



# ¿Por qué resulta difícil unirse y hacer equipo al interior de las organizaciones?

Señalar la importancia del trabajo en equipo al interior de las organizaciones se ha convertido casi en un lugar común. Todos lo señalan y nadie parece estar hoy en contra de ello. Pero se trata de una aspiración con la que, si bien todos estamos de acuerdo, pocos nos detenemos a reflexionar sobre lo que hace tan difícil lograrla.

En mi experiencia como profesor universitario he podido constatar que pocas cosas incomodan más a los estudiantes que tener que emprender algún proyecto en equipo. Y en mi trabajo como consultor en desarrollo organizacional he sido testigo de que no muchos temas tienen el efecto de sacar a los asociados de una empresa de sus zonas cómodas, como la encomienda de gestionar un proyecto en equipo con asociados de otras divisiones o departamentos.

Y hay razones para ello. Aún hoy, entrado ya el siglo XXI y totalmente inmersos en muchas lógicas de la sociedad red y del conocimiento, es curioso ver cómo el modelo burocrático de organización todavía impera. Bien sea a nivel de los imaginarios culturales de las organizaciones o en el diseño mismo de las estructuras organizacionales, seguimos divididos en departamentos, oficinas, áreas de trabajo y ámbitos de responsabilidad separados. Ello no solamente hace que buena parte de nuestra gestión se dé a distancia de otras divisiones y gente que labora en otros departamentos y áreas funcionales, sino que, todavía más delicado e importante, tiene el efecto de producir identidades encontradas. Vale decir, los asociados de una división o departamento construyen y nutren su identidad, su sentido de nosotros que les permite unirse e integrarse mejor, sobre la base de su diferencia y separación con la identidad de los que conforman otro grupo o departamento en la organización. Y esa construcción identitaria tiene un efecto de fragmentación que dificulta el trabajo en equipo entre miembros de distintas áreas de trabajo.

A eso debemos añadir que si bien ha habido algunos cambios en los modelos pedagógicos en escuelas y universidades, el paradigma hegemónico en la educación a todos los niveles, sigue orientado a la competencia. Educamos para competir, no para colaborar. Ergo, veo a mi vecino de oficina como un enemigo sobre el que triunfar y no como un potencial aliado con el que colaborar para lograr un éxito compartido.

Vinculado a lo anterior, en la amplia mayoría de los escenarios organizacionales se registra una problemática constante: en vez de pensarse como parte de un gran nosotros que cobija y da espacios a todas y todos en la empresa, impera la lógica de las parcelas, las fincas y los silos. Así las cosas, operamos no en la lógica de apoyarnos para juntos contribuir y lograr el éxito de la organización en su conjunto, sino que lo hacemos en función de velar nuestro quiosco; de cuidar la parcela de poder, dominio y autoridad que, al interior de la organización, entendemos que controlamos. Lo preocupante de esta lógica de parcelas es que nos atrapa muchas veces en esfuerzos desgastantes de velar nuestros quioscos no de la competencia externa, sino de supuestos enemigos internos. Nos lleva a ver a otros componentes de nuestra misma organización no como colaboradores sino como obstáculos de nuestro desempeño.

Esto da paso a algo bastante peligroso y muy característico de culturas como la nuestra: la queja. Cuando vemos a “los otros” como enemigos reales o imaginarios de nuestra gestión, nos dedicamos a quejarnos de “ellos” y los convertimos en supuestos responsables de por qué no logramos nuestros objetivos. Tal perspectiva trae como consecuencia un descentramiento de la responsabilidad de los equipos: no es que “nosotros” no hemos hecho esto o aquello, es que “ellos” no nos han permitido hacerlo.

Los modelos burocráticos, la lógica de la competencia, la mentalidad de parcelas y la construcción de identidades en términos de ellos y nosotros, viendo enemigos donde deberíamos ver aliados, son algunas de los obstáculos que dificultan el trabajo en equipo. En mi próximo artículo compartiré cómo algunos equipos se dan cuenta y deciden que no pueden seguir operando atrapados por semejantes obstáculos. Les contaré qué estos equipos deciden hacer para dar paso a nuevas y más efectivas prácticas al interior de las organizaciones.

**Alfredo Carrasquillo Ramírez** es coach ejecutivo y consultor en desarrollo organizacional con oficinas en San Juan de Puerto Rico. Profesor de posgrado en Administración de Empresas en la Universidad del Sagrado Corazón y Presidente de Alfredo Carrasquillo Consultoría Organizacional.

