Cómo fomentar la proximidad en equipos que raramente están juntos

El grupo de jazz Snarky Puppy y el fabricante Haier ilustran cómo fomentar la proximidad, y con ello la innovación, en equipos distribuidos.

1 de septiembre de 2026

Por B. Sebastian Reiche

©IESE Business School

Estás en una pequeña sala de conciertos, sentado cerca del escenario. En medio del silencio irrumpen unas notas del teclado, al que se unen la percusión, las guitarras y la sección de viento. Los músicos improvisan entre sí con naturalidad, pasándose la melodía unos a otros, escuchándose y tejiendo una red de conexiones musicales.

Suena Snarky Puppy. Fundada por el bajista Michael League en 2004, esta formación instrumental, ganadora de cinco premios Grammy, ha grabado diez álbumes que fusionan jazz, rock, músicas del mundo y funk.

Snarky Puppy trabaja mayoritariamente en remoto. Con casi treinta músicos en su elenco, procedentes de países tan distantes como Argentina, Japón y Estados Unidos, la banda es lo que se conoce como un equipo distribuido, en el que sus miembros trabajan conjuntamente desde distintas geografías y zonas horarias.

La composición y los ensayos son mayoritariamente asíncronos. Además, la banda es un proyecto paralelo para casi todos, al ejercer también de productores, artistas principales y músicos de acompañamiento en otras formaciones. La alineación puede cambiar de un concierto a otro incluso en una misma gira, algo que League compara con los cambios de línea en el hockey sobre hielo, donde los jugadores se sustituyen en bloque sin detener el partido, con la diferencia de que esos equipos entrenan juntos. ¿Cómo puede una banda, o cualquier equipo, mantenerse unida cuando el tiempo, el espacio y otros compromisos separan a sus miembros?

Una cuestión de proximidad

¿Cómo fomentar la cercanía entre personas que trabajan a distancia y con horarios diferentes? Este es uno de los retos definitorios de nuestra era, y en el centro está la cuestión de cómo gestionar la autonomía.

En la dirección de empresas, la autonomía va más allá de los equipos distribuidos. Las compañías llevan años experimentando con la reducción de las jerarquías. Las *startups* y *scaleups* han introducido formas novedosas de diseño del trabajo, más descentralizadas. No es casual: las estructuras tradicionales y jerárquicas pueden asfixiar la autonomía, el empoderamiento y la singularidad que todos valoramos y que los jóvenes profesionales, en particular, anhelan.

A medida que las organizaciones descentralizan, reducen las jerarquías o apuestan por la distancia radical, surge un dilema: sin la arquitectura organizacional habitual, ¿cómo se

©IESE Business School

fomenta la proximidad? A continuación, analizo dos ejemplos que ofrecen respuestas fascinantes a partir de un marco que denomino AAA, que responde a las siglas en inglés de autonomía, asunción de responsabilidad (*accountability*) y alineamiento.

Equipos con alma de jazz

Snarky Puppy (abajo, en la imagen) es un ejemplo de equipo fluido, empoderado, con fronteras porosas y una alta autonomía. Sus integrantes van y vienen en función de sus compromisos, contribuyen a la composición y producción y tienen libertad para dar forma a las actuaciones en directo. Todos tienen el mismo estatus y los mismos beneficios. Aunque League se reserva el derecho de tomar la decisión final, normalmente se pone del lado de la mayoría cuando afloran discrepancias.

Los equipos fluidos y empoderados no son exclusivos del sector artístico. Son comunes en proyectos de innovación abierta o en entornos donde perfiles muy diversos comparten un interés o varios desafíos. Por ejemplo, un equipo distribuido de desarrolladores de software

©IESE Business School

de una tecnológica global podría reunirse para intercambiar herramientas de programación y experiencias y, de ese modo, resolver un problema complejo. O los directores de RR. HH. de las distintas regiones de una multinacional podrían colaborar para mejorar el compromiso de los empleados o estandarizar prácticas a nivel global.

Este tipo de equipos presentan muchas ventajas, pero precisan una nueva caja de herramientas directivas. Estas son algunas de las prácticas que le han funcionado a League.

Acepta los proyectos paralelos

Cuando League se propuso formar una banda, se encontró con que el talento que buscaba ya tenía otros compromisos, algo que la mayoría de las *startups* y *scaleups* conocen muy bien. Decidió ofrecer a los músicos la posibilidad de participar en Snarky Puppy sin renunciar a sus propios proyectos. La promesa de la flexibilidad funcionó y, más de veinte años después, él sigue siendo el único miembro a tiempo completo de la formación.

Aunque pueda parecer contraintuitivo formar un equipo en el que todos sus miembros tienen otros proyectos profesionales, el modelo de Snarky Puppy refleja tendencias más amplias del mercado laboral, como el deseo de flexibilidad para cumplir inquietudes personales.

La investigación muestra que permitir a los empleados emprender proyectos paralelos puede mejorar su rendimiento. Les hace sentirse más empoderados, lo que desencadena una serie de emociones positivas que trasladan a su trabajo a tiempo completo, aumentando así su rendimiento general. Aunque un exceso de proyectos paralelos puede abrumar, la posibilidad de tener el control de las actividades profesionales que más apasionan resulta intelectualmente estimulante. Cuanto más motivado esté tu equipo de alto rendimiento, más atraerás a perfiles similares y más cerca estarás de ese estado ideal conocido como "densidad de talento".

Haz que los miembros del equipo sean sustituibles (en sentido positivo)

Imagina que diriges un equipo cuya composición varía semanalmente. Es fácil prever el caos resultante, a menos que cada miembro pueda incorporarse sin problemas cuando llega su turno y sepa exactamente qué hacer desde el primer momento. La solución de League pasa

©IESE Business School

por que todos los músicos piensen como productores.

Los productores han de entender la visión de conjunto de cada tema. A diferencia de otros músicos, los de Snarky Puppy aprenden cada tema de principio a fin, aunque solo toquen unas notas. Esto es fundamental, porque cualquiera puede tener que tomar el relevo y cubrir un hueco en cualquier momento. No es necesario que dominen todos los instrumentos, pero sí que conozcan la melodía completa.

Trasladar esta idea a los equipos de una empresa, no parece muy factible. Nadie espera que un responsable de relaciones con los clientes de una tecnológica asuma el mantenimiento de su software. ¿Por qué enfocarse en el conjunto cuando uno está especializado en una parte concreta? Pero comprender algunos aspectos del trabajo de los demás ayuda a dar un mejor servicio a sus clientes. Y conocer las funciones de los demás miembros del equipo podría llevar incluso a la innovación y a mejoras en los flujos de trabajo.

Crea una cultura de la demo

Puede que un equipo fluido y empoderado responda a la necesidad de singularidad y libertad de sus miembros, pero ¿cómo garantizar un rendimiento sincronizado de alto nivel cuando la mayor parte de las interacciones del equipo son asíncronas y a distancia? ¿Cómo lograr que todos estén en sintonía cuando los ensayos o reuniones son imposibles por las diferencias horarias? Este reto exige un alineamiento preciso.

En Snarky Puppy, el proceso de cohesión se reinicia con cada nueva composición. La banda empodera a sus miembros para que aporten ideas en la creación y en la ejecución, pero quien escribe un tema debe presentar una maqueta completa. Las composiciones se entregan en formato de demo digital, disponible virtualmente y con todas las secciones y arreglos. Como incentivo para que todos aprendan cada una de las partes, la maqueta impide la distinción auditiva de los instrumentos.

Piensa en la demo como si fuera un producto mínimo viable, similar al que utilizan las *startups* para asegurar la financiación de capital riesgo o el que presentan los equipos de desarrollo para obtener capital semilla. En otras palabras, una demo es un prototipo que anticipa y esquematiza las principales características de un producto. Aporta dirección y visión al equipo, conectando a todos ellos en torno a un objetivo común. Es, en suma, una fuente de alineamiento.

©IESE Business School

La sencillez es la clave. Cada tema tiene una línea melódica sólida que actúa como nexo y ofrece a los músicos una base sobre la cual improvisar, al tiempo que resulta fácil de recordar para los oyentes. Puede que cada uno tenga que invertir individualmente más tiempo en aprender la maqueta, pero por eso mismo no necesitan pasar tanto tiempo reunidos.

De hecho, la banda solo ensaya una vez antes de grabar un nuevo álbum o justo antes de salir de gira. No es que se dedique más o menos tiempo al trabajo, simplemente se organiza de otra manera.

©IESE Business School

©IESE Business School

Descentralización basada en la proximidad

El fabricante chino de electrodomésticos Haier se ha enfrentado a retos similares con una respuesta radicalmente distinta. Entre 2011 y 2017, visité China y otros países con mis colegas del IESE Yih-Teen Lee y el ya fallecido Carlos Sánchez Runde para observar de cerca su particular modelo de gestión.

Con este modelo, llamado RenDanHeYi, Haier espera que los empleados se comporten como emprendedores. No hay una jerarquía formal, sino que los empleados responden directamente ante sus clientes y operan bajo el principio de “distancia cero con el cliente”. Para lograrlo, trabajan en unas 4.000 unidades autónomas llamadas microempresas, comparables a las *startups*, pero dentro de los límites de la compañía.

Estas microempresas gozan de tanta autonomía que toman decisiones estratégicas para crear valor para sus clientes, contratan a su propio personal y reparten beneficios. Haier actúa como inversor y proveedor de recursos, creando en la práctica un mercado interno. En

©IESE Business School

palabras de un directivo: “Haier no te da un puesto, sino que trabajas en un mercado abierto. Has de encontrar tu propio trabajo y los recursos necesarios para alcanzar tus objetivos”.

Dentro de ese mercado, los empleados son móviles, dado que las microempresas se crean y disuelven continuamente. Las fronteras organizacionales también son porosas. De hecho, Haier anima a sus microempresas a forjar relaciones con socios externos.

¿Cómo evitar que, con tanta autonomía, las microempresas se desvíen de la misión estratégica de la compañía?

Procura que los empleados hagan suyas sus ideas

Imagina que trabajas en la unidad de frigoríficos de Haier y tienes una idea: una nevera con un control de temperatura independiente para cada compartimento, de modo que el vino, la carne y las verduras puedan conservarse a su temperatura óptima.

En este escenario, eres tú quien testa la idea con clientes potenciales y redacta el plan de negocio. La propuesta debe ser sólida, porque competirá con otros proyectos de intraemprendimiento.

También deberás buscar financiación externa antes de que Haier invierta recursos adicionales. Una vez asegurada la financiación, creas tu microempresa, contratas a los empleados y estableces acuerdos con otras microempresas, como la unidad de diseño que modelará tu producto o la de producción que lo fabricará.

Dispondrás de plena autonomía, como si fueras el CEO de una empresa independiente, pero no eres “intocable”. En Haier, los salarios fijos son modestos y, en su mayor parte, la remuneración se basa en el rendimiento. Si no alcanzas determinados objetivos, el resto de miembros de la microempresa puede votar para destituirte. Si esta fracasa, se disolverá y todos volveréis al mercado de talento interno.

Autonomía, responsabilidad y alineamiento

Ni el modelo de Snarky Puppy ni el de Haier serían posibles sin el marco AAA: autonomía, asunción de responsabilidad y alineamiento.

©IESE Business School

En una empresa convencional, los directivos definen las tareas e interfaces de trabajo y evalúan los resultados. Por eso, la responsabilidad y el alineamiento son inherentes a la estructura formal de trabajo.

Las empresas que conceden más autonomía deben pensar en una cuarta A, la de alternativas, o medios alternativos para crear estructuras de responsabilidad adicionales y garantizar un mayor alineamiento. Esto puede implicar más viajes para estrechar lazos con los grupos de interés en países lejanos. O exigir al personal que defina, negocie y revise regularmente las expectativas para estar más alineados con otras unidades.

La solución AAA de Snarky Puppy es la maqueta, que obliga a los músicos a aprender todas las partes de una pieza. La de Haier es que los empleados lleven sus propias cuentas de resultados, monitoricen a diario sus objetivos e indicadores de rendimiento y los muestren públicamente. En los inicios de la compañía, se pintaban huellas en el suelo de la fábrica y, cada tarde, los empleados de menor rendimiento se colocaban sobre ellas y compartían sus errores. Hoy las huellas permanecen, pero con otro propósito. Los mejores empleados las usan para compartir sus buenas prácticas o celebrar revisiones grupales en las que definen y analizan objetivos. Estas reuniones garantizan una proximidad continua y sostenida entre empleados que, de lo contrario, podrían caer en una desconexión improductiva.

Las formas de trabajo menos convencionales no son aptas para todas las organizaciones ni para todos los perfiles. Los músicos de Snarky Puppy trabajan en un ecosistema en el que el trabajo por proyectos es la norma. En Haier, el propio sistema favorece la autoselección de los empleados: quienes necesitan un entorno más previsible lo dejan; quienes tienen una mentalidad emprendedora prosperan.

En cualquier caso, la autonomía, cuando se ejerce sin sacrificar la proximidad, puede ofrecer resultados extraordinarios.

Cómo puede funcionar el marco AAA en tu empresa

No todos los equipos pueden operar como Snarky Puppy o las microempresas de Haier. Pero hay formas de abrir sus fronteras sin perder cohesión.

Promueve las rotaciones

Incorpora a personas de otros equipos o colabora con una división distinta, un proveedor externo o un cliente para generar ideas e innovar juntos.

©IESE Business School

Define tu demo
¿Qué puede servir como punto de referencia compartido? Anima al equipo a asumir más de una función o a conseguir su propia financiación.

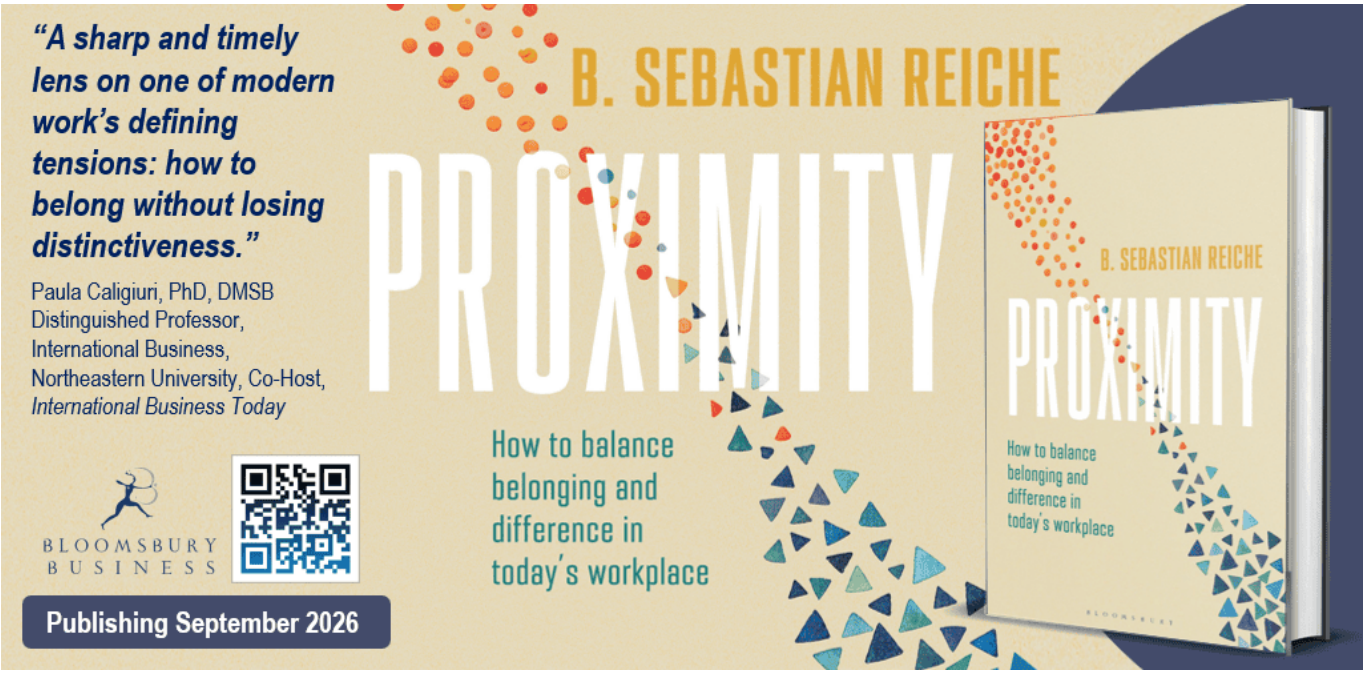
Reorganiza el tiempo
Sustituye parte de las reuniones de coordinación por la preparación autónoma de los miembros del equipo. Haz seguimientos breves y regulares, como las revisiones sobre huellas de Haier.

Lidera desde un segundo plano
Combina una alta autonomía con una estructura clara de responsabilidad. Los líderes de los equipos fluidos y empoderados suelen orientar en lugar de imponer.

Mantén el foco en la misión
Sea cual sea la función de cada persona, asegúrate de que todos conservan la visión de conjunto.

+INFO:

Este artículo es una adaptación del libro *Proximity: How to balance belonging and difference in today's workplace*, de B. Sebastian Reiche (Bloomsbury, 2026).



Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight n.º 173 (sept.-dic. 2026) y también aparece en la edición impresa anual especial Insight for Global Leaders n.º 2 (2026).

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Diseño del trabajo: ¿qué tipo de plantilla necesitas?

Jazz: cómo los directivos pueden transmitir la improvisación en sus equipos

El poder de ceder

Cuando las cuotas de diversidad no cierran la brecha salarial

B. Sebastian Reiche

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el ESE. Su investigación se centra en las asignaciones internacionales y en los métodos de trabajo global, así como en la transferencia de conocimiento, la retención de talento, la gestión multicultural y el liderazgo global. Asesora a empresas emergentes en cuestiones de capital humano y escribe sobre ello en su blog Expatriatus.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School