

DE
PUÑO
Y LETRA



MARÍA OLIVIA
RECART

Los equipos del futuro

Cuando las organizaciones enfrentan cambios profundos, el verdadero motor no siempre está en los perfiles tradicionales, sino en aquellos que piensan distinto, hacen preguntas incómodas y abren caminos nuevos. Y hoy que estamos viviendo un tiempo de transformaciones aceleradas en nuestras organizaciones, buscar perfiles para los desafíos del futuro se transforma en urgente.

Durante mucho tiempo una de las diferencias entre personas —además de sus conocimientos técnicos— estaba en la capacidad de redactar documentos impecables, con frases medidas y estructuras elegantes. Hoy, la verdadera diferenciación está en los contenidos. Y aunque siempre fueron lo esencial, más de alguna vez quedaron opacados bajo textos extensos y llenos de adornos que nos dejaban la inevitable pregunta después de leer la minuta resumen: ¿Y qué me querían decir?

El cambio actual nos indica que no basta con

producir más contenido, sino con pensar cómo lo generamos y, sobre todo, con quién lo hacemos. Los equipos ya no son engranajes que repiten procedimientos, sino laboratorios donde se cruzan miradas, se tensionan ideas y se construyen futuros posibles. La investigación lo respalda y muestra que la diversidad cognitiva supera en resultados a los grupos homogéneos, incluso si estos últimos tienen mayor "inteligencia" individual.

Pienso en tres perfiles que resultan decisivos para los tiempos que corren. El primero es el de una persona analítica que disfruta sumergirse en datos, cruzar información y encontrar patrones invisibles. En un mundo saturado de cifras, su talento es separar lo relevante de lo accesorio. El segundo perfil es el del comunicador. De nada sirve un análisis brillante si nadie lo comprende o si no inspira acción. El comunicador convierte la complejidad en claridad, diseña mensajes

potentes y construye puentes entre áreas. Su rol es también político: reduce asimetrías de información, genera confianza y orienta conversaciones hacia lo que importa. En un proyecto con comunidades locales, fue una comunicadora, quien, con dos infografías y un lenguaje cercano, transformó cifras expuestas en extensas planillas Excel, en un relato comprensible y participativo. La comunicación, lejos de ser un accesorio, es un factor estratégico que permite influir y sumar a personas a las iniciativas y estrategias.

El tercer perfil y probablemente el más incómodo, es al que yo llamo "perfil inesperado". Esa persona que piensa distinto, que se obsesiona con preguntas laterales, que interrumpe el curso de una reunión con observaciones que parecen fuera de lugar. Al inicio desconcierta y exige paciencia. Confieso que a veces me parecían más un problema que un aporte, hasta que entendí que mi tarea no era domesticarlos, sino

canalizar su energía. Cuando logran expresarse, suelen abrir caminos nuevos, resolver problemas con enfoques no pensados y convertirse en el torque del motor del equipo. Recuerdo a uno en particular que me hizo perder la calma más de una vez, pero terminó aportando ideas que marcaron la diferencia y los resultados extraordinarios del equipo y la organización.

Para tener buenas ideas hay que formar buenos equipos, y para que esos equipos prosperen necesitamos buenas jefaturas. Porque las organizaciones no son máquinas perfectas ni algoritmos fríos, sino comunidades habitadas por personas con talentos, dolores, ambiciones y obsesiones diversas. En esa mezcla está su mayor riqueza. Es más fácil tener equipos homogéneos, pero escuchar lo distinto, abrazar lo inesperado y darle espacio a lo incómodo es quizás la forma más clara de construir equipos capaces de sostener el futuro.