el tiempo la música que nace de los equipos ha mutado, los instrumentos son nuevos y el resultado a veces maravilla y a veces causa estupor.

El concepto *industria 4.0* fue acuñado por Klaus Schwab¹ en el Foro Económico Mundial del año 2016. El autor sostiene que si la tercera revolución industrial fue la digital, en vigor desde mediados del siglo xx con la aparición de Internet como núcleo, esta cuarta época está marcada por avances tecnológicos emergentes en una serie de campos como robótica, inteligencia artificial, cadena de bloques, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, Internet de las cosas o impresión 3D. Klaus lo define como la *segunda era de la máquina*. Estas innovaciones permiten agilizar y humanizar los procesos, en su mayoría (aunque no únicamente) empresariales, a través de la tecnología. Agilizar y humanizar la cadena de valor hace que cualquier organización sea más flexible, más eficaz a la hora perseguir unos objetivos, más resiliente..., pero no necesariamente, como se dice ahora, más *cool*.

A mediados del 2016, la BBC² avisaba que los robots integrados en sistemas ciberfísicos serían los responsables de una transformación radical en las organizaciones. En los últimos años esa perspectiva ha mutado hacia un escaparate tecnológico que a veces asombra más que convence, ocupando decenas de titulares en la época del clic. Existen dos certezas y son paradójicas: los datos y la incertidumbre. El análisis de datos ha permitido que las organizaciones den el salto a nuevos mercados, productos o modelos de negocio mucho más rápido y, en consecuencia, todo el panorama sociolaboral se ha transformado radicalmente. Los horarios, la comunicación o la forma de relacionarse con los clientes tanto internos como externos nunca volverán a ser los mismos.

¹ Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

² Perasso, V. (2016, octubre). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). BBCNews.

1.1. DE QUÉ VA ESTA TRANSFORMACIÓN: ALGUNAS CLAVES PARA ENTENDERLA

1. Alemania fue el primer país en incluir la transformación en su agenda de gobierno bajo el nombre de Estrategia de Alta Tecnología.³ Los países de la Unión Europea que están abordando una estrategia similar lo hacen siguiendo las recomendaciones fijadas por la Comisión Europea, que a su vez tiene en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijados por las Naciones Unidas.
2. La industria 4.0 se basa en sistemas ciberfísicos, que combinan infraestructura física con *software*, sensores, nanotecnología o tecnología digital de comunicaciones. Las máquinas también hacen música, y negarse a compartir la partitura es excluirlas de la melodía.
3. El Internet de las cosas⁴ jugará un rol fundamental en el futuro. Compañías como Amazon con Alexa, o Google con sus propios asistentes virtuales buscan facilitar la comunicación entre los dispositivos de una vivienda, una oficina o cualquier espacio y su responsable.
4. Se estima que la actual época industrial permitirá agregar 14,2 billones de dólares a la economía mundial en los próximos 15 años. (Daugherty, P. y Berthon, B., 2015).
5. Este modelo está cambiando el mundo del empleo por completo y afectará a industrias en todo el planeta.

1.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA GLOBAL

Como es lógico pensar, las ventajas de la digitalización han llegado antes y están ofreciendo mayor rentabilidad en aquellos países

³ Daugherty, P. y Berthon, B. (2015). Winning with the Industrial Internet of Things. Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_5/Accenture-IoT-Winning-with-the-Industrial-Internet-of-Things.pdf

⁴ Schroeder, W. (2017). La estrategia alemana Industria 4.0: el capitalismo renano en la era de la digitalización. Fes-madrid.org. <https://fes-madrid.org/la-estrategia-alemana-industria-4-0-el-capitalismo-renano-en-la-era-de-la-digitalizacion/>

con mejor situación tecnológica de partida, donde el acceso a Internet o a las plataformas *online* está garantizado y su capital humano posea el talento para manejarlo.

Por zonas, los mercados emergentes de Asia son los que están adoptando cambios de manera más disruptiva y aportando el mayor número de innovaciones. Estados Unidos integra y mejora sustancialmente los desarrollos del continente asiático y los incluye como nadie en el mercado de bienes y servicios optimizando la cadena de valor; los europeos somos los más preocupados en materia de ciberseguridad y el mercado latinoamericano sabe aprovechar las ventajas en el campo del entretenimiento y la comunicación. África sigue esforzándose por hacer llegar Internet a todos los rincones. Más adelante escucharemos algo de música africana.

1.3. Y DE REPENTE LLEGÓ EL COVID

Cuando se despertó la crisis sanitaria, la transformación digital pasó de ser una opción a una obligación. Aún queda tiempo para evaluar el impacto del confinamiento y de lo que aquello supuso, pero hemos tenido la oportunidad de ver en vivo y en directo si como empresas y equipos estábamos preparados para sobrevivir en lo virtual.

Los datos dicen que sí lo estábamos. Según algunas encuestas,⁵ el porcentaje de personas que teletrabajaron en España fue aumentando hasta superar el 30% durante las semanas que duró el confinamiento (Peiró, J. M. y Soler, A., 2020). Salvo aquellas actividades que requerían presencia física, la mayor parte de los equipos se incorporaron bien a una rutina *online*. Los proyectos se subieron a plataformas en la nube y el café de cada mañana, algo tan de la era analógica, se tomó a través de una pantalla.

⁵ Peiró, J. M. y Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1, 1-10.

Sin embargo, la canción fue corta. Desde entonces el porcentaje de población activa que teletrabaja en España se ha ido reduciendo⁶ al 17% en 2021, y al 14% en 2022. Los españoles que teletrabajan al menos la mitad de los días en su casa representaban el 9,6%.

1.4. EQUIPOS Y TALENTO EN EL NUEVO PARADIGMA

Resulta útil interiorizar que el rol de los empleados en un mundo donde las máquinas se comunican entre sí es cada vez menos generalista y más especialista. Sobre todo, en el caso de perfiles técnicos y empleados de rango medio. ¿Y cómo afecta esto al empleo? Pues, frente a la extendida opinión de que traerá consigo la destrucción de millones de puestos de trabajo, surgen algunos planteamientos que abogan por la adaptación de los equipos para aportar valor desde otras perspectivas. Hay algo que las máquinas aún no tienen, la creatividad, el auténtico motor de la innovación.

Las perspectivas son complejas y los miedos van evolucionando. En 2016 el 70% de los ejecutivos tenía expectativas positivas sobre la cuarta revolución industrial⁷, pero tan solo 6 de cada 10 estaban dispuestos a asumir los riesgos de innovar. En 2020⁸, ya con pandemia, la amplia mayoría de los ejecutivos reconocía que innovar era más necesario que nunca. Más de la mitad estaba de acuerdo en que el ritmo de la innovación había aumentado en su país, aunque no está claro aún que en general se le esté sacando todo el potencial.

Los estudios también recogen cierta preocupación por el «darwinismo tecnológico», donde muestran que los trabajadores que no se adaptan pueden no sobrevivir. El principal problema es la velocidad

⁶ Lainformacion.com (2022). Solo un 14% de ocupados teletrabajó en 2022, una media de 3 días a la semana, *La Información*. <https://www.lainformacion.com/>

⁷ Medium. (2016). Barómetro Global de Innovación GE 2016: la nueva revolución industrial. <https://gereportslatinoamerica.com/barometro-global-de-innovacion-ge-2016-la-nueva-revolucion-industrial-117d831824d4>

⁸ Thurlow, M. y Shann, G. (2020). The GE Innovation Barometer 2020. GE, Dxl. <https://www.ge.com/digital/sites/default/files/GE-Innovation-Barometer-2020.pdf>

de este cambio que obliga a los equipos a reciclarse y aprender de forma constante. En mi experiencia percibo cierta pereza a la hora de incorporar nuevos planteamientos en todos los sectores. Además, este cambio ha traído reuniones más ágiles, nuevas formas de comunicación, relaciones horizontales y planteamientos internos a los que no todas las organizaciones están sabiendo dar respuesta.

Para empezar a hacer música con la tecnología hay que entender que la transformación se compone del binomio tecnología + personas, donde la tecnología es el medio y las personas el fin. En caso de conflicto, las personas no se pueden sustituir. Este dilema ético solo se puede superar integrando los equipos conocidos como «nuevos», más flexibles, ágiles y con mayor capacidad de innovación, junto a los «viejos». Y esto no tiene nada que ver con la edad, sino con cómo se enfrentan a los desafíos.

En cierta ocasión, me encontraba bailando en un evento del Grupo Universitario de Danza de la Universidad de Alcalá de Henares cuando a los músicos se les cayeron las partituras. Continuamos bailando, y los músicos empezaron a improvisar. No era exactamente la misma canción, pero se adaptaron como pudieron a la situación con lo que tenían. Eso es lo que yo llamo un equipo «nuevo» actualizado, hábil, con capacidad y actitud para hacer frente a los cambios.

A continuación te dejo algunos elementos que caracterizan a este tipo de equipos.

Han aprendido a tocar *online*

Se trata de talento difícilísimo de conseguir, y de cuidar. Por este motivo es cada vez más frecuente que los empleados que quieren seguir el ritmo se lancen al emprendimiento, o que las empresas que apuestan por la innovación hagan uso de fórmulas como el *outsourcing* o la contratación de *freelance* para cubrir áreas operativas que apoyan la transformación. No todas las organizaciones están preparadas para implementar protocolos virtuales, ya que todavía cuentan con estructuras lógicas y mentales que dificultan confiar en lo que

no podemos tocar físicamente. Veamos algunos datos: en 2018, el 48% de los trabajadores estadounidenses (casi uno de cada dos) lo hacía en remoto, en 1995 tan solo eran el 9% del total.⁹ En España este porcentaje ha pasado del 4,7% en 2019 al 30% en lo peor de la pandemia, cayendo hasta el 12% dos años después. La tendencia es difícil de prever y las propuestas para hacerlo son muchas. En ocasiones son las propias empresas quienes facilitan a sus empleados la virtualización de su rol, con fórmulas que van desde la media jornada física y media remota hasta la total independencia a cambio de un seguimiento por videoconferencia de su desempeño. Desde el medio especializado Xataka.com¹⁰ detallan que este formato aún no es el mayoritario; en 2012 apenas el 16% de las empresas españolas contaban con empleados en esta modalidad, mientras que ese mismo año, en el conjunto de la Unión Europea, el porcentaje ascendía hasta el 56% de las compañías con diez o más empleados.

Esto nos lleva a una conclusión en clave nacional: falta un liderazgo efectivo de los equipos virtuales y un compromiso de las empresas por descubrir, integrar y cuidar ese talento. El futuro será algo parecido a un concierto entre *youtubers*, en diferentes ubicaciones tocando juntos una misma canción. En principio, si las personas hemos sido capaces de adaptarnos a las cámaras digitales o el WhatsApp, no debería plantear demasiados inconvenientes dar el salto a la nube y las videoconferencias en las relaciones laborales. Pero, como ya digo, no todo el mundo sabe tocar por Internet.

Los líderes se enfrentan a la tarea de coordinar y dirigir estos equipos, donde las tecnologías exigen un extra de compromiso y atención a los detalles. Cualquier *mánager* que aspire a dirigir un equipo virtual debe focalizarse en conseguir que todas las personas se sientan conectadas y productivas, evitando que los empleados perciban que trabajan desde una isla desierta.

⁹ La evolución del empleo remoto (2023) Economía TIC. <https://economiatic.com/teletrabajo/conceptos-basicos/la-evolucion-del-empleo-remoto/>

¹⁰ Such, M. (2020). Tras diez años de teletrabajo, esto puedo decir sobre los mitos y realidad de trabajar desde casa. Xataka.com.

Sintonizan con su frecuencia y con la de los demás

Sintonizar en los equipos significa estar en la misma frecuencia, conectar con su corazón para ponerse a trabajar en el cambio con la razón. Afrontar los cambios requiere de energía, fuerza, pasión y ganas de pasar a un estadio superior de mentalidad y de enfoque. Es necesario planificar, desaprender, comunicar y formar a las personas, darles herramientas, revisar, modificar y volver a implementar. Las personas que lideran las transformaciones han aprendido a sintonizar con ellas mismas y con los demás.

Son flexibles, han interiorizado el cambio constante

David Ritter, CEO de Greenpeace Australia/Pacífico, explicaba en una entrevista¹¹ para el diario británico *The Guardian* que el futuro del empleo estará hecho de «trabajos que no existen, en industrias que usan tecnologías nuevas, en condiciones planetarias que ningún ser humano ha experimentado». En este sentido es interesante el papel de los autores de ciencia ficción, hoy en día la NASA les pregunta sobre cómo ven el futuro y cómo deben desarrollar los trajes espaciales, las naves, etc. A medida que la tecnología avanza y la exploración espacial se vuelve más accesible, la ciencia ficción continúa influenciando la forma en que imaginamos el futuro y nos inspira a seguir explorando los confines del universo.

En algunas ocasiones estas representaciones ficticias han pasado desapercibidas (como es el caso de los coches voladores), pero otras veces aciertan de pleno, como es el caso de *Star Trek*.

El ingeniero de la NASA Harold White estaría trabajando en una nave espacial que permitiría viajar más rápido que la velocidad de la luz, lo quiere conseguir a través de la teoría del desplazamiento por curvatura o empuje *warp*. Un tipo de propulsión que distorsionaría el espacio-tiempo, permitiendo a la nave acercarse al punto de

¹¹ Ritter, D. (2017). *Interview: David Ritter, chief executive, Greenpeace Australia Pacific – video/ interviewed by Michael Slezak. The Guardian.*

destino. Realmente el objeto no iría más rápido, sino que se aprovecharía de la teoría de la relatividad de Albert Einstein para moverse dentro del espacio-tiempo.

Tal y como informa Collider, el diseñador Mark Rademaker ha hecho un prototipo del diseño de esta nave a la que han llamado de manera acertada IXS Enterprise. En palabras de Rademaker: «Queríamos tener una imagen digna para motivar a los jóvenes a seguir una carrera científica. Tiene algunas características de la ciencia ficción que nunca se podrían transferir a un posible diseño final, a menos que realmente queramos».

En resumidas cuentas, no sabemos aún nada de lo que viene, y trabajar la capacidad de adaptación es lo único que nos mantendrá con vida. Para cualquier grupo no será lo mismo tocar en un auditorio que en un campo de fútbol o en una sala, tienen que saber adaptarse al contexto, al escenario. Y estamos en un escenario de tecnología.

1.5. CLAVES PARA LIDERAR UN EQUIPO VIRTUAL

1. Construir el equipo

Cuando se está pensando en virtualizar un área de equipo, hay que partir de la idea de que será necesario construirla desde cero. Quizás incorporando nuevos perfiles y muy posiblemente reenfocando aquellos empleados que, bien por acceso o por conocimientos, no estén preparados para rendir en plenas condiciones de forma virtual. Así mismo, será necesario el desarrollo de un modelo de referencia que todos los miembros conozcan, una partitura que describa el propósito, la misión y los objetivos que cumplir. Gracias a esta guía todos sabrán cuál es su cometido y su vinculación con el resultado final, podrán hacer seguimiento de la forma en la que su trabajo influye en los resultados. Se sintonizarán con el equipo. Las partituras tienen arreglos específicos para cada instrumento.

Una vez seleccionados los perfiles, es recomendable convocar una sesión de orientación o lanzamiento para describir las tareas, explicar las normas, detallar el plan de trabajo y exponer la melodía que se está buscando. Esta sesión no tiene por qué ser presencial, aunque ayuda que de forma periódica ciertos encuentros rompan con las barreras digitales, para poner cuerpo y voz a quienes trabajan a través de *e-mail* o pantallas.

2. Adquirir cultura organizativa remota

Debido a que la actividad con los compañeros se genera principalmente a través de plataformas virtuales, es necesario garantizar que todos accedan en igualdad de condiciones a las comunicaciones, debates y propuestas de novedades, de lo contrario esta horizontalidad se diluye y perpetúa una jerarquía tecnológica que corre el riesgo de convertirse en aislamiento frente al resto. La mentalidad remota reclama transparencia en el sentido más amplio de la palabra. Evidentemente habrá recursos y comunicaciones a las que solo podrán acceder algunos miembros, pero la mayoría de las comunicaciones, y especialmente aquellas que afectan al rendimiento y ambiente general, tienen que ser lo más transversales posible. Es fundamental que se eviten agravios comparativos, se genere confianza y se facilite la integración entre las personas en torno a herramientas digitales compartidas. Según la web especializada Remoters.net, un 20% de los empleados remotos identificaron cierta sensación de soledad¹² como resultado de su trabajo en 2019, algo que se disparó con la llegada de la pandemia. La transformación también conlleva riesgos para la salud de las personas.

3. Concebir la tecnología como una aliada

Si la organización ha hecho su trabajo desde arriba, garantizando el acceso a las herramientas y formando en su uso, los empleados

¹² Remoters.net. (2020). Las tendencias del trabajo remoto para el 2019: Su presente y futuro - Remoters. <https://remoters.net/es/tendencias-del-trabajo-remoto-2019/>

podrán interiorizar esta transición como un cambio de chip. El recelo al uso de determinadas herramientas es fruto del desconocimiento y lleva a que, en ocasiones, lo que debería ser más ágil termine convirtiéndose en una pérdida de tiempo.

4. Definir correctamente la política de trabajo

Habrá que fijar en la planificación expectativas concretas y que todo el mundo comparta a través de una política de trabajo, aquellas obligaciones que favorezcan el desarrollo sin generar bloqueos, por ejemplo:

1. Determinar ciertas horas de trabajo en las que todo el equipo estará conectado, las horas de ensayo.
2. Avisar con antelación sobre los días o las horas en las que alguien estará ausente. Si nos falta un instrumento, tenemos que saberlo para cubrir ese hueco en la melodía.
3. Fijar objetivos e indicadores de medición para mejorar la destreza individual y así redondear la melodía final.

5. Mantener el equipo motivado en el *online*

Crear cultura organizativa es más complicado en caso de equipos virtuales. Por eso es preciso desarrollar acciones que vayan enfocadas a este fin, con reuniones periódicas, redacción de *e-mails* informativos o la creación de foros donde se puedan compartir impresiones y contenido de forma distendida y ampliando el conocimiento mutuo. Como cuando los Beatles quedaban fuera de su espacio de ensayo habitual y probaban acordes de forma aleatoria. De esta forma nació *Come together*. Escúchala escaneando el código.

Puedes ver el vídeo de The Beatles, *Come together*, a través de este enlace o escaneando el QR:
<https://youtu.be/45cYwDMibGo>



1.6. TRABAJAR EN EQUIPOS MULTIGENERACIONALES

Este camino hacia lo 4.0 choca con la inevitable regeneración de las plantillas en las empresas, el traspaso de poder ha puesto en la partitura melodías que pueden chirriar a parte de la orquesta. La convivencia de distintas generaciones se nota también en su relación con la tecnología. Aunque los *millennials* son los usuarios *a priori* avanzados, la realidad es que esta transición fue puesta en marcha por la generación anterior, quienes ahora superan los 50 años, y, por tanto, es mucho más transversal de lo que parece. Y sí, esta combinación de perspectivas también se da en la música, aquellos artistas que son capaces de atraer a distintas generaciones son los que terminan fraguando una trayectoria exitosa en el tiempo. ¿Cómo lo consiguen? Con arte. Fusionan su propio estilo con otros que han funcionado anteriormente o que lo hacen en la actualidad, algunos optan por meter ritmos latinos para llegar a un público más joven e internacional, otros se decantan por remasterizar sus temas con colaboraciones de artistas actuales o veteranos, y hay quienes dan un salto hacia la electrónica buscando un toque más moderno. Un ejemplo bastante reciente es el nuevo álbum de C. Tangana, *El Madrileño*, donde el rapero escapa de su estilo fetiche para fusionarse con flamenco, *rock*, latino, folk o incluso *blues* de la mano de artistas como Kiko Veneno (*Los tontos*), Omar Montes (*La culpa*) o Nathy Peluso (*Ateo*).

Puedes ver el vídeo de C.Tangana y Omar Montes, *La culpa*, a través de este enlace o escaneando el QR:
<https://youtu.be/rpf2e87IOz4>



Volviendo a la empresa, ¿de qué modo podríamos representar la diversidad que se da en equipos multigeneracionales y cómo podríamos resumir la inacabable capacidad que reside en ellos? Pues

el camino más directo es conseguir que dichas perspectivas interactúen, fluyan y sean productivas. Que estén afinadas.

Recientemente vi en televisión una entrevista que realizaban en conjunto a Joaquín Sabina y Leiva en *El Hormiguero*. Les preguntaban acerca de cómo encajaban visiones, ya que colaboran en varios proyectos. Leiva mostraba su admiración por Joaquín y destacaba su sentido del humor y su visión desenfadada de casi cualquier asunto, mientras que Joaquín señalaba de Leiva su capacidad para desarrollar melodías. Su relación se basa en la admiración, la empatía y la capacidad de compartir visiones y sintetizarlas en un enfoque común. Esta fórmula funcionaría en cualquier relación de equipo, pero en el caso de los grupos con diferencias generacionales destaca aún más porque requiere de un esfuerzo de comprensión y generosidad en ambos sentidos.

Nos hemos cansado de escuchar cómo en los valores corporativos de muchas empresas, o de la mayoría, se hace mención del valor o competencia del trabajo en equipo.

A mí me parece de Perogrullo.

En cualquier organización tendría que ser una obligación conseguir trabajar en equipo. Citando a Lencioni, del que hablaremos largo y tendido más adelante porque es un experto director, para sonar como una orquesta bien afinada se requiere coordinación, confianza, comunicación, claridad de objetivos, visión, afán de logro, esfuerzo compartido, compromiso, ambición, etc. Lencioni habla de «disfunciones» para señalar aquellos puntos en los que la melodía puede perderse y que comparten la mayoría de los equipos. Estas disfunciones se hacen más evidentes en los equipos multigeneracionales.

Esenciales del trabajo en un equipo multigeneracional

Últimamente se escucha mucho hablar del edadismo y precisamente en el trabajo en equipo existe un potencial tremendo para acabar con este cliché.

En primer lugar, es importante tener en cuenta que las personas de diferentes edades tienen diferentes experiencias y conocimientos. Los jóvenes pueden tener una mayor capacidad para adaptarse a los cambios y aprender nuevas habilidades porque la falta de experiencia les invita a probar y conocer ámbitos nuevos, mientras que los adultos pueden tener una mayor experiencia y sabiduría debido a una exposición continuada a diversas situaciones de tipo laboral y personal. Es importante aprovechar estas diferencias y utilizarlas en beneficio del equipo, teniendo en cuenta que esas capacidades combinadas generan un entorno de efervescencia y entusiasmo que no se daría en equipos más homogéneos por la uniformidad de experiencia y opiniones.

En segundo lugar, tenemos que resaltar la importancia de fomentar la comunicación abierta, ya que en entornos donde existen grandes diferencias de percepción se tiende a crear compartimentos estancos por falta de confianza o miedo a verse o sentirse ridiculizado o marginado, y se debe insistir de un modo muy intenso en la necesidad de respeto mutuo entre los miembros del equipo.

Este respeto va más allá de la educación, y es un proceso por el cual todos los miembros escuchan atentamente y cuestionan o, en su caso, aceptan las aportaciones y sugerencias de cualquier otro miembro. Por ello, es importante evitar los estereotipos y prejuicios en relación con la edad y tratar a todos los miembros del equipo con igualdad y respeto.

El líder ante un equipo intergeneracional

La ambición, la visión, la comunicación, el compromiso o la forma de entender los resultados, la confianza en el futuro... son distintas según cada generación. Desde un punto de vista técnico, estas capacidades no se pueden considerar intangibles que se tengan que traer de casa. Insisto, se pueden trabajar, entrenar y transmitir mediante un proceso de análisis y acción.

¿Y cómo debería actuar un líder ante este tipo de retos? Mediante la capacidad combinada de comunicación, confianza, asunción

de diferentes roles y compromiso, lo que denominamos ambición retroalimentada. Requiere anteponer los resultados del colectivo a los resultados individuales, propiciando una comunicación fluida. Las reuniones deberían planificarse con suficiente antelación, así como enviar a todos los integrantes una agenda con los temas que tratar, responsables y tiempos previstos.

A la hora de fomentar la confianza el líder debe procurar una comunicación intensa entre todas las personas, propiciando la exposición de vulnerabilidades y fortalezas para que se conozcan del modo más detallado y global posible.

En el caso de la formulación de objetivos, lo ideal es someterlos al filtro SMART, para evitar la falta de concreción y plazos, que degenera en falta de resultados y desmoralización.

Para generar una visión, se debe trabajar con todo el equipo un ejercicio o dinámica para generarla o clarificarla. Las visiones funcionan mejor cuando se generan de modo compartido porque su valor estratégico se intensifica al conferir significado colectivo.

Para trabajar el afán de logro, el líder debe preocuparse por conocer las motivaciones de cada integrante. Existen herramientas que se pueden utilizar para clarificar este punto (por ejemplo, DISC), asimismo, te aconsejo compartir los resultados con el equipo para acrecentar la confianza mutua y conocerse mejor.

A la hora de crear una dinámica de esfuerzo compartido, te recomiendo trabajar asignando el rol de planificador a la persona más objetiva, algo que podrás averiguar partiendo del DISC. Una vez asignado ese rol, dicha persona repartirá cargas del modo más equilibrado posible, clarificando el valor de las aportaciones, priorizando y partiendo de la división entre valor cualitativo y cuantitativo.

Finalmente, el compromiso se consigue clarificando muy bien las recompensas y reforzando el enlace entre los distintos roles y tareas, de modo que todos los componentes tengan muy claro cómo afecta su resultado y dedicación a las responsabilidades y objetivos

del resto. En otras palabras, el líder debe intensificar y hacer transparente el entrelazamiento de funciones, roles, tareas, objetivos, etc.

Fases de desarrollo y posibles sinergias

En los multigeneracionales, y en general en todos los equipos, se producen una serie de fases o etapas hasta que se alcanza la excelencia. Estas fases desembocan en una capacidad productiva de alto rendimiento cuando permiten a todos los miembros entender su rol y su misión, así como la calidad de las interacciones que tienen que cultivar.

Los picos de rendimiento suceden cuando todo se ha desarrollado de acuerdo con la descripción de las distintas fases y desembocan en una fluidez estructural y de rendimiento óptimas. La materialización del máximo potencial es consecuencia de las sinergias.

Por otro lado, cuando introducimos algún elemento nuevo en la dinámica de funcionamiento del equipo (nuevos objetivos, cambio en algún miembro, etc.) se produce una depresión en el ciclo, ya que no es posible mantener un pico de máxima productividad indefinidamente.

La clave en cualquier caso es que todo el equipo sea consciente de las distintas fases y las causas por las que ese ciclo se renueva, asumiendo que cualquier cambio puede provocar una disminución en el rendimiento. Las sinergias se producen de forma orgánica y hacen variar el perfil del equipo en función de los cambios, por ejemplo, en los roles, tareas o incluso ubicación. Reflejan la evolución de un equipo y su inteligencia emocional y social.

Cuanto más conscientes sean todos de la naturaleza de esas relaciones y de su influencia en el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, más rápidamente se gestionarán las disfunciones.

1. *Crea una cultura inclusiva y diversa.* Uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes de equipos multigeneracionales es la creación de una cultura inclusiva y diversa. Es importante

recordar que cada generación tiene sus propias perspectivas y valores, y debemos reconocer y celebrar esas diferencias.

Un buen ejemplo de esto es la empresa The Cheesecake Factory, que ha creado una cultura inclusiva y diversa en su equipo. La empresa tiene empleados de todas las edades, desde los veinte hasta los setenta años, y ha creado una cultura en la que todos se sienten valorados y respetados, independientemente de su edad.

La empresa ha implementado políticas y prácticas que fomentan la inclusión, como la capacitación en conciencia de la edad y la creación de grupos de afinidad para empleados de diferentes generaciones.

Como resultado, The Cheesecake Factory tiene un equipo altamente efectivo y motivado, que trabaja en colaboración para lograr objetivos comunes.

2. *Fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad.* Cada generación tiene sus propias preferencias en cuanto a la forma de trabajar y comunicarse, y es importante que los líderes sean capaces de adaptarse a esas preferencias.

Un buen ejemplo de esto es la empresa de *software* 37signals, que ha implementado políticas de trabajo remoto y horarios flexibles para atraer y retener empleados de todas las edades. La empresa reconoce que las personas de diferentes generaciones tienen diferentes necesidades y preferencias, y ha adaptado sus políticas para satisfacer esas necesidades.

Como resultado, 37signals tiene un equipo altamente efectivo y motivado, que es capaz de trabajar en colaboración desde cualquier lugar del mundo.

3. *Enfócate en resultados, no en procesos.* Un buen ejemplo de esto es la empresa de tecnología Apple, que ha creado un equipo altamente efectivo y motivado al enfocarse en los resultados finales en lugar de en los procesos. La empresa es conocida

por su cultura de «hacer lo que sea necesario» para lograr los resultados, lo que la ha llevado a la creación de algunos de los productos más innovadores del mundo de la tecnología, de hecho, en la reciente crisis por la que están pasando las empresas del sector a nivel global, Apple no está sufriendo los mismos problemas que sus competidores.

Principales desafíos

Esta diversidad de perspectivas puede ser una gran ventaja para el equipo. Sin embargo, también puede haber tensiones debido a diferencias en la forma de pensar y en la forma de trabajar.

Uno de los elementos clave en equipos compuestos por personas con muy diferentes edades es la comunicación. Los miembros más jóvenes pueden tener dificultades para comunicarse con los miembros más experimentados debido a diferencias en el lenguaje. Por otro lado, los miembros más experimentados pueden sentir que los miembros más jóvenes no los respetan o no consideran sus propuestas como válidas.

Es importante que el equipo tenga una comunicación abierta y transparente para abordar estos problemas, el líder debe ser capaz de reconocer y valorar las contribuciones de cada miembro del equipo, independientemente de su edad. También debe fomentar la colaboración y la cooperación.

1.7. HERRAMIENTAS: PRINCIPALES INSTRUMENTOS PARA LA MÚSICA DEL FUTURO

A mediados del 2014 se viralizó un vídeo titulado *Evolution of the desk*. Muestra un plano secuencia de un escritorio de oficina donde se van sustituyendo todos sus elementos (máquina de escribir, agenda de contactos, periódico, enciclopedia, calendario...) por dispositivos portátiles, iconos de aplicaciones o *aplicaciones*. Es el ejemplo que mejor ayuda a entender la transición de las oficinas.

Puedes ver el vídeo de *Evolution of the desk* a través de este enlace o escaneando el QR:
<https://youtu.be/uGI00HV7Cfw>



La mayoría de los estudios revelan que las tecnologías que más valoran las empresas para su transformación digital son aquellas dirigidas a aumentar el compromiso con la marca, como las redes sociales, seguidas del móvil, la gestión de datos o los productos únicamente digitales, como los cursos que ofrecen muchas universidades en complemento a su formación presencial. En los últimos años se ha popularizado el uso de datos y de IoT a través de asistentes de fábrica con inteligencia artificial, etc. En este sentido podemos echar un ojo a lo que Estrella Galicia¹³ ha venido haciendo en los últimos años dentro de su estrategia de digitalización.

Para integrar este cambio en los equipos no es necesario aplicar la tecnología en todas las fases de la cadena, sino la que hace falta allí donde es realmente útil. Un nuevo CRM para la gestión de pedidos, furgonetas de reparto conectadas por GPS o anuncios en YouTube que permiten comprar directamente desde el móvil son solo algunos ejemplos de cómo la tecnología puede ayudar a digitalizar un negocio. Lo importante en un proceso de estas características no es qué tecnología aplicar, sino ¿para qué? y ¿para quién?

En líneas generales, se pueden establecer los siguientes cuatro tipos de herramientas.

Organizativas o de equipo

Permiten estructurar tareas, hacer seguimiento o alinear los objetivos con un volumen amplio de usuarios. Entre las más conocidas en la actualidad se encuentran Office365, Trello o Slack, esta

¹³ Mundo HR. (2018). Estrella Galicia reinventa su forma de trabajar con Alexa [Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=6UZFGA4Ajc>

última es utilizada por *startups* de todo el mundo porque ofrece una integración total con la mayoría de otras aplicaciones como Notion, Dropbox, GitHub, Zendesk o Figma.

Llegados a este punto quiero hacer una parada. Las herramientas organizativas incorporan aplicaciones y métodos para el control del rendimiento que permiten saber si los empleados están activos en los últimos 5 minutos, mueven el ratón, etc. Merece la pena plantearse si esto es útil o simplemente actúa como un freno al proceso de transformación. Urge cambiar la C de Controlar, por la C de Compromiso, Confianza y Cuidado.

De comunicación

Las más conocidas son Gmail, Skype, Teams o WhatsApp. En este caso el abanico es amplísimo porque las organizaciones tienden a crear su propia aplicación de comunicación bajo parámetros de seguridad que se ajustan a sus demandas. Lógico, ya que las empresas son reacias a compartir las comunicaciones de sus empleados a través de herramientas que no pueden controlar.

De productividad

Son aplicaciones que permiten ejecutar trabajos, editar ficheros, retocar imágenes o producir vídeo o audio. Existen infinidad de ejemplos, pero la más conocida y accesible es Google Drive. Lleva en activo desde abril de 2012, y permite hacer prácticamente todo lo que antaño solo podía llevarse a cabo con una licencia de Office. Incorpora un servicio de almacenamiento en la nube, cada usuario cuenta con 15GB de espacio gratuito ampliables mediante pago y funciona en todos los sistemas operativos. En mayo de 2018 Google anunció la suscripción de pago (GoogleOne) con nuevas funcionalidades como almacenamiento extra, asesoramiento, chat o créditos. AdobeCloud es la más utilizada por expertos del diseño y la creatividad, mientras que Office365 sigue siendo la preferida del mundo ejecutivo.

De analítica o inteligencia empresarial

La posibilidad de medir datos en tiempo real ha hecho que las organizaciones se esfuercen por implantar herramientas y equipos destinados al análisis de las acciones y estrategias que se llevan a cabo. Es posible gracias a la conjunción de dos planteamientos disruptivos:

- a. Por un lado, el *big data*. La posibilidad de recopilar, almacenar y acceder a volúmenes masivos de información.
- b. Y por el otro, la inteligencia de negocio. La capacidad de interpretar y predecir cambios basándose en esta información.

Antes era difícil y costoso conocer la evolución del negocio, pero ahora es sencillo gracias a Analytics o PowerBI. De igual forma, se ha cambiado la medición de impacto publicitario por conceptos como el coste por clic, impresiones, conversiones, que nos ofrecen las plataformas de este tipo. Y ya es posible saber si la estrategia de optimización de buscadores es la correcta a través de herramientas como Sistrix, MOZ o WooRanK.

Las herramientas para el análisis de datos e información no se han quedado en el sector de la comunicación, sino que han dado el salto a muchas otras industrias; IBM es pionera en el desarrollo de aplicaciones que monitorizan las constantes vitales de una persona, lo que tiene un enorme potencial en el campo sanitario; el sector primario hace tiempo que usa drones capaces de interpretar el estado de las parcelas de cultivo y decidir cuándo, dónde y por qué es el mejor momento para sembrar. Amazon es el rey de la automatización en la logística. Mientras las herramientas de productividad o de equipo son accesibles e intuitivas, el dominio de las de analítica requiere formación concreta y años de experiencia.

Herramientas con inteligencia artificial

En los últimos años, casi debería decir meses, han llegado como un ciclón las herramientas con tecnología basada en inteligencia

artificial: asistentes virtuales como Alexa o Siri, chatbots como Chat-GPT, herramientas de diseño como DALL-E, de análisis como Brandwatch o de automatización como Zapier. La lista no para de crecer. Estas herramientas pueden ser útiles para integrar diferentes servicios, lo que ayuda a los equipos a trabajar de manera más eficiente y coordinada; aunque crecen las incógnitas también amplían las oportunidades y las perspectivas, son un motor para la innovación y nos permiten empezar a crear de forma mucho más rápida.