



# El desafío de construir un verdadero equipo de trabajo: pasar del discurso políticamente correcto a una realidad de gestión

Por **Juan Pablo Sanguinetti**  
Consultor Sr. WHALECOM

## Una pregunta a modo de introducción

¿Cuántos de ustedes han transitado por una organización que declame a voz en cuello “no trabajarás en equipo” cual mandato bíblico? Difícil en los tiempos que corren, encontrar una entidad que sostenga ese discurso, al menos públicamente. Sin embargo, sigue siendo llamativamente alta la cantidad de organizaciones en las que cuando uno pregunta con cierta agudeza se da cuenta de que cada uno hace la suya, o en todo caso, intenta articular, acordar con los demás... para poder seguir haciendo la suya con mejores modos. O que dicen trabajar en equipo pero a la hora del almuerzo, del regreso a casa, o en la intimidad de las conversaciones los integrantes de dicho supuesto equipo expresan su disconformidad por no poder decir lo que piensan cuando no es lo que los demás quieren escuchar, o por sentir que “total, ¿para qué? Si total...”. ¿Qué tiene este concepto, el remanido trabajo en equipos (*team building*, para algunos) que resulta tan fácil de declamar y tan difícil de realizar?

Jon Katzenbach define:

Un equipo es “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables”.

Vamos por partes:

a) *...pequeño número de personas...*

En este caso no se trata de identificar un número definido por encima del cual ya no se trata de un equipo. Si puede aguardar, sobre el final de esta definición podremos comprender más cabalmente la idea de “pequeño”, cuando la complementemos con “solidariamente responsable”.

b) *...con habilidades complementarias...*

Cada uno de los integrantes del equipo debe poseer algunas habilidades de manera que, combinadas todas ellas entre sí, permitan contar con las competencias necesarias para llevar el trabajo adelante y obtener los resultados esperados. Y cuando nos referimos a competencias no son solamente las técnicas sino también las actitudinales. Por ejemplo, si tengo que llevar un proyecto adelante que requiere continuo apoyo por parte de la organización, no sólo deberé contar con integrantes idóneos técnicamente sino también con algunos con habilidades interpersonales para hacer lucir el proyecto ante sus interlocutores, esto es, trabajar en las fronteras (a modo de un canciller del propio equipo). En definitiva, *no se trata de contar con los mejores sino con los adecuados*.

c) *...comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque...*

Todo equipo se conforma para realizar una tarea determinada, para cumplir con un objetivo que se propone o que le proponen/imponen y lo aceptan como propio. Por lo tanto, es el objetivo lo que le da razón de ser al equipo. Pero ¿todos entienden lo mismo cuando se refieren al objetivo? Común ni siquiera significa compartido (si es común y compartido el grado de alineamiento es altísimo), significa que todos entiendan lo mismo por “tirar para el mismo lado”.

En segundo término están las “metas de desempeño”: todos deben entender lo mismo por “éxito” o por “fracaso”. Si debemos incrementar la seguridad de la planta (propósito común), qué elementos vamos a decidir considerar para saber si lo alcanzamos o no (cambios en prácticas observables, *upgrade* de EPS,

cierta cantidad de simulacros exitosos –y aquí también hay que definir qué consideraremos como “simulacro exitoso”–).

d) *...por el que se sienten solidariamente responsables...*

El conjunto de personas va generando un modo particular de hacer las cosas (trabajo en equipo), se va generando un grupo humano como una unidad fuertemente estructurada, una red de interacciones entre todos sus miembros que se asienta sobre una base de confianza mutua, de comunicación fluida, de sinceridad, de enfrentamiento entre los distintos puntos de vista, de liderazgo compartido, de respeto por las personas. Se arma una “molécula social” cuyos átomos son individuos que saben que su éxito depende de los otros miembros del grupo y todos están comprometidos con un objetivo común. Ser solidariamente responsables significa, tal como se entiende en el sistema financiero tradicional e indican las normas jurídicas, que cuando un miembro del equipo –por el motivo que fuese– no logra cumplir con su compromiso es otro miembro del mismo equipo el que debe responder. Este último aspecto, uno de los puntos más interesantes de la definición de Katzenbach, hay que tratarlo con cierto cuidado porque puede dar lugar a conclusiones erróneas. ¿Significa esto que todos tienen en el equipo las mismas responsabilidades? ¿Puede terminar generando que los que menos producen perjudiquen a los más trabajadores / talentosos / productivos al obligarlos a un sobreesfuerzo?

En ambos casos, la respuesta es no. Pongámoslo de la siguiente forma: si yo estoy jugando como defensor en mi equipo y demuestro que estoy falto de reflejos, estado físico, concentración o sencillamente no estoy acatando las decisiones tácticas del entrenador, mis compañeros de defensa pueden tomar, en definitiva, dos posiciones. Si no tenemos espíritu de equipo, acordarán –de manera manifiesta o no– en alejarse de mí, de manera tal que mis dificultades queden aún más expuestas y, de producirse un tanto rival por dicho motivo, resulte evidente el origen de éste. O bien pueden acercarse y cerrar filas junto a mí para impedir el avance rival, demostrando ser solidariamente responsables... y en el vestuario expresar todo su enojo conmigo por dicha situación, exigiéndome un mejor desempeño dentro de mis posibilidades. Resulta claro que la responsabilidad inicial es mía por no haber estado suficientemente preparado o atento, pero qué hace el equipo frente a dicha situación puede ser un buen termómetro del grado de alineamiento de los integrantes. Evitemos confusiones o lecturas ingenuas: en los equipos no son todos iguales, son todos diferentes. No da lo mismo aquellos que se desempeñan bien que aquellos que no –sea por su dedicación, sus conocimientos, sus habilidades– y es necesario, hasta para preservar el compromiso de estos integrantes, poder establecer pautas que reconozcan a quienes logran desempeños superiores. Pero esto no exime de estar todos dentro del mismo barco a la hora de llevarlo a buen puerto.

Hasta aquí, hemos logrado precisar una base de acuerdo respecto a qué entenderemos por un verdadero equipo de trabajo. Ahora... hay una pregunta que no debemos perder de vista jamás si queremos trascender de la teoría a la acción (y, en definitiva, de eso se trata): “Todo muy lindo pero ¿por qué es tan difícil pasar del dicho al hecho?” Hay algunas posibilidades a tener en cuenta.

## 1. El desconocimiento “real” respecto al significado de trabajar en equipo

Hay una primera hipótesis que podemos plantear: muchos de los miembros de una organización no trabajan en equipo sencillamente porque no saben qué significa eso. Aun aquellos que hayan tenido prácticas en equipo (por haber realizado actividades deportivas, artísticas) poseen el paradigma de que cuando es “por los puntos” es imposible desarrollar actitudes de nobleza como en dichos ámbitos. En este caso, hay quienes creen que juntar a la gente en una reunión para distribuir tareas y responsabilidades, o bien realizar encuentros de camaradería fuera (o dentro) del ámbito laboral son un signo de “lo bien que estamos como equipo”. Con ese modelo, es probable que el verdadero equipo no pueda gestarse nunca, o bien lo haga más por azar que por estilo de gestión.

En muchos casos obedece a la falta de vivencia de haber trabajado en equipo alguna vez previamente. Y siguiendo ese viejo adagio que señala que “quien no sabe lo que busca, no entiende lo que encuentra” es común encontrar *managers* (y dentro de esta definición englobamos a todos aquellos quienes ejercen responsabilidades de conducción sobre procesos, áreas o personas independientemente de la denominación formal o real de su cargo) que se sienten muy cómodos cuando dicen “acá trabajamos en equipo” que no logran que su gente (su “equipo”) pueda refrendarlo en la intimidad.

A modo de ejercicio, plantéese la siguiente situación: a pesar de que todos los integrantes del área han dado lo mejor de sí, de que la planificación se había efectuado concienzudamente y con solvencia técnica y que se ha obrado de buena fe, algo no salió como estaba previsto (ciencia ficción, ¿verdad?). Tome distancia de la situación y observe: según como se plantee la resolución de dicha contingencia es un buen indicador del grado de conformación del equipo. Si sólo están preocupados aquellos que deben responder por esta situación, el responsable del área o aquellos que, debido a esta situación verán cuestionada su performance o sobrecargada su agenda de los próximos días, mientras que el resto observa desde una distancia óptima con frases piadosas (“qué pena que tengas que hacerte cargo de esto, la próxima vez tendremos que prever mejor”, en sus diferentes facetas: “yo hice mi parte, y la hice bien; como siempre y como habíamos quedado. Esta vez no me toca”), el panorama es preocupante (recuerde, “solidariamente responsable”). En cambio, si todos están preocupados por la situación y cada uno, desde su lugar, se involucra y está dispuesto a abandonar la zona de confort para resolver la situación, entonces sí podemos decir que se trata de un equipo en acción.

## 2. La falta de apoyo de la organización... y de los organizadores

En muchas oportunidades, a pesar de que los *managers* procuran instalar el tema del funcionamiento en equipo, es el entorno quien dificulta el verdadero trabajo en equipo (a pesar de decir, obviamente, todo lo contrario). Dichos paradigmas se pueden expresar bajo diferentes formas:

a) la invitación a sacrificar la reunión de equipo planificada regularmente (semanal, mensual, trimestral, cuando fuese) ante la menor contingencia;

b) la falta de un ítem referido al desempeño de las personas como miembros de un equipo dentro de las herramien-

tas que evalúan a éste (evaluación de desempeño, reunión de seguimiento, instancias de *feedback*);

c) la falta de un lugar idóneo para que un “pequeño número de personas” pueda trabajar en conjunto con un mínimo de confort e intimidad. En organizaciones más complejas, de mayor dimensión o distribuidas geográficamente, esto mismo sucede con la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten las “ciberreuniones”;

d) no figura en la agenda de las actividades de formación instancia alguna en los últimos tiempos referida al aprendizaje, actualización o mero intercambio (interno o externo) referido a la cuestión. Que, casualmente, aún no integra la currícula de ninguna de las carreras que suelen considerarse a la hora de incorporar profesionales o técnicos a las organizaciones. En este punto también cabe detenerse un instante: si el sistema educativo no suele enseñar a trabajar en equipo más allá de algunas asignaturas que invitan u obligan a hacerlo como modalidad de trabajo –brindando por lo general, poco apoyo para la conformación de éste bajo el supuesto de que al estar integrado por adultos que quieren ser profesionales seguramente habrán de encontrar las vías para organizarse como equipo– y en muchas organizaciones tampoco le dedican recursos (tiempo, dinero, energía, conocimientos, *lay out*), ¿cómo es de esperar que los equipos se conformen exitosamente?

De todas formas, la tentación de culpar a las organizaciones (aun cuando ésta haya hecho méritos para ello) puede ser grande y justificada pero esto no impide, a quienes realmente crean que es una verdadera inversión, definir instancias algo menos formales pero igualmente valiosas para que los equipos se conformen. Es posible conocer experiencias de algunos equipos que a contramano de lo que la organización realmente dispone, logran dedicar de manera voluntaria algunos momentos de su tiempo supuestamente extralaboral –al finalizar la semana o un día, algún encuentro de fin de semana, algún momento al culminar un proyecto– en el que los miembros del equipo se juntan pero ya no con un mero espíritu de camaradería sino con el propósito de poner arriba de la mesa algunas cuestiones propias del funcionamiento de un equipo, a saber: “¿cómo estamos trabajando?”, “¿tenemos motivos para ponernos orgullosos al respecto?”, “¿tenemos motivos razonables para proponernos mejorar algunas de nuestras prácticas?”.

En este aspecto, vale considerar algunos argumentos: si en la actualidad las personas que tienen regímenes laborales estándares no dedican menos de 40 horas semanales a lo largo de no menos de 48 semanas al año, concluimos que trabajan no menos de 1920 horas al año. La mayoría de las personas suele realizar actividades que requieren un buen funcionamiento como equipo en aproximadamente la mitad de su tiempo. Parece razonable destinar una inversión de unas pocas horas cada tanto (una reunión de cuatro horas cada dos meses a lo largo de un año, resulta una dedicación de 24 horas anuales) para ajustar el funcionamiento de un factor tan determinante para la actividad laboral.

Conclusión: si bien es cierto que las organizaciones modernas debieran proveer instancias (recursos) para favorecer el desarrollo de sus equipos, también es responsabilidad de los miembros de éstos usar las eventuales falencias que una organización pudiera tener como excusa confortable para la inacción o como desafío a vencer.



### 3. Algunos (razonables) temores

En ocasiones, aun quienes hayan tenido vivencias previas respecto a haber trabajado en equipo esgrimen argumentalmente “¿cuál es el propósito de hacer esto? ¡Si así está funcionando bien!”. Y suelen tener razón. Si el trabajo fluye con indicadores razonables, ¿para qué detener la marcha en actividades que se revelan como de menor productividad? A modo de respuesta es posible presentar una analogía casi de caricatura: ¿cuándo conviene hacer el mantenimiento de su auto, antes o después de haber fundido el motor? ¿Y qué suele salir más caro?

Con las personas, sucede algo por el estilo. Es posible albergar algunos resquemores, dudas, temores: que no habiendo temas candentes la reunión resulte improductiva, que aparezcan temas imprevistos (¿conflictivos?) que no sean fáciles de abordar, que los miembros del equipo aprovechen para presentar dudas, objeciones, disconformidades. Es posible que así sea, pero no se engañe. Eso ocurría de antes, sólo que la falta de instancias para plantear los temas evitaba que surgieran y, por ende, que puedan trabajarse. Difícilmente una reunión de un equipo presente dificultades nuevas; por lo general, revela (y por eso facilita trabajarlos) dificultades preexistentes. Aunque uno no veía claramente que preexistían.

### Por dónde se empieza. Un par de sugerencias

Cuando uno debe involucrarse en los proceso de conformación / mejoramiento de un equipo de trabajo suele dar buenos resultados tomar en consideración:

Clarificar / explicitar cuál es el objetivo para el cual se ha creado, cuáles son los desafíos que tiene por delante, cuáles los recursos con que cuenta, cuáles los márgenes reales de maniobra que tiene el equipo (y/o quién lo conduce). En síntesis, un equipo funciona mejor si sabe dónde está parado, qué se espera de él y hacia dónde debe dirigirse.

Clarificar / explicitar / debatir cuáles son las reglas de funcionamiento. Más allá de las declaraciones tradicionales, es conveniente que los miembros de un equipo tengan en claro qué está bien y qué no; cuáles son los grados de autonomía y discrecionalidad que tienen sus miembros para tomar decisiones inconsultas, cuáles de esas decisiones las toma el conductor sin más, cuáles requieren consenso, cuáles son individuales (cada uno decide como le parece) y cuáles son colectivas (decidimos entre todos).

No perder de vista jamás que uno de los pilares de un equipo es la construcción de confianza, entendida como el grado de cumplimiento de los compromisos. Esto supone no asumir compromisos que uno (las personas que componen el equipo) no está en condiciones de asumir. No es lo mismo comprometerse a hacer algo que a intentarlo. En el primer caso, los restantes miembros del equipo esperarán el resultado; en el segundo, la intención. Y ésa es la diferencia entre cumplir o fallar. O sea entre ser confiable o no serlo.

Aprovechar cada desavenencia, desencuentro y hasta conflicto como fuente de aprendizaje y de fijación de

pautas y criterios. Ésta es una tarea que no termina nunca, ya que los entornos son tan cambiantes –y la integración de los equipos también– que los criterios que hoy son aceptados quizás mañana hayan perdido vigencia y sea necesario revisarlos.

Incorporar la subjetividad como parte de la agenda del equipo. Esto es, no todos buscamos lo mismo dentro del equipo de trabajo, nos entusiasma lo mismo del trabajo ni del equipo. A modo de ejemplo, cuando un equipo de fútbol de primera división sale a la cancha, es posible que cada jugador tenga una agenda individual diferente. Está aquel que está jugando sus primeros partidos y su verdadero anhelo sea consolidarse como titular, aquel que ya es titular consagrado y esté tras la posibilidad de ser convocado para la Selección o requerido por un club de mayor trascendencia o poderío económico, aquel que ya está al final

### Identificando fortalezas y debilidades del equipo

	1	2	3	4	5
1. Los objetivos son claros para todos	—	—	—	—	—
2. Los objetivos son concretos y cuantificables	—	—	—	—	—
3. El equipo (sus miembros) ha participado en la fijación de los objetivos	—	—	—	—	—
4. Los objetivos son desafiantes	—	—	—	—	—
5. Todos los miembros trabajan intensamente	—	—	—	—	—
6. Todos los miembros trabajan dando lo mejor de sí	—	—	—	—	—
7. El nivel de exigencia es alto	—	—	—	—	—
8. El equipo está focalizado en los resultados	—	—	—	—	—
9. Las funciones de los miembros son claras	—	—	—	—	—
10. Los roles de los miembros van cambiando según la situación	—	—	—	—	—
11. El equipo se reúne habitualmente para analizar el avance del proceso de trabajo y los resultados alcanzados	—	—	—	—	—
12. El equipo se reúne para analizar cómo está trabajando	—	—	—	—	—
13. Las reglas de comportamiento de los miembros son claras para todos	—	—	—	—	—
14. Las reglas de funcionamiento del equipo son claras para todos	—	—	—	—	—
15. Las reglas de aplican equitativamente	—	—	—	—	—
16. Existe un buen clima de trabajo	—	—	—	—	—
17. Los miembros sienten orgullo por pertenecer al equipo	—	—	—	—	—
18. La responsabilidad es compartida	—	—	—	—	—
19. Los miembros son solidarios entre sí	—	—	—	—	—
20. Los éxitos y los fracasos son vistos como un resultado de todos	—	—	—	—	—
21. Los conflictos se resuelven con franqueza	—	—	—	—	—
22. Se festejan los logros	—	—	—	—	—
23. La comunicación entre los miembros del equipo es simple y abierta	—	—	—	—	—
24. Las competencias (habilidades) del equipo están identificadas	—	—	—	—	—
25. Se comparten conocimientos y habilidades	—	—	—	—	—

de su carrera y procure finalizarla de manera exitosa. Pues bien, todos ellos tienen “agendas” (prioridades, motivaciones) diferentes y pueden convivir siempre y cuando acuerden en que éstas tienen más posibilidades de alcanzarse si el equipo gana y si se ponen de acuerdo de la modalidad más conveniente de jugar para lograrlo. En un equipo de trabajo no se trata de que seamos todos iguales sino de que aceptemos que somos todos diferentes. Pero tiremos dando lo mejor de cada uno para el mismo lado.

Por último, hemos incluido en la presente nota una herramienta que puede ayudarlo a identificar los puntos sobre los cuales puede empezar a trabajar en su equipo de trabajo, distribuyéndola entre todos sus miembros de manera que los mismos la completen –en forma anónima o nominal, según convenga en cada caso– y luego se consoliden y compartan los resultados (véase la tabla de la página anterior).

## Algunos cambios de los últimos tiempos

La dinámica del mundo de los negocios plantea algunas novedades que hay que tener en cuenta. El ingreso de la Generación Y al mundo del trabajo (con sus diferentes concepciones respecto de éste), los equipos que deben operar como tales estando dispersos en el tiempo y en espacio (con la virtualidad y la tecnología como condimentos ineludibles), los equipos que se conforman con integrantes de diferentes culturas (naciones, comunidades, organizaciones de origen).

En particular, nos focalizaremos en el tan declamado tema de los equipos en los que proveedores / contratistas deben actuar “en equipo” con los clientes. ¿Es posible conformar un equipo cuando una parte de sus miembros dependen de una empresa (con sus criterios, prioridades y hasta esquema de remuneración y reconocimiento) y la otra de una organización diferente (con otros criterios, otras prioridades y otro esquema de remuneración y reconocimiento)? Sin duda, es una dificultad adicional. Pero se puede.

Pero ello requiere:

- a) que el tema esté puesto desde un inicio arriba de la mesa y en la agenda de trabajo con el mayor blanqueo posible;
- b) que todos los integrantes de este equipo tengan sumamente en claro que pueden existir tensiones, propias de este tipo de vínculos, que habrá que aprender a administrar (en este sentido, si se toma como parte de las características de este tipo de equipos ya no se trata de algo “malo” a eliminar sino de un dato, de una cualidad que forma parte y que requiere ser considerada como tal);
- c) que se procure otorgar a dichos equipos de recursos adicionales propios –en particular los referidos a los sistemas de reconocimiento– por el cual todos los integrantes estén medidos por una misma vara y se disponga de un sistema en el que a todos les convenga el éxito del equipo. El desafío en este caso es hacer realidad eso de ser “solidariamente responsables”. Para ello, puede resultar adecuado que proveedores y clientes hagan uso de ciertas herramientas de gestión de las personas (evaluación de desempeño, sistemas de *feedback* 360°, encuesta de clima, sistemas de reclutamiento y selección) de las que puedan apropiarse, seleccionando las que se van a usar más por su pertinencia y utilidad que por el derecho de autor de ellas (evitando cualquier posibilidad de que sean percibidas como una imposición de una parte sobre la otra). Así, sistemas de premiación complementarios (*bonus* adicionales compartidos, o que puedan ser adquiridos por parte de todos los miembros del equipo –tales como mejores condiciones de trabajo, acceso a tecnología, sistemas de trabajo ad hoc– por ejemplo) o incluir en las evaluaciones de desempeño de todos los integrantes de ese equipo como un ítem a considerar la capacidad de trabajar en equipos “mixtos” pueden colaborar en la conformación de la identidad de dicho equipo.

En síntesis, trabajar en equipo no es necesariamente natural en las personas pero puede ser trabajado, aprendido, adquirido. Pero ello requiere que este tema sea incluido en la agenda de gestión y sea merecedor de recursos (tiempo, dinero, energía, pensamiento, capacitación, etc.). ■