



La fuerza de la tutorización

*¿Cómo capacitar a los líderes juveniles
para que triunfen en el espacio digital?*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Impresum

Nombre de la publicación: La fuerza de la tutorización: ¿Cómo capacitar a los líderes juveniles para que triunfen en el espacio digital?

Autoría: Sabina Belc, Katarína Klusová

Colaboraciones: Petr Kantor, Zsuzsanna Farkas

Gráficos: Eva Gajšek

Imágenes: Leonardo Al

Liubliana, Enero 2024

Publicado por: Socialna akademija, representante: Matej Cepin

Advertencia legal: El proyecto Espacios Digitales Creativos y este manual han sido cofinanciados por la Unión Europea a través del programa Erasmus+. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea, la Comisión Europea o la Agencia Nacional Eslovena para el programa Erasmus+ (Instituto MOVIT para el Desarrollo de la Movilidad de los Jóvenes). Ni la Unión Europea, ni la Comisión Europea, ni la Agencia Nacional Eslovena para el programa Erasmus+ (Instituto MOVIT para el Desarrollo de la Movilidad de los Jóvenes) pueden considerarse responsables del contenido de esta publicación.

This work is licensed under CC BY-NC-SA 4.0



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD



KATALOŽNI ZAPIS O PUBLIKACIJI (CIP) PRIPRAVILI V NARODNI IN UNIVERZITETNI
KNJIŽNICI V LJUBLJANI

COBISS.SI-ID 186761475

ISBN 978-961-96522-8-2 (PDF)

Índice de contenidos

Introducción	5
Capítulo 1: La realidad de hoy en día	7
Capítulo 2: ¿Qué necesitamos saber sobre el papel de Yoda?	11
Capítulo 3: ¿Qué debemos saber sobre el papel de Obi-Wan?	19
Capítulo 4: ¿Cómo debe ser el proceso de Yodaship digital?	33
Conclusión	41



Introducción

El manual que tienes delante pretende servir como hoja de ruta preparatoria para el proceso de tutoría en el espacio digital, apoyando a jóvenes individuales para que asuman el papel de líderes de grupos remotos de jóvenes iniciadores. A lo largo del manual, iremos entendiendo los cambios sociales que influyen en la forma de liderar, los retos que conlleva dirigir un equipo a distancia e ideas sobre cómo afrontarlos.

Para evitar la necesidad de alternar entre conceptos de tutoría, mentor, entrenador, guía, aprendiz y entrenador, nosotros nos hemos inspirado en La Guerra de las Galaxias y hemos introducido la idea de Yodaship, que combina la experiencia del entrenador y el tutor. Como roles, hemos propuesto el de Yoda y Obi-Wan. Al igual que Yoda guió a Obi-Wan en su juventud, los trabajadores juveniles (Yodas) están aquí para ser mentores, entrenar y guiar a los líderes juveniles (Obi-Wans).



Los YODAS son trabajadores juveniles que educan y guían a los jóvenes para que se conviertan en Obi-wans para que sean responsables y eficaces en el espacio digital. Los Yodas se centran en enfocarse para llegar a ser los mejores mentores de sus Obi-wans y les ayudan a desenvolverse en grupos de iguales dentro de un espacio digital. Llamaremos a esta mentorización Yodaship.



Los OBI-WANs son jóvenes o compañeros de equipos remotos. Navegan y facilitan la colaboración en el espacio digital hasta un objetivo común, utilizando el espacio digital y sus plataformas. Organizan y guían a sus compañeros, fomentando la comunicación y la cooperación.

Entonces, querido Yoda te invitamos a que te unas a nosotros para explorar que se necesita para guiar a los Obi-Wans en el ámbito digital. Queremos que te sientas seguro en tu relación con ellos, así que te proporcionaremos una visión general y te sugeriremos material de lectura adicional.

Y si no estás seguro sobre si dedicar tu tiempo a apoyar equipos remotos y comunidades virtuales, mira este video inspirador que destaca cómo los espacios digitales pueden abrir el acceso a recursos educativos que de otra manera estarían fuera de tu alcance. Puede que eso te inspire a unirse a nosotros en este viaje para llevar tu trabajo al mundo online.



La realidad de hoy en día

Capítulo 1

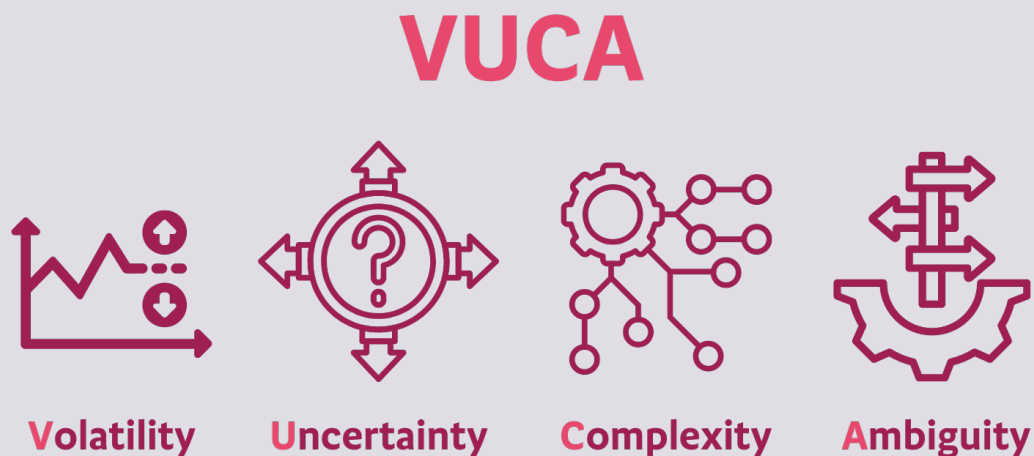
A medida que nos esforzamos por profundizar y comenzar con el primer capítulo, que abarca retos a los que nos enfrentamos en el mundo actual, es evidente que navegamos por un paisaje marcado por la complejidad y el cambio acelerado. Desde los acuciantes problemas del cambio climático y los conflictos geopolíticos como los de Ucrania y Palestina hasta el ritmo imparable de los avances tecnológicos y el profundo impacto de la pandemia del COVID-19, pasando por la aparición de la cultura del trabajo a distancia, nos encontramos en un entorno VUCA, caracterizado por la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y la Ambigüedad.

Para poder ayudar a los Obi-Wans a navegar por este entorno que exige adaptabilidad y flexibilidad, es fundamental conocer mejor la realidad de hoy en día, desde las características de los tiempos de VUCA hasta las particularidades y los retos de liderazgo de los equipos remotos.

Tiempos VUCA

A medida que profundizamos en el entorno VUCA,¹ podemos ver los efectos del trabajo cooperativo. Su influencia se puede ver de distintas formas:²

- **Como impacto psicológico:** La incertidumbre de VUCA afecta al bienestar mental de las personas, provocando ansiedad y desestabilización. El cambio continuo puede determinar la motivación, causando que las personas se cuestionen sus objetivos.
- **Como efecto abrumador y su impacto cultural:** Tanto personas como organizaciones pueden verse agobiadas por la VUCA, afectando a la cultura interna.
- **Como reto para tomar decisiones:** La incertidumbre puede llevar a tomar decisiones precipitadas y poner en peligro las buenas. Por otro lado, también puede llevar a la parálisis en la toma de decisiones.
- **Como amenaza para los objetivos a largo plazo:** Los proyectos y las innovaciones a largo plazo corren peligro debido a la impredecible naturaleza de VUCA.



Teniendo en cuenta estos retos, cultivar la resiliencia dentro de los equipos surge como un objetivo crucial. Se trata de la capacidad de un equipo para afrontar retos y salir fortalecido, ya sean catástrofes naturales, brotes epidémicos u otras amenazas. Los equipos resistentes soportan las dificultades conservando sus funciones básicas, su estructura y su identidad. Pero la resiliencia no consiste sólo en preservar el statu quo, sino también en adaptarse tanto a las perturbaciones a corto plazo como a los cambios a largo plazo.

Si los líderes quieren fomentar la resiliencia³, necesitan que los miembros del equipo

¹ Bob Johansen of the Institute for the Future adapted the concept VUCA, born out of the aftermath of the 9/11 terrorist attack, for the business world in his 2009 book *Leaders Make the Future*.

² Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

³ Lerch D. (2017). [Think Resilience - Preparing for the rest of the 21st century](#). Class Central.

se impliquen, deben contribuir activamente compartiendo una identidad y una misma visión de futuro. Necesitan fomentar el pensamiento sistémico, donde explorar diversas perspectivas y la complejidad de las situaciones a las que el equipo se enfrenta y promover la adaptabilidad como valor fundamental. Necesitan trabajar en la comprensión de que desprenderse de ciertas cosas es necesario para conservar lo que realmente importa, y deben afrontar con valentía los problemas y asumir la responsabilidad del futuro.

En el medio de la tormenta VUCA, construir el desarrollo de la resiliencia se convierte en un referente que nos recuerda a nuestra capacidad de resistir, adaptarnos y prosperar incluso ante la incertidumbre. Es un testimonio de la fuerza duradera del espíritu de la humanidad.

Equipos Remotos

Con la digitalización de los espacios de trabajo, la pandemia del COVID-19 y la globalización de los equipos, nos enfrentamos con una colaboración remota (o híbrida). Durante la pandemia, todos experimentamos la colaboración online, que nos mostró un gran potencial de ahorro de tiempo, lo que influyó significativamente en la manera que nos reunimos y trabajamos juntos ahora.

El liderazgo a distancia es una realidad hoy en día y significa dirigir un equipo distribuido en diferentes ubicaciones físicas. Es el proceso de gestionar equipos a distancia, tanto en el sentido administrativo como en el inspirador. El liderazgo no se limita a una oficina o espacio (de trabajo) concreto.⁴

Con los equipos remotos y los avances digitales, la presión sobre los líderes para que se mantengan al día con las tecnologías e innovaciones que surgen es enorme. Deben estar abiertos a nuevas ideas y dispuestos a experimentar nuevos planteamientos. También deben sentirse cómodos con la ambigüedad y la incertidumbre, ya que la transformación digital puede ser impredecible y compleja.⁵



⁴ Zavvy (n.d.) [How to Be a Great Remote Leader: Overcome Challenges and Inspire Your Team](#) [7. 9. 2023].

⁵ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].

Cuando trabajan con equipos remotos, los líderes deben encontrar nuevas maneras de mantenerlos comprometidos y productivos, lo que requiere un mayor enfoque en la cultura de equipo. Deben ser más empáticos y comprensivos, ya que los miembros de su equipo pueden estar atravesando problemas personales o familiares que repercuten en su trabajo, y trabajar activamente para así evitar el agotamiento de los componentes del equipo, así como el suyo propio.

Para trabajar en la prevención, deben conocer las características de la salud mental en la era digital, así como la sobrecarga de información, el uso de las redes sociales, el ciberacoso y la adicción digital y tener acceso a recursos de salud mental.⁶

Los equipos deben replantearse las técnicas de comunicación y establecer herramientas nuevas, como videoconferencias, software de gestión de proyectos y plataformas de colaboración. Por ello, deben disponer de competencias digitales y tener un gran conocimiento del potencial de las herramientas y tecnologías digitales. Los líderes deben encontrar el equilibrio adecuado entre transparencia y privacidad en las interacciones mediadas por la tecnología.⁷

¿Interesado en leer más?

Colaboración de equipos virtuales: Este artículo de SpringerLink analiza los retos a los que se enfrentan los equipos virtuales y explora las estrategias y tecnologías que facilitan la colaboración y comunicación dentro de los equipos remotos.

Gestión en un mundo VUCA: Este recurso de Mind Tools ofrece un potente enfoque para ayudar a los jóvenes a enfrentarse bien al mundo VUCA. Eso incluye el aprendizaje aplicado, feedback y honestidad.

Cómo aceptar el cambio constante en un mundo VUCA: Este recurso de Forbes ofrece consejos para aceptar el cambio constante en un mundo VUCA. Incluye consejos para desarrollar la confianza en uno mismo y la resiliencia.

Capacitar a las personas para que hagan frente a la VUCA mediante tres elementos: Este recurso de VUCA-WORLD destaca tres elementos que determinan su éxito: liberarse del sentido común, aceptar lo novedoso y el desafío mental y apreciar la historia hasta el momento.

⁶Srinivasan, P., Muniyammal, M.A., Maruthavanan, M., Natarajan, S., Thangavel, K., Kumar, S. (2023). Education 5.0 Revolutionizing Learning for the Future (Vol.1). Thiagarajar College of Preceptors.

⁷Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). **Challenges and Barriers in Virtual Teams: a Literature Review.** SN Applied Sciences, (2020) 2:1096.



¿Qué necesitamos saber sobre el papel de Yoda?

Capítulo 2

Queridos Yodas, en este capítulo profundizaremos en las competencias clave que necesitáis. Tu objetivo principal es convertirte en mentor, guía y entrenador eficaz para los Obi-Wans, dotándolos de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para navegar por las complejidades de los grupos de iguales dentro del espacio digital en tiempos VUCA.

Para cumplir eficazmente tu papel, debes poseer diversas habilidades que puedan aprovechar el potencial de las herramientas y tecnologías digitales para apoyar la colaboración, estar informados sobre los desafíos enfrentados por los equipos remotos, y saber cómo apoyar la salud mental y el bienestar de los Obi-Wans.

Exploraremos las diferencias entre el coaching y la mentoría y las competencias necesarias para cumplir tu papel. Aprovechando la tecnología y tu experiencia, puedes sortear las complejidades de trabajar con jóvenes líderes en espacios digitales y contribuir a su desarrollo personal y profesional.

Su enfoque

El coaching o la tutoría serán los dos métodos que probablemente utilices para apoyar a los Obi-Wans. Se trata de dos enfoques dinámicos que son fundamentales para guiar a las personas hacia sus objetivos y liberar su potencial.



El coaching fomenta el crecimiento a través de la exploración guiada. Se centra en facilitar cambios en los comportamientos, habilidades, capacidades y resultados de una persona. Los coaches practican la escucha profunda, formulando preguntas de autoexploración, al tiempo que proporcionan apoyo, atención, responsabilidad y confidencialidad. Su objetivo es ayudar a los coaches a comprenderse a sí mismos y sus experiencias, lo que conduce a una mayor acción y aprendizaje.⁹

Mentoring (mentoría/tutoría) es guiar con sabiduría y experiencia. Se trata de una relación en la que un mentor con más experiencia guía a un alumno con menos experiencia en su trayectoria profesional. La tutoría consiste en ofrecer orientación, compartir conocimientos y dar consejos basados en la experiencia y sabiduría del tutor.¹⁰

Aunque el coaching y el mentoring comparten el objetivo común de guiar a las personas hacia el éxito, difieren en sus enfoques.

La herramienta más importante para un coach de éxito son las preguntas, preguntas poderosas que invitan al coachee a explorar posibles soluciones a su reto. Normalmente, los temas abarcan las relaciones interpersonales, los retos de comportamiento de los coachees y los objetivos. Un supuesto que está presente es que el coachee es el experto en su vida, por lo que el coach no da respuestas ni consejos, sino que apoya al coachee para que encuentre las suyas propias.

Por otro lado, la tutoría se da entre personas con más experiencia que guían a otras con menos experiencia en su trayectoria profesional. Se da por supuesto que el mentor ya ha recorrido ese camino y, como experto, puede compartir consejos y experiencia. Los

⁹ Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

¹⁰ Ibid.

mentores deben tener experiencia en el campo en el que apoyan a sus alumnos.

*"Como mentores, en este baile lideramos y somos liderados a la vez, y solemos pisar la pista de baile con una pareja. Intentamos encontrar el ritmo de la pareja, que respetamos. También es importante que la persona que baila con nosotros quiera bailar mejor o de forma diferente. Como mentores, guiamos a nuestra pareja recién llegada que quiere bailar como un bailarín rutinario experimentado. Ya conocemos los pasos, toda la coreografía, la música, la ropa y todos los demás accesorios para un baile de calidad. Y nuestra pareja quiere unirse a nuestro equipo de baile, así que se confía a nosotros y participa en el baile."*¹¹



Cuando trabajamos con jóvenes líderes, no solemos limitarnos a darles coaching o tutoría, sino que adoptamos el papel más adecuado para el problema que se nos plantea. El enfoque de coaching sólo se utiliza cuando se abordan temas en los que no se necesitan conocimientos de expertos, sino que la solución está en reflexionar y encontrar respuestas por uno mismo.

En el espacio digital, el coaching y la tutoría también pueden tener lugar a través de plataformas de comunicación a distancia. Estos enfoques digitales ofrecen flexibilidad en cuanto a tiempo y ubicación, permitiendo a los individuos entablar relaciones de coaching y mentoring sin estar físicamente presentes en el mismo espacio. Sin embargo, los principios y técnicas fundamentales del coaching y la tutoría siguen siendo los mismos tanto en los espacios analógicos como en los digitales.¹²

¹¹ Boldizsár S. (2019). A tréner, a coach és a mentor területek közötti különbségek. Indigo Coaching [3. 8. 2023].

¹² Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching. Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

Habilidades

Yoda quiere ayudar a Obi-Wans a través de dos enfoques deben poseer aptitudes clave que son:

Espacio analógico	Espacio digital
• Escucha activa: Comprensión atenta de las preocupaciones y necesidades • Comunicación: Comunicar ideas e instrucciones claramente. • Empatía: Relacionado con las emociones y experiencias. • Solución de problemas: Analizar situaciones e identificar las soluciones. • Flexibilidad: Adaptar los planteamientos a las necesidades individuales. • Cuestionar preguntas relevantes: Plantear preguntas (potentes).	En el espacio digital, las competencias se amplían para abarcar: • Dominio tecnológico: Relacionado con las plataformas online y herramientas digitales. • Comunicación digital: Una interacción efectiva frente a los canales digitales. • Alfabetización digital: Competencia para consumir (encontrar, evaluar y procesar) y crear información en formato digital.

¿Cuáles son las preguntas poderosas de las que hablamos?¹³

Diferentes tipos de preguntas pueden estimular diferentes maneras de pensar y responder. ¿Qué pregunta estimula nuestra curiosidad, actividades nuestras capacidades, y nos invita a explorar? Preguntas que pueden ser llamadas preguntas potentes porque tienen poder para mover algo en quienes las escuchan o leen.

Podemos entender fácilmente la importancia de preguntas leyendo esta cita de Albert Einstein:

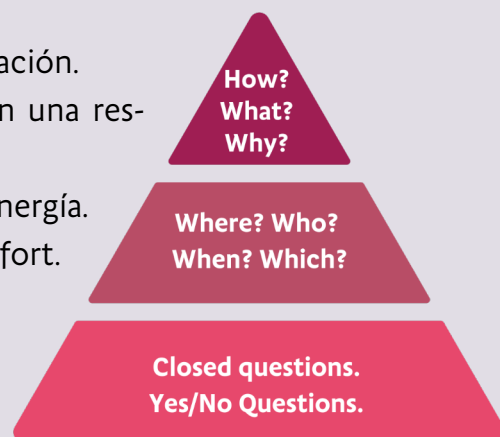
"Si dispusiera de una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, dedicaría los primeros 55 minutos a determinar la pregunta adecuada que debo for-

¹³ Založnik P., Oblak A., Kovač J. (2018). Sodelovalni pristopi k učenju in poučevanju v šolskem prostoru. Gradivo za udeležence seminarja.

mular porque, una vez conocida la pregunta adecuada, podría resolver el problema en menos de cinco minutos."

Algunas características de las preguntas poderosas:

- Son claras y simples.
- No tienen intenciones ocultas.
- Traen una nueva perspectiva y abren la puerta a la exploración.
- Sorprenden y nos silencian por un momento, no tienen una respuesta inmediata.
- Estimulan la curiosidad, creatividad, reflexión, detalles y energía.
- Nos provocan y nos invitan a salir de nuestra zona de confort.
- Exponen y cuestionan los supuestos.
- Resuenan en la gente, despiertan nuevas preguntas.
- Utilizan preguntas de cómo, por qué y qué.

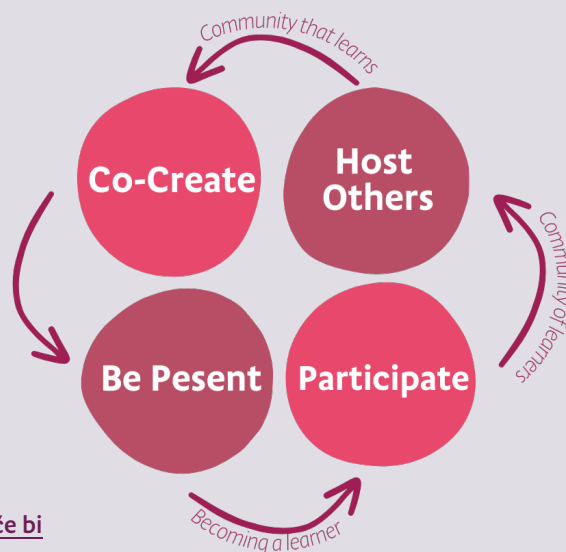


Ejercicio: aquí hay algunas ideas de preguntas, tú le puedes preguntar a Obi-Wans para explorar su poder:¹⁴

- *¿Cuándo te sentiste mejor? ¿Qué ocurrió entonces?*
- *¿Qué te da la mayor satisfacción cuando trabajas en equipo?*
- *¿Por qué se producen las fluctuaciones?*
- *¿Cómo puedo contribuir a mejorar el ambiente en el equipo?*
- *¿En qué no hemos pensado aún que nos ayudaría a crear una colaboración grupal excepcional?*

Actitudes

Cuando te adentres el camino del maestro Yoda, podrás encontrar inspiración en el **Four Fold practice** del arte de acoger, una forma muy eficaz de aprovechar la sabiduría colectiva y la capacidad de autoorganización de grupos de cualquier tamaño.¹⁵



¹⁴ Belc S., Oblak A. (2021). Prostori dialoga. V M. Cepin (ed.) *"Kaj pa, če bi mi, ...?"* (p. 201-224). Socialna akademija.

¹⁵ Art of Hosting community (n.d.). *Art of Hosting*. [2. 8. 2023].

Está pensado para trabajar con grupos, pero cuando nos reunimos con líderes juveniles, no debemos olvidar especialmente estos aspectos:

- Alojarte o acogerte a ti mismo (estar presente) y
- Alojar a los demás (Obi-Wans)

¿Por qué es necesario prestar atención a alojarnos a nosotros mismos? Si estamos realmente presentes y somos conscientes de nuestro diálogo interno, podemos dejar un espacio para que los jóvenes juveniles sean vulnerables y sean capaces de mantener conversaciones que importan y marquen la diferencia en sus vidas.

Ejercicio: ¿Cómo podemos estar más presentes, calmados, y concentrados?

Aquí hay unas pocas ideas que pueden ser útiles:

- *Trabajar en tu curiosidad.*
- *Presta atención a lo que dices, sé más amable contigo mismo y dedica tiempo a reflexionar.*
- *Encuentra prácticas que traigan atención plena a tu vida (andar, meditar, correr, cantar, etc...)*
- *También puedes utilizar ejercicios de corporalidad para explorar y sentir tu cuerpo.*
- *Márcate un objetivo. ¿Cuál es una de las prácticas que pondrás en la agenda para estar más presente?*

Para acoger a líderes juveniles, es esencial acogerlos como personas en su totalidad en lugar de considerarlos sólo como un conjunto de sus capacidades, problemas y limitaciones. Nos esforzamos por mantener espacios seguros donde puedan estar relajados, ser honestos, expresar libremente su opinión y que puedan aportar lo mejor de sí mismos cuando se sientan seguros.¹⁶

Ejercicio: Todos nuestros pensamientos proceden de suposiciones y creencias relacionadas con nuestras experiencias.

Escribe las preguntas de tu última reunión con Obi-Wan. ¿En qué suposiciones se basan? Intenta cambiarlas y comprueba si la pregunta también cambia.

¹⁶ Oblak, A. (2021) Onkraj ciljev. V M. Cepin (ed.) *"Kaj pa, če bi mi, ... ?"* (p. 35-56). Socialna akademija.

Cuando piensas en tu Obi-Wan, ¿qué preguntas te surgen si crees que necesitan ayuda? ¿Qué preguntas surgen si crees que son expertos en su vida? ¿Cuáles son las diferencias entre ellos?

¿Interesado en leer más?

El arte de alojar: Esta página alberga contenidos relacionados con el Arte de Hospedar, Enfoque y metodología para la facilitación de grupos y el cambio de sistemas (modelo de código abierto). Aprovecha el liderazgo participativo para facilitar los procesos grupales.

Desarrollo de preguntas poderosas: Un capítulo del libro en línea Conversational Leadership de David Gurteen explica qué preguntas poderosas hay y te guiará para crearlas.

Caja de herramientas Mindful Coaching: Una útil página de recursos en la que encontrarás útiles preguntas de coaching y explicaciones sobre tipos de preguntas. También ofrece un esquema de actividad para cuestionar las narrativas personales arraigadas en las trampas del pensamiento.

Kaj pa, če bi mi: Un manual para trabajadores juveniles que quieran fomentar iniciativas en grupos de gente joven (y hablar esloveno). En él encontrarás formas de llevar el trabajo con jóvenes más allá de los indicadores y fomentar un espacio valiente en el que los jóvenes puedan entrar como su auténtico yo.





¿Qué debemos saber sobre el papel de Obi-Wan?

Capítulo 3

En el capítulo anterior, exploramos varios aspectos de Yodaship y la importancia de orientar a los jóvenes en la era digital, en rápida evolución.

En este capítulo, profundizaremos en el papel de los Obi-Wans, los líderes juveniles que asumen un papel de guías en sus iniciativas en entornos en línea o híbridos. Su papel es crucial, y tienen un gran impacto en el desarrollo general de las iniciativas y de sus compañeros. Y tú, estimado Yoda, estás aquí para apoyarles en su viaje.

Tienes la responsabilidad de formar y nutrir sus capacidades, dotándolos de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para navegar por las complejidades del liderazgo de grupos de iguales dentro del espacio digital en tiempos VUCA. Para ello, examinaremos algunos conceptos y prácticas que pueden servir a los Obi-Wans en su empeño.

Trabajando con un equipo remoto

Cuando hablamos de equipos remotos de personas jóvenes, principalmente hablamos de la generación Z, ¿Quiénes son?

En resumen, una persona de generación Z es un típico joven adulto con iniciativa propia que se preocupa profundamente por los demás, lucha por una comunidad diversa, valora la flexibilidad, la relevancia, la autenticidad y el liderazgo no jerárquico y, aunque siente desánimo por problemas heredados como el cambio climático, tiene una actitud pragmática ante el trabajo que hay que hacer para resolverlos. Desarrollaron una pronta facilidad con las potentes herramientas digitales que les permitieron ser autosuficientes y colaboradores. De la misma manera, gracias a que pudieron conocer a personas y culturas de todo el mundo desde edades tempranas, desarrollaron un mayor aprecio por la diversidad y la importancia de encontrar sus propias identidades.¹⁷

Mientras que trabajemos con Obi-Wans, necesitaremos tener en cuenta que la mayoría de los libros de liderazgo se escribieron pensando en otras generaciones, así pues, cuando apoyamos a los líderes juveniles para que encuentren su camino y su propio estilo de liderar, no podemos limitarnos solo a un copia-pegar como en el pasado o incluso antes de la pandemia de COVID-19. El nuevo estilo de liderazgo en la era digital consiste en crear un sentido de propósito y significado para los miembros del equipo.

“Los líderes necesitan ser contadores de historias, inspirar a sus equipos con una visión y una narrativa que estén en armonía con los objetivos y valores de la organización.” - Steve Denning¹⁸

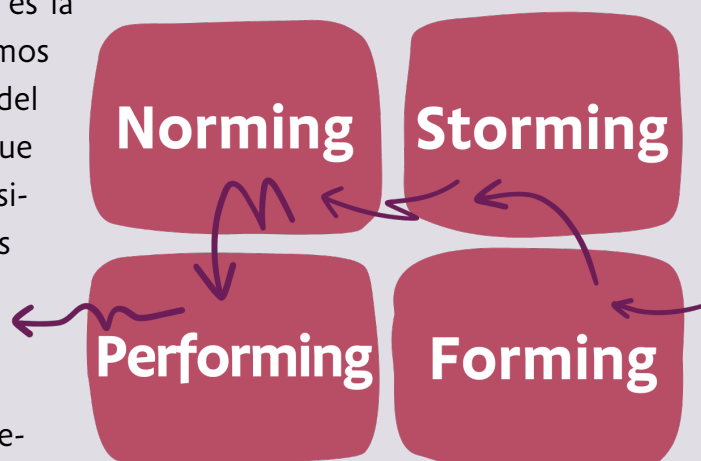
¹⁷ De Witte, M. (2022). [Gen Z are not 'coddled.'](#) /.../ research. Stanford News [7. 9. 2023].

¹⁸ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game.](#) speexx [7. 9. 2023].



Esto es especialmente importante para los miembros de la Generación Z, que valoran el trabajo significativo y el desarrollo profesional con un propósito. Probablemente, los Obi-Wans lo entenderán mejor como representantes de su grupo de edad. Pueden conectar con sus compañeros de una forma que los líderes de más edad normalmente no pueden. Estas conexiones permiten a los Obi-Wans comunicarse y compartir conocimientos con los miembros de su equipo de forma eficaz. Pueden ayudar a construir relaciones positivas, promover el juego limpio y resolver conflictos.

Lo segundo que hay que tener en cuenta es la dinámica de formación del equipo. Podemos reflexionar sobre la etapa de desarrollo del equipo y facultar a los Obi-Wans para que adapten su estilo de liderazgo a las necesidades del grupo. En la etapa inicial, los equipos necesitan más orientación, pero también pueden asumir más funciones de mentor y entrenador cuando alcanzan la etapa de rendimiento. Para inspirarnos, podemos utilizar [el modelo de Tuckmann](#).



En tiempos VUCA, los líderes, mientras trabajan con equipos, necesitan:¹⁹

- **Contrarrestar la volatilidad con visión:** Los líderes deben aceptar el cambio como una constante. Por ello, deben crear conjuntamente una declaración de objetivos y valores sólida y convincente, y desarrollar una visión de futuro clara y compartida con los miembros de su equipo. Asegúrese de que establecen objetivos flexibles que puedan modificarse cuando sea necesario. Esto les permite navegar por situaciones desconocidas y reaccionar con rapidez ante los cambios.
- **Afrontar la incertidumbre con comprensión:** Para hacer frente a la incertidumbre, los líderes deben revisar y evaluar el rendimiento del equipo. Considerando lo que han hecho bien, lo que les ha sorprendido y lo que podrían hacer de forma diferente la próxima vez. Como equipo, deben simular y experimentar situaciones para explorar cómo podrían desarrollarse y reaccionar ante ellas en el futuro.
- **Reaccionar ante la complejidad con claridad:** Los líderes deben comunicarse claramente con los miembros de su equipo. Deben desarrollar una dinámica de equipo positiva y fomentar la colaboración para trabajar juntos con eficacia en un entorno impredecible y acelerado.
- **Combatir la ambigüedad con agilidad:** Los líderes deben promover la flexibilidad,

¹⁹ Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

la adaptabilidad y la agilidad. Deben planificar con antelación, pero deben prever tiempo para imprevistos y estar preparados para modificar sus planes a medida que se desarrollen los acontecimientos. Deben animar a la gente a pensar fuera de sus áreas funcionales habituales para aumentar sus conocimientos y experiencia y adoptar una "cultura de la idea".



*En el manual titulado **Fantastic Digital Spaces and How to Create Them** (Espacios digitales fantásticos y cómo crearlos) y en el curso en línea de apoyo pueden encontrarse algunas ideas sobre cómo suscitar la conexión y el sentimiento de equipo.*

Retos a los que podrían enfrentarse

Descripción generada automáticamente con confianza media Cuando trabajamos a distancia, tenemos que prestar más atención a algunas cosas que damos por sentadas, como los momentos "water cooler" en los que nos reunimos con miembros del equipo y compartimos lo que nos pasa en el trabajo o en nuestra vida personal. Puesto que solemos desplazarnos al trabajo cuando trabajamos en persona, está más claro cuándo estamos trabajando, cuándo estamos en casa y cuándo estamos descansando. Trabajar con compañeros en persona hace que sea más fácil mantener la motivación, ya que sentimos un poco la presión de los compañeros. Vamos a repasar algunos de los retos más frecuentes con los que probablemente se encontrará Obi-Wans y cómo afrontarlos.

Estableciendo una cultura de trabajo constructiva

¿Qué podemos aprender sobre cómo establecer una cultura de trabajo de los empresarios que se enfrentaron a la idea de trabajar a distancia en tiempos de COVID-19?²⁰

Para los Obi-Wans es aún más crucial liderar con empatía y crear seguridad psicológica,²¹ lo que pueden hacer creando un propósito compartido, preguntando a los miem-

²⁰ Expert Panel Forbes (2022). [15 Tips For Successfully Leading A Remote Team](#). Forbes AND Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

²¹ Psychological safety means feeling safe to take interpersonal risks, to speak up, to disagree openly, to surface concerns without fear of negative repercussions or pressure to sugarcoat bad news.

bros del equipo por sus puntos de vista, mostrando empatía y creando un ambiente distendido y oportunidades para estrechar lazos. Para los miembros del equipo GenZ (generación Z), también es crucial predicar con el ejemplo. No les gusta que les digan lo que tienen que hacer y no se limitarán a obedecer como hacían las generaciones anteriores.



Los Obi-Wan necesitan aplicar controles regulares y expectativas claras como líderes, cambiar su estilo de gestión hacia el rendimiento y no centrarse demasiado en el input. Cambiar a objetivos más claros permite a los miembros del equipo producir resultados que se adapten a su estilo de trabajo.

No deben olvidarse de celebrar los éxitos. De antemano, hay que aclarar cómo van a medir el éxito, y asegurarse de que las métricas se centran no sólo en la calidad, el tiempo y los factores financieros, sino también en el bienestar personal. Cuando el equipo se sienta bien mental, física y emocionalmente, se notará en su rendimiento general. Después, tienen que encontrar formas de celebrar el éxito. Cuando las personas celebran, su cuerpo produce oxitocina y endorfinas, que reducen el estrés y refuerzan su sistema inmunitario.

Para los líderes que dirigen equipos remotos, también es importante utilizar la tecnología en su beneficio y establecer desde el principio procesos y plataformas de tareas adecuados.



Para inspirarse, los Obi-Wans pueden utilizar esta Toolbox (caja de herramientas), desarrollada con este fin.

Podemos invitar a Obi-Wan a reflexionar sobre lo siguiente:

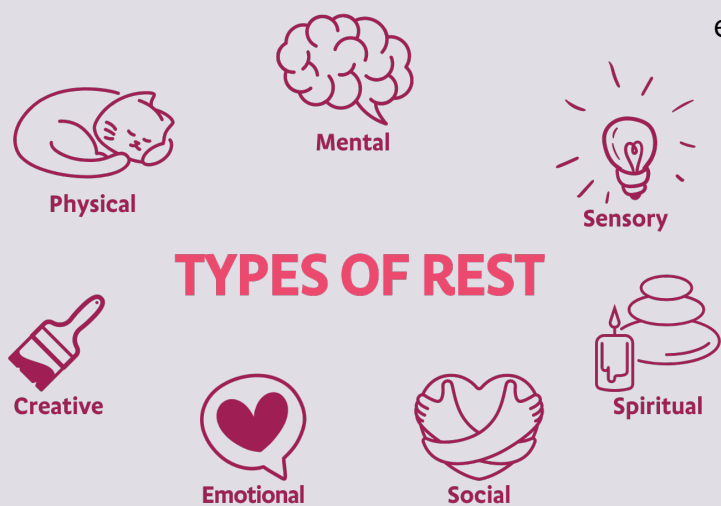
- ¿Cuál es mi criptonita cuando hablamos de predicar con el ejemplo? ¿Qué cambios son necesarios?
- ¿Cómo puedo aportar seguridad psicológica a mi equipo?
- ¿Cómo puedo dar espacio a la cultura de la celebración en mi equipo?

Cuidando tanto el bienestar de tu grupo como el tuyo propio

El informe State of the Global Workplace 2023 mostró que el cuarenta y cuatro por ciento de los empleados afirmaron experimentar mucho estrés en 2022, repitiendo el récord de 2021 y continuando una tendencia de estrés elevado que comenzó casi una década antes.²²

Trabajar desde casa, incluso en calidad de voluntario, podría desdibujar la línea que separa el equilibrio entre la vida laboral y personal. Es crucial asegurarse de que descansan lo suficiente.

El descanso es un estado de relajación física, emocional y mental que permite a nuestros cuerpos y mentes recuperarse del estrés de la vida diaria. Pero no es una solución única. Nuestros cuerpos y mentes necesitan distintos tipos de descanso para funcionar correctamente. Cada tipo tiene una finalidad única y nos ayuda a recargar y restaurar nuestros niveles de energía. Comprender los siete tipos puede ayudarnos a crear una vida más equilibrada y satisfactoria.



Los siete descansos, propuestos por la Dra. Sandra Dalton-Smith, son el descanso físico, mental, espiritual, emocional, sensorial, social y creativo. Explicaremos solo algunos de ellos, pero te animamos a profundizar si estás interesado.²³

²² Gallup (2023). [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

²³ Dalton-Smith, S. (2019). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity (First edition) Faith Words AND Mindful Health Solutions (2023). [Embrace These 7 Types of Rest](#) [15. 9. 2023].

El descanso mental significa tomarse un respiro de la constante estimulación mental a la que nos enfrentamos a diario. Puede incluir actividades como apagar el teléfono, evitar las redes sociales y practicar la meditación. Cuando descansamos mentalmente, damos a nuestro cerebro tiempo para recargarse y procesar la información, lo que nos ayuda a mantenernos concentrados, productivos y alerta.

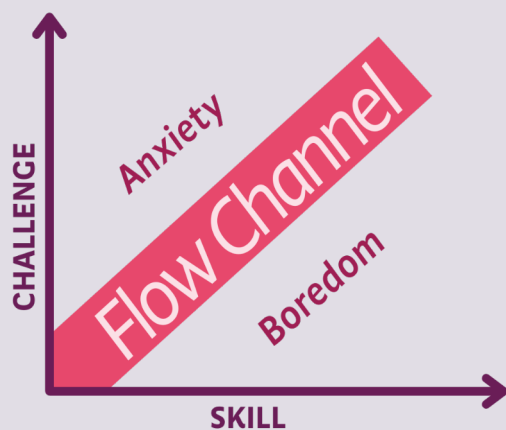
El descanso emocional significa tomarse un respiro de las exigencias emocionales a las que nos enfrentamos cada día. Puede incluir actividades como pasar tiempo a solas, evitar situaciones estresantes, hablar con un amigo de confianza, practicar el autocuidado, escribir un diario y pasar tiempo en la naturaleza. Cuando descansamos emocionalmente, nos damos tiempo para procesar nuestros sentimientos, lo que nos ayuda a mantener el equilibrio emocional y evitar el agotamiento.

Descansar sensorialmente significa tomarse un respiro del constante estímulo sensorial al que nos enfrentamos a diario. Nos bombardean constantemente con ruido, luz y otros estímulos, lo que puede resultar abrumador. El descanso sensorial puede incluir actividades como apagar la televisión, cerrar los ojos, pasar tiempo en una habitación tranquila, darse un baño, escuchar música relajante y practicar la respiración profunda. Cuando descansamos los sentidos, damos a nuestro cuerpo tiempo para recuperarse de la sobreestimulación que experimentamos, lo que nos ayuda a evitar la sobrecarga sensorial y a reducir el estrés.

Podemos invitar a los Obi-Wans para reflexionar en momentos en los que tengan descanso mental, emocional o sensorial y animarles a identificar prácticas que pudiesen incorporar a sus rutinas para asegurarse de que consiguen suficiente descanso y cuidan de su bienestar.

Mantener la motivación de tu equipo intacta sin sacrificar la tuya

La motivación puede decaer, sobre todo cuando estás solo en casa y careces de vínculos sociales con el equipo. Por eso, aunque la fatiga de Zoom es muy real, animamos a los Obi-Wans a que no eviten las videollamadas. ¿Por qué? Esther Kestenbaum Prozan explica que merecen la pena porque mirar a la gente a los ojos y estar juntos visualmente impulsa la responsabilidad entre iguales. Es mucho más difícil defraudar a alguien si sabes que vas a mirarle a los ojos y si se trata de alguien cuya cara puedes ver



en tu mente. Somos criaturas visuales, así que mantén la camaradería en persona.²⁴

Hemos asistido al auge de tendencias como el Caveday y el body doubling, que ayudan a la gente a concentrarse mientras trabaja. Estas prácticas consisten en ver trabajar a otras personas, a veces incluso pagando por el privilegio. Las personas afirman que esta forma de presión virtual entre iguales mejora su concentración y productividad, ya que recuerda a la dinámica que experimentamos en un entorno de oficina tradicional. Así, si una persona se siente estancada o desmotivada, ver a sus compañeros progresar puede reavivar su atención. Imagina incorporar sesiones de trabajo guiadas a tu rutina para compartir energía y motivación al tiempo que aprovechas el poder de la presión de grupo para mejorar la productividad.²⁵

La otra herramienta que los Obi-Wans pueden utilizar al trabajar con los miembros de su equipo para despertar la motivación es **el concepto de flow** (flujo/caudal) de Mihaly Csikszentmihalyi.²⁶

¿Cómo saben que lo están experimentando? ¿Cuáles son los diez componentes del flow?

- Tener una clara comprensión de lo que quieren conseguir.
- Ser capaz de concentrarse por un periodo de tiempo prolongado.
- Perder el sentimiento de autoconciencia.
- Ver que el tiempo se pasa rápido.
- Conseguir una retroalimentación directa e inmediata.
- Experimentar un balance entre los niveles de sus habilidades y el reto.
- Tener un sentido de control personal sobre la situación.

²⁴ Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

²⁵ Mastronardi D. (2023). Peer pressure makes you more productive. Gamestorming newsletter [21. 7. 2023].

²⁶ Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, Harper & Row AND Mind Tools Content Team (n. d.). [The Flow Model](#). Mind Tools

- Sentir que la actividad está recompensando intrínsecamente.
- Falta de conciencia de necesidades corporales
- Estar completamente inmerso en la misma actividad.

Ellos deben recordar que todos estos factores y experiencias no tienen que estar necesariamente en el lugar para que ocurra el flow. Pero es probable que experimenten muchos de ellos cuando el flow aparezca.

¿Cómo pueden los Obi-Wans proporcionar este entorno a sus compañeros?

Se identificaron tres condiciones que deben estar presentes si quieren entrar en un estado de flujo:

- **Establecer el objetivo** añade motivación y estructura a lo que están haciendo.
- **Equilibrio entre su habilidad percibida y el reto percibido de la tarea.** Si una de ellas pesa más que la otra, probablemente no se producirá el flujo.
- Una **retroalimentación clara e inmediata** que les permita hacer cambios y mejorar su rendimiento. Puede tratarse de comentarios de otras personas o de la conciencia de que están progresando en la tarea.

Si a los Obi-Wans (o a sus compañeros) les falta motivación o dirección, podemos invitarles a probar el ejercicio de la mecedora, que puede ayudarles a tener claro lo que quieren en la vida y lo que realmente les importa.

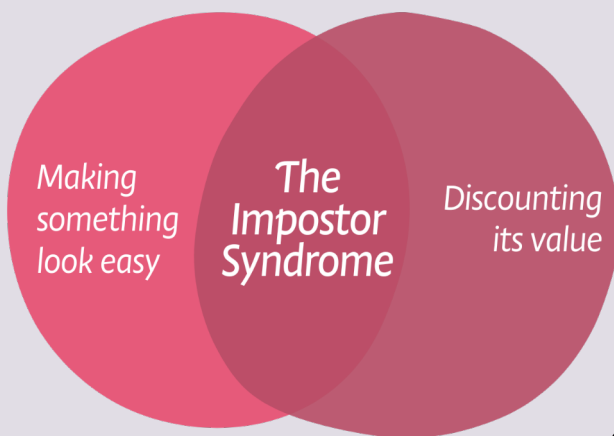
Si tienen problemas de concentración, aquí tienes algunos consejos y trucos para abordarlos.

Lidiar Con Tus Propias Inseguridades

Cuando los Obi-Wans asumen funciones de liderazgo, pueden enfrentarse a momentos difíciles. Nosotros, como Yodas, necesitamos prestar atención si notamos la aparición del síndrome del impostor para apoyar a los Obi-Wans a superarlo.

¿Qué es el síndrome del impostor?

Describe la creencia compartida por millones de personas en todo el mundo de que, en el fondo, no somos tan inteligentes, capaces, cualificados o talentosos como todo el mundo parece creer que somos — a pesar de las pruebas de nuestros logros. El sín-



drome del impostor puede confundirse a menudo con baja autoestima, autovaloración y falta de confianza.²⁷

Aquí hay algunas maneras de saber si tu Obi-Wan sufre del síndrome del impostor:

- **Viven con el miedo constante a ser "descubiertos"** Pueden parecer seguros de sí mismos y competentes de cara al mundo exterior, pero tienen la sensación de que, de algún modo, han conseguido colarse en el sistema sin ser detectados y que es sólo cuestión de tiempo que los descubran.
- **Se han convertido en expertos en atribuir sus éxitos a factores externos** como la suerte, la oportunidad, el encanto, los errores informáticos y la supuesta simplicidad de la tarea.
- Ven el hecho de cometer errores y el fracaso como sinónimos. **Piensan que una persona realmente competente nunca fallaría.**²⁸

Según la Dra. Valerie Young, la principal fuente del síndrome del impostor se reduce a tener:

- una noción poco realista e insostenible de lo que significa ser “competente,”
- una respuesta no sana al fracaso, los errores, los contratiempos y la crítica constructiva, y
- la falsa creencia de que si fuéramos “realmente” competentes, inteligentes y cualificados, nos sentiríamos seguros 24/7.²⁹

¿Cómo podemos ayudarles a superar el síndrome del impostor?

Tenemos que ayudarles a romper el silencio. Saber que estos sentimientos tienen un nombre y que no están solos puede ser tremendamente liberador. Hay que ayudarles a separar los sentimientos de los hechos. Trabajar juntos para desarrollar una respuesta sana al fracaso y a cometer errores.³⁰

“El fracaso es la única oportunidad para empezar de nuevo más inteligentemente.” - Henry Ford

²⁷ Young, V. (n.d.). [Top 10 Ways to Know If You Suffer From Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

²⁸ Ibid.

²⁹ Young, V. (n.d.). [Where Does Impostor Syndrome Come From — and Why It Matters](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

³⁰ Young, V. (n.d.). [10 Steps You Can Use to Overcome Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

En la era de la incertidumbre, es aún más importante que los líderes trabajen sus habilidades de resiliencia, que puedan ayudarles a gestionar situaciones estresantes y a afrontar con éxito las adversidades.

¿Qué es la resiliencia?

Es el proceso y el resultado de adaptarse con éxito a experiencias vitales difíciles o desafiantes, especialmente mediante la flexibilidad mental, emocional y conductual y el ajuste a las demandas externas e internas. Hay una serie de factores que contribuyen a que las personas se adapten bien a las adversidades, entre los que predominan: la forma en que los individuos ven el mundo y se relacionan con él, la disponibilidad y calidad de los recursos sociales y las estrategias específicas de afrontamiento.³¹

Mirna Šmidt describe cómo funciona nuestra resiliencia y nos invita a pensar en ella como una piscina de resiliencia, similar a una gran piscina natural de agua. Al igual que una piscina, la resiliencia es una capacidad – algo que, en cada momento dado, sólo tenemos lleno hasta un cierto nivel, rellenando constantemente de muchas fuentes de agua, pero drenado por muchas corrientes diferentes. Viendo la resiliencia de ese modo, reconocerás que nuestra resiliencia no es constante. Aumentar la resiliencia no consiste tanto en desarrollar habilidades como en "gestionar" su nivel, de forma similar a como gestionarías tus niveles de energía. Para ello, primero debemos tener claro qué es lo que llena nuestra piscina – y luego, ser proactivos a la hora de acumular aportaciones positivas y gestionar las salidas negativas³²

³¹ American Psychological Association (n.d). [Resilience](#). APA Dictionary of Psychology [20. 8. 2023].

³² Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].



Ejercicio: Animamos a los Obi-Wans a que se tomen un momento para reflexionar:

- ¿Qué está llenando tu piscina de resiliencia estos días?
- Puedes encontrar grandes ideas si reflexionas sobre experiencias pasadas en las que fuiste resiliente y qué "cascadas" te ayudaron a serlo en esas situaciones.
- ¿Qué ideas tienes para llenarla aún más?

Les animamos a hacer un plan para poner en práctica esas ideas ya la semana siguiente. Li incoraggeremo a fare un piano per mettere in pratica queste idee già la settimana successiva.³³

Ejercicio 2: Cuando se sientan ansiosos o abrumados, invitamos a los Obi-Wans a evaluar la situación.

Les pedimos que dibujen tres círculos concéntricos que representen el Círculo de Control (en el centro), el Círculo de Influencia (en el medio) y el Círculo de Preocupación (en la periferia). Este concepto, popularizado por Stephen Covey en su libro *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, ayuda a analizar las preocupaciones en función de su controlabilidad.³⁴

Tras dibujar los círculos, deben reflexionar sobre sus preocupaciones y situarlas en función de su capacidad para influir en ellas. El Círculo de Control contiene cuestiones sobre las que pueden influir directamente. Dentro del Círculo de Influencia se encuentran las preocupaciones sobre las que pueden influir. Por último, el Círculo de Preocupación rodea las preocupaciones que escapan a su control. Les invitamos a considerar estrategias para desprenderse de las preocupaciones que escapan a su control y a identificar acciones para ampliar su esfera de influencia.

³³ Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].

³⁴ Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

¿Te interesa leer más?

Forbes.com: El artículo 15 maneras en que los líderes pueden gestionar más eficazmente a los trabajadores de la generación Z sugiere a los líderes innovación, seguida de ejemplo, entender sus necesidades, y ofrecer oportunidades de crecimiento.

Peer learning: 10 benefits of collaboration in the workplace: Esta entrada de blog analiza las ventajas del aprendizaje entre iguales en el lugar de trabajo. Destaca cómo el aprendizaje entre iguales fomenta el intercambio de conocimientos para que los conocimientos críticos se mantengan dentro de las organizaciones.

El blog **What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace** explora como los lectores pueden ofrecer seguridad psicológica, la cual es un motor esencial para la toma de decisiones de alta calidad, una dinámica, una mayor innovación y una ejecución más eficaz de las tareas en las organizaciones.

ImpostorSyndrome.com: El artículo habla del concepto del síndrome del impostor y describe 10 formas de saber si lo estás sufriendo.

El libro **7 Habits of Highly Effective People** explora la diferencia entre las personas proactivas que se centran en lo que pueden influir (Círculo de Influencia) y las reactivas que pierden su energía preocupándose por cosas que no pueden cambiar (Círculo de Preocupación).





¿Cómo debe ser el proceso de Yodaship digital?

Capítulo 4

En los tres capítulos anteriores, has adquirido un conocimiento más profundo de tu papel y de las necesidades y realidades de Obi-Wan. Ahora ha llegado el momento de arremangarse y poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Este capítulo profundiza en el marco para crear un proceso de Yodaship digital eficaz, ofreciendo los componentes cruciales necesarios para crear un viaje significativo para tu Obi-Wan. Exploraremos la configuración del espacio digital para dar cabida a tu Obi-Wan, señalando los elementos clave del proceso y conociendo métodos prácticos para tu aventura de Yodaship digital. Además, discutiremos estrategias para evaluar el éxito de tus esfuerzos de Yodaship, asegurando la mejora y el desarrollo continuos. ¿Está preparado para dar el siguiente paso? ¡Sigue leyendo y descubre lo que te espera!

Preparación del espacio

A la hora de acondicionar el espacio, es crucial tener en cuenta varios aspectos. Si es posible, implica a tus Obi-Wan en tu proceso de planificación. Pero si trabajas con varias personas con necesidades diversas, al menos diseña el espacio para dar cabida a tantas como sea posible.



A la hora de elegir una plataforma de reuniones, puedes comprobar si el grupo del líder ya dispone de espacios designados e intentar adaptarte. Ten en cuenta el ancho de banda necesario para una conexión fluida, y los dispositivos que pueden utilizar los participantes. Tu plataforma debe ser compatible con teléfonos móviles, ya que la hace más accesible, pues no todo el mundo tiene su propio ordenador. Puedes elegir plataformas basadas en avatares como Gather, que da a los usuarios la sensación de una visita in situ, o plataformas de videollamada como Zoom y Discord. Muchas apps de mensajería también

permiten llamadas, así que puedes optar por WhatsApp o Signal. El valor añadido de ellas es que puedes combinar las llamadas con la mensajería, ya sea para un seguimiento continuo o para que Obi-Wan se ponga en contacto cuando sea necesario.

También tendrás que elegir una ubicación para almacenar tus acuerdos, notas, resultados y diferentes actividades de seguimiento. Puede ser algo tan sencillo como Google Drive, con carpetas privadas y compartidas, o plataformas visuales como Mural, que ofrecen diversas plantillas para el proceso de planificación y la reflexión sobre los cambios que se producen en él.



Si no estás familiarizado con las herramientas digitales, esta Toolbox te ofrece descripciones y consejos sobre cómo utilizarlas mejor.

Una vez creado el espacio digital, llénalo de conversaciones relevantes utilizando diversos métodos y enfoques. Puedes trasladar los métodos tradicionales a versiones digitales utilizando herramientas como Mural o Padlet o apoyarte en materiales físicos como el papel. Fomentar la escritura a mano ofrece beneficios como mejorar el aprendizaje y la memoria (si te interesa saber más, puedes consultar [este vídeo](#)).

Estructurar el Proceso³⁵

En la **etapa de iniciación**, dos individuos se embarcan en un proceso de Yodaship, que puede implicar un proceso de emparejamiento o permitir que las relaciones surjan de forma natural. Independientemente del enfoque inicial, es esencial evaluar la idoneidad de la pareja Yoda-Obi-Wan.

En la etapa de iniciación, dos individuos se embarcan en un proceso de Yodaship, que puede implicar un proceso de emparejamiento o permitir que las relaciones surjan de forma natural. Independientemente del enfoque inicial, es esencial evaluar la idoneidad de la pareja Yoda-Obi-Wan.³⁶

Una vez establecida la relación, es crucial aclarar los objetivos de la misma. Establecer objetivos claros proporciona orientación y garantiza que ambas partes coincidan en sus expectativas. Esta etapa también incluye discutir las preferencias y expectativas de comunicación, redactar un acuerdo de tutoría, la logística de las reuniones y valores como la honestidad y la confidencialidad. Te animamos también a definir la duración y la conclusión de las relaciones de tutoría.³⁷

Establecer un calendario y un punto final claros evita que se agote la energía y garantiza que alcancemos la fase de cierre, que también es una parte necesaria del viaje compartido. Si ambas partes lo consideran beneficioso, podemos repetir el ciclo.

Al pasar a la **fase de cultivo**, Obi-Wan aprende con el apoyo de Yoda, beneficiándose de su experiencia, sus conocimientos y sus potentes preguntas de coaching. Esta fase es mutuamente beneficiosa, ya que Yoda también puede aprender de Obi-Wan nuevas tecnologías, metodologías, conceptos o temas emergentes en el campo.

La supervisión y el apoyo deben integrarse a lo largo de todo el proceso de tutoría. Los Yodas deben hacer un seguimiento de los hitos de la relación, ofrecer asesoramiento continuo y facilitar el acceso a los recursos. Los circuitos de retroalimentación permiten a los Yodas adaptar sus enfoques de forma eficaz para satisfacer las necesidades y objetivos cambiantes de los Obi-Wans.³⁸

³⁵ American Psychological Association (2012). [Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees](#) [21. 8. 2023].

³⁶ Mind Tools Content Team (n.d.). [Building Rapport](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁷ Mind Tools Content Team (n.d.). [Mentoring Agreements and Coaching Plans](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁸ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.



aplicaciones. El camino de abajo a arriba nos permite analizar nuestras vidas e identificar los factores que conforman y guían nuestras decisiones. Una vez hemos llegado a la parte de arriba de la pirámide, entonces, podemos elegir los cambios que queremos implementar en nuestras vidas mediante cambios en nuestras creencias, desarrollo de habilidades, comportamiento, o cambio de entorno.

La etapa de separación marca el final del Yodaship, que puede ocurrir por diversas razones. El cierre es esencial, ofreciendo una oportunidad para la reflexión. Las entrevistas de salida y los actos de celebración reconocen el progreso y la transición, allanando el camino para redefinir la relación.

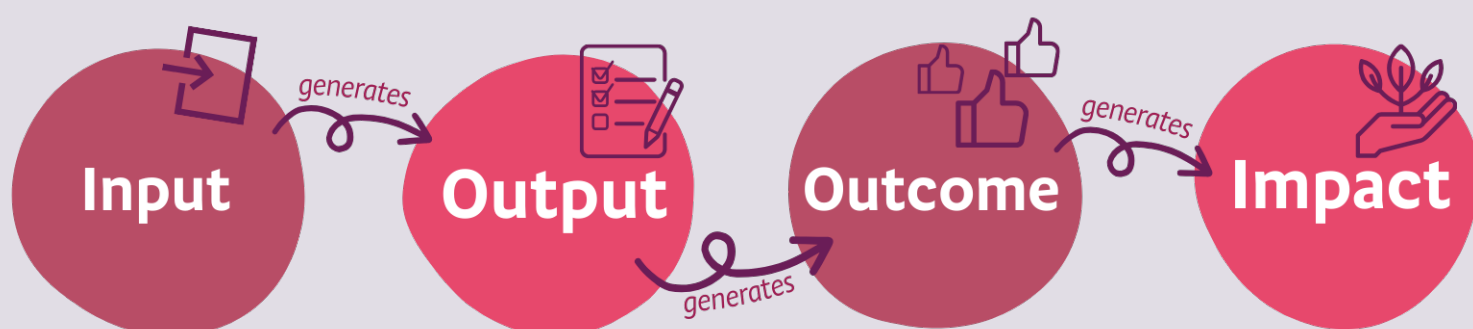
En la etapa de redefinición, ambas partes reconocen que la dinámica de la relación cambiará. Si se supera con éxito la separación, pueden surgir amistades profesionales o sociales que mantengan el vínculo más allá del Yodaship formal.

³⁹ Dilts, R. (1990). Changing Belief Systems with NLP. Meta Publications.

Planificación de los resultados

Establecer objetivos y definir el cambio que queremos lograr utilizando la teoría del cambio⁴⁰ nos ayudará a identificar varios indicadores medibles de resultados positivos para los participantes del programa. Mientras estos resultados se centren en Obi-Wan, nos anima a pensar en los resultados para nosotros, Yodas, el equipo de Obi-Wan, y la comunidad como conjunto. Hay varias herramientas disponibles que pueden evaluar la calidad de las relaciones de tutoría:⁴¹

- **Indicadores de entrada:** Estos indicadores miden los recursos empleados en el proceso de Yodaship, como por ejemplo el tiempo y el esfuerzo dedicados por Yodas y los Obi-Wans, así como cualquier material o herramientas empleados.
- **Indicadores del proceso:** Estos indicadores miden cómo de bien se está siendo implementado el proceso, así como la calidad de la comunicación y el nivel de compromiso y participación de ambas partes.
- **Indicadores de salida:** Estos indicadores miden los resultados inmediatos del proceso, como lograr metas u objetivos específicos o el desarrollo de nuevas habilidades o conocimientos.
- **Indicadores de resultados:** Estos indicadores miden los resultados a largo plazo del proceso, como los cambios en el comportamiento o el rendimiento, las mejoras en la satisfacción laboral o la progresión profesional.
- **Indicadores de impacto:** Estos indicadores miden el impacto más amplio del proceso, como su efecto en la cultura de equipo o su contribución a la consecución de objetivos estratégicos.

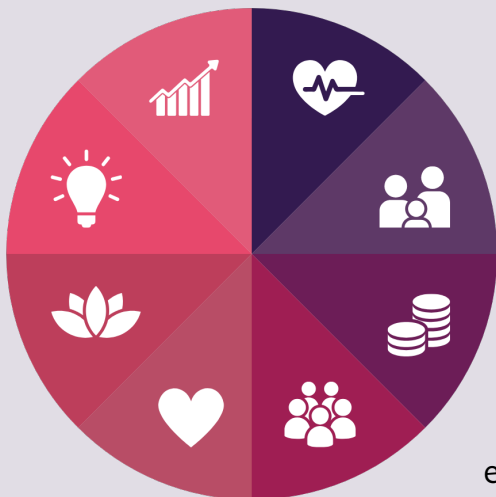


⁴⁰ The Theory of Change is a comprehensive description and illustration of how and why a desired change is expected to happen in a particular context.

⁴¹ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). Elements of Effective Practice For Mentoring. Mentor.

Métodos

Después de que hayamos preparado la estructura del proceso, necesitamos llenarla de métodos y conceptos que puedan beneficiar a los Obi-Wans. Algunos ya han sido cubiertos en los capítulos anteriores, pero ahora compartiremos algunos más para llenar tu "caja de métodos".



Un método que puede ser incluido en la estructura es la Rueda de la Vida. Esta sencilla pero potente herramienta representa visualmente todas las áreas esenciales de la propia vida a la vez. Utilizada a menudo por coaches de vida y profesionales, la rueda ofrece una visión "a vista de pájaro" de diversas áreas de la vida, lo que permite a las personas identificar las áreas que prosperan y las que requieren atención y mejoras.

Otro poderoso método a incluir es el Río de la Vida. Este enfoque metafórico permite a los Obi-Wans visualizar su viaje personal o su historia. El río se convierte en una brújula, guiando a los individuos a través de sus experiencias captando hitos, fracasos, y éxitos a lo largo del tiempo. Este método estimula la autorreflexión y fomenta un sentido de dirección y propósito, facilitando el desarrollo personal y la fijación de objetivos.

Reconocer y abordar las trampas del pensamiento es esencial para el crecimiento personal, que puede incorporarse al proceso de Yodaship. El método Las Trampas del Pensamiento ayuda a los individuos a identificar sus propios sesgos cognitivos y a aplicar el modelo ABC desarrollado por el Dr. Albert Ellis para apoyar el cambio de pensamientos negativos por otros más positivos, lo que en última instancia conduce a una mejora del bienestar emocional.

El método de entrenamiento ESTRELLA (STAR), que significa Situación, Tarea, Acción y Resultado, es una poderosa herramienta para reflexionar y aprender de experiencias pasadas. Al volver a examinar una situación particular, Obi-Wan puede obtener ideas, aprender de ellas, e implementar cambios para su futuro crecimiento y desarrollo. Aquí encontrarás una hoja de trabajo para este método.

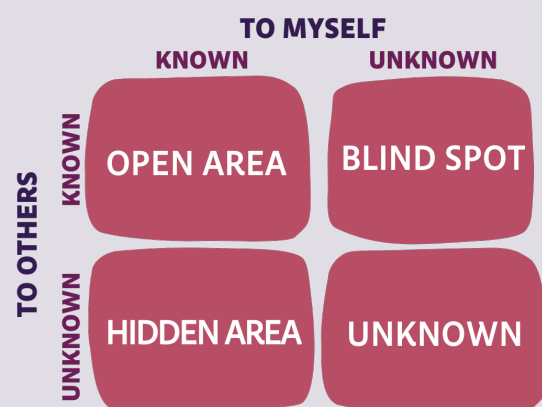
La Planificación del Futuro puede ser valiosa para ayudar a los jóvenes a visualizar los resultados deseados y planificar eficazmente su consecución. Ensayando mentalmente y visualizando situaciones futuras, los individuos pueden aumentar sus posibilidades de alcanzar sus objetivos y asegurar el resultado deseado.

El método de entrenamiento para el CRECIMIENTO es ampliamente reconocido y un

enfoque práctico para la fijación de sus objetivos y la resolución de problemas. Proporciona un marco estructurado que ayuda a las personas a reflexionar sobre sus experiencias, adquirir conocimientos, tomar decisiones, y emprender acciones concretas para alcanzar sus objetivos mediante la comprensión de su realidad actual, la exploración de opciones, y la definición de su voluntad o la elaboración de soluciones eficaces. I

El modelo de la Ventana de Johari es una valiosa herramienta que puede fomentar la autoconciencia y promover el entendimiento mutuo entre los individuos de un grupo. El modelo de la Ventana de Johari se basa en el concepto de cuatro cuadrantes que representan diferentes aspectos de la personalidad y el comportamiento de cada uno:

- El cuadrante Abierto o Arena
- El cuadrante del Punto Ciego
- El cuadrante Oculto o Fachada
- El cuadrante Desconocido



Recoger opiniones de diversas personas en su vida puede arrojar luz sobre los puntos ciegos donde puede haber oportunidades ocultas de crecimiento o de utilización de puntos fuertes que no nos damos cuenta que tenemos.

¿Estás interesado en leer más?

Hay más ideas de métodos recogidas en in [the Toolbox from Mindful Coaching in Youth Work](#) y en [Mentor's Toolbox from Incubator 4.0.](#)

El libro [Tools and Resources for Setting Up Collaborative Spaces](#) ofrece ideas para fomentar la diversidad en los espacios digitales mediante el uso de herramientas y recursos que apoyen la colaboración y la comunicación.

El [The Center for Theory of Change \(ToC\)](#), una organización sin ánimo de lucro, explica qué es la ToC y nos guía en su aplicación en los procesos de Yodaship para garantizar resultados positivos. La ToC utiliza el mapeo regresivo desde el objetivo a largo plazo hasta los cambios intermedios y a corto plazo necesarios para provocar el cambio deseado.

La publicación [Elements of Effective Practice for Mentoring](#) profundiza en las normas, que son esenciales para cada etapa del proceso de tutoría. Propone puntos de referencia, como normas mínimas, y posibles mejoras para llevar el proceso al siguiente nivel.



Conclusión

Querido Yoda, al concluir nuestro viaje juntos, esperamos que hayas encontrado algunos consejos útiles para tus esfuerzos de Yodaship digital. Hemos intentado evitar profundizar demasiado en las funciones y etapas que se tratan en muchos otros libros de mentoría o coaching, y aportar una perspectiva (más) fresca sobre temas que pueden surgir de la realidad de trabajar en equipos remotos en tiempos VUCA y proponer algunos conceptos y métodos que pueden ser valiosos.

A lo largo del manual, nuestro objetivo ha sido proporcionar una comprensión de las características de los tiempos VUCA y de la aparición de los equipos remotos, que añaden otra capa a los retos que los líderes deben sortear. Aunque es natural que las personas más jóvenes asuman funciones de liderazgo y aprendan sobre la marcha, con nuestro apoyo pueden sentirse más cómodas en el proceso y menos aisladas. Animamos a combinar los enfoques de tutoría y entrenamiento y a aprovechar la oportunidad de aprender de los Obi-Wans para obtener nuevas perspectivas.

Practicar lo que predicamos es importante, por lo que debemos dar prioridad a nuestro bienestar y a un enfoque saludable del equilibrio entre la vida laboral y personal y las relaciones con la aceptación de errores y fracasos. Este es un factor crucial para permitir el crecimiento y garantizar una alta calidad de vida. Tampoco debemos olvidarnos reforzar las competencias digitales, vitales para navegar por las complejidades del panorama digital y ayudarnos a prosperar en un mundo cada vez más interconectado.

Hemos conseguido arañar la superficie, pero te ofrecemos recursos adicionales por si quieres profundizar más. También te invitamos a unirte a nuestro curso, donde ampliamos algunos temas y le ayudamos a aplicar los nuevos conocimientos a sus realidades.

Gracias por compartir este viaje y haber leído hasta aquí.



Valoramos cualquier aportación que quieras compartir con nosotros.



¡Descubra nuestro trabajo!



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD

