

# La construcción del “nosotros” en equipos remotos

Marisa Vázquez Mazzini, enero de 2025



## Relatos en primera persona

Poco tiempo atrás, en el transcurso de un programa de formación, pedí a los participantes —todos los cuales lideraban equipos remotos— que trajeran un caso propio para compartir entre pares e intercambiar perspectivas. También pedí que pensarán un título para su historia, un nombre que expresara la idea o emoción central que querían resaltar.

Ya en la reunión, Agustín (uno de los participantes) quiso ser el primero en relatar. Entre preocupado y risueño nos anunció el título de su caso: “Perdimos el microondas”.

*“¡Qué intriga...!”, comentó una de sus compañeras. Nos dispusimos, curiosos, a escuchar. “Cuando íbamos algunos días a la oficina” —prosiguió Agustín— “era común la reunión al lado del microondas. Te levantabas a hacerte té o café y en el microondas siempre había alguien con quien hablar. A veces se daban grandes charlas. Veías a una persona con cara rara, la preguntabas ‘qué te pasa’... De ese ‘qué te pasa’ podía salir de todo: temas personales, laborales, familiares... Sabías quién estaba tapado de trabajo, o con un problema ...”*

Lo interrumpió Camila: *“Sí, te enterás también de quién necesita ayuda, por ejemplo. Así nos pasaba a nosotros cuando nos íbamos al fumadero...”*

Respondió Agustín: *“Sí, y no solamente eso. También servía para catarsis... Es muy humana la catarsis. Muy argentina. Hay que escucharla, porque ya sabés que no vas a cambiar el mundo pero la gente se alivia.”*

Mariana quiso saber si las reuniones con cámara prendida no reemplazaban, al menos en parte, a los encuentros en el microondas. Contestaron varias voces: “Noooooooooo...”

Agustín continuó entonces: “No, nada que ver. ¿Sabés que muchos de mi equipo no prenden la cámara? O la prenden, saludan y la apagan. Mi gerente dice que los obligue, pero me da cosa...”

“A lo mejor no la prenden porque no tienen buena conexión”, arriesgó alguien. Mariana comentó entonces que enfrentaba una situación parecida: “Dicen que no quieren prenderla porque se sienten invadidos. No estoy de acuerdo, pero ChatGPT te tira mucha info en contra de las cámaras.”

Intervino Caro, que seguía con atención el diálogo: “Yo estoy re-agradecida al trabajo remoto. Nunca trabajé presencial. De todas maneras, tengo que reconocer que la comunicación sin cuerpo me agota. ¡Somos mucho más que las palabras que decimos!”

Agustín finalizó su relato, los demás participantes expusieron el propio. Quedó de manifiesto una preocupación compartida: la construcción, sin presencia física, de una trama que brinde respaldo emocional y facilite la concreción de metas colectivas. ¿Cómo edificar un “nosotros” seguro y confiable comunicándonos casi exclusivamente de modo verbal? ¿Cómo reemplazar la riqueza no planeada, emergente, de los encuentros espontáneos en el “fumadero” o junto al microondas? Quiero ocuparme aquí precisamente de este tema, esbozando ciertos desafíos y algunos lineamientos para líderes.

## Los desafíos del trabajo remoto

La confianza constituye un elemento clave en el trabajo con otros. Las diversas aproximaciones describen a las relaciones de confianza como aquéllas en las que una persona “A” acepta adoptar cierta vulnerabilidad hacia las acciones de “B”, asumiendo que “B” actuará correctamente. Al confiar, “A” lleva a cabo algo así como una doble apuesta: atribuye a “B” integridad moral, y le atribuye además la competencia necesaria para comportarse como dice que lo hará. La confianza, entonces, funciona como sustrato del equipo al permitir a cada integrante entregarse a las decisiones y acciones de los demás. Proporciona múltiples beneficios en tanto hace posible la ayuda mutua, reduce el conflicto dañino y disminuye los costos de transacción.

Una noción cercana a la de “confianza” es la de “seguridad psicológica”, que se refiere al clima en el cual las personas se sienten cómodas expresándose y siendo sí mismas. Cuando la gente experimenta seguridad psicológica en el trabajo, comparte preocupaciones y errores sin miedo ni vergüenza. A diferencia de la confianza —que constituye una relación diádica entre alguien que confía y alguien percibido como confiable— la seguridad psicológica consiste en una propiedad grupal. La posibilidad de participar sin temor no sólo asegura un mejor desempeño sino también

una mayor capacidad innovadora. Así, un clima de seguridad psicológica se traduce en resultados de efectividad, de bienestar, de pertenencia y de innovación<sup>1</sup>.

Ahora bien: la confianza y la seguridad psicológica se construyen en la interacción cotidiana, en un proceso que genera prácticas colectivas a la vez que genera vínculos. Cuando hay presencia física esta construcción se ve favorecida por la corporalidad y la percepción compartida de señales de contexto. El trabajo remoto, en cambio, conlleva desafíos adicionales.

El primero de ellos se vincula con la **calidad de las conexiones interpersonales**. Las personas estamos “diseñadas” para el contacto cara a cara. El movimiento y las expresiones faciales no solamente confieren redundancia al mensaje literal; también transmiten el trasfondo emocional de lo que se expresa. Sin los componentes no verbales del diálogo, el flujo afectivo se reduce. La dificultad para “leer” las emociones entre interlocutores da lugar a los malentendidos frecuentes y a la disminución de la empatía, caldo de cultivo de la desconfianza<sup>2</sup>.

Otro desafío es el relativo a la **cooperación espontánea**. En entornos físicos compartidos, los encuentros casuales facilitan la identificación de necesidades de ayuda entre quienes trabajan juntos. En entornos virtuales, la mayor parte de las interacciones están previstas de antemano. Apuntan a objetivos específicos, ocupan un lugar visible en las agendas, se inician y concluyen en los horarios establecidos. Finalizado el evento, cada persona vuelve a lo suyo y a su propio espacio individual. El pedir ayuda suele estar atravesado por el temor a molestar, sobrecargando la ya colmada jornada laboral de otros. De ahí que, según McKinsey, los empleados remotos muestren una tendencia a replegarse y a establecer contacto sólo con algunos compañeros muy cercanos<sup>3</sup>.

Finalmente, un tercer desafío está asociado a la **creatividad colectiva**. Los tiempos y los formatos virtuales de generación de ideas se han revelado como menos fructíferos que las conversaciones emergentes en torno a un problema común<sup>4</sup>. Si bien es cierto que la tranquilidad a solas puede ayudar a generar ideas nuevas, también lo es que el trabajo individual prolongado reduce no sólo la capacidad de crear sino también el entusiasmo por innovar.

**En síntesis: el trabajo “cara a cara” parece ofrecer —según los estudiosos del tema— ciertas condiciones de producción grupal que en el trabajo remoto es preciso construir.** La conducción

---

<sup>1</sup> Las contribuciones de la seguridad psicológica al quehacer grupal están exploradas en detalle en Edmondson, Amy y Brandsby, Derrick (1923), “Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10:55-78.

<sup>2</sup> Recomiendo, para profundizar en esta cuestión, la investigación de Nick Morgan (2018): *Can you hear me? How to connect with people in a virtual world*. Boston: Harvard University Press.

<sup>3</sup> El artículo alude al estado del capital social de las organizaciones en la pospandemia (“Los efectos de la red: cómo reconstruir el capital social y mejorar el desempeño corporativo”, McKinsey & Co, 2 de agosto de 2022).

<sup>4</sup> Recomiendo, para profundizar en este punto, el artículo de Martine Haas (15 de febrero de 2022): “5 Challenges of Hybrid Work —and How to Overcome Them”, en *Harvard Business Review*.

de equipos no presenciales requiere entonces de creencias y prácticas diferentes, que ayuden a fortalecer el “nosotros” sin proximidad física.

## Otros modos de estar presentes

Es muy comprensible que añoremos “el microondas” o “el fumadero”, siempre y cuando esa añoranza no obstruya la búsqueda de las prácticas de conducción requeridas en los escenarios actuales. No podemos esperar que lo que funciona para un equipo presencial tenga el mismo resultado con un equipo no presencial. Las iniciativas que siguen —extraídas de la literatura o de experiencias concretas de clientes y colegas— asumen la especificidad del trabajo remoto, y reconocen asimismo que la construcción de lo grupal a distancia requiere de una fuerte inversión en tiempo y en esfuerzo.

### a) Co-creación del encuadre.

Lerchner y Tobias Mortlock —investigadores de la Universidad de Londres— recomiendan, ante todo, invitar a los integrantes del equipo a crear las condiciones para trabajar juntos<sup>5</sup>. Esta construcción conjunta incluye tres aspectos. El primero se refiere a las *herramientas de intercambio*: ¿qué uso específico daremos al mail, al What’s App o a los mensajes en las plataformas colaborativas? Los canales de comunicación tienen que contar con una finalidad nítida para que quede claro cuándo y por qué emplear cada uno. Un segundo aspecto del diseño de encuadre es el relativo a los *roles y responsabilidades*: ¿quién se encarga de qué, en qué plazos, sumando a quiénes cuándo? Estas definiciones ayudan a la implicación de las personas involucradas y optimizan los usos del tiempo. Finalmente, el tercer aspecto alude a *acuerdos de conducta*. Abarca cuestiones tales como el empleo de las cámaras (cuándo y por qué utilizarlas o no), la frecuencia de los encuentros, la disponibilidad y la privacidad, los tiempos de respuesta entre colegas. En los equipos presenciales —sostienen los autores— el encuadre se crea tácitamente por observación y acción recíproca; en los equipos no presenciales es necesario explicitar la dinámica de funcionamiento a fin de no generar malentendidos y frustraciones.

### b) El lenguaje de las emociones.

Magdalena —líder de un equipo de ocho personas distribuidas por toda LATAM— describe a sus colaboradores como “*demasiado orientados a la tarea*”. Agrega que más de una vez se sintió desencantada por no poder avanzar en la construcción de relaciones. Sin embargo, hace poco encontró un modo de incorporar “*el toque humano*” —tal como lo denomina— en sus reuniones. Al analizar los resultados semanales, Magdalena abre una ronda de reflexiones sobre su impacto emocional: “*Empiezo yo, diciendo si esos resultados me ponen contenta, me desilusionan, me asustan o qué. Entonces después voy preguntando a cada uno qué le producen.*” Con esta práctica modeliza el uso del lenguaje de las emociones. Lo valida y lo requiere, de modo que la dimensión afectiva se perciba como algo a ser atendido. Así, a través de una propuesta sencilla, el grupo va ganando confianza interpersonal a la vez que construye un marco interpretativo común.

---

<sup>5</sup> Lechner, A. y Tobias Mortlock, J.L. (2022): “How to create psychological safety in virtual teams”. *Organizational Dynamics* 51(2),

### c) La “Hora Solidaria”.

Camila —otra responsable de equipo remoto— advirtió que a los integrantes de su equipo les resultaba incómodo pedir ayuda: *“me doy cuenta de que explotan de trabajo y no dicen nada. Creo que tienen miedo de depositarle una mochila al compañero...”* Decidió entonces implementar un encuentro semanal al que llamó “Hora Solidaria”. En esa reunión, cada persona cuenta en qué trabajará durante los próximos días y recibe ofrecimientos de ayuda. Según Camila, esa “Hora Solidaria” aporta múltiples beneficios. Permite, ante todo, que la colaboración se instituya como modalidad de trabajo. Permite además a cada persona “empaparse” de la tarea del conjunto y detectar oportunidades para agregar valor. Contribuye, finalmente, al clima interpersonal: *“en la hora solidaria todos prenden la cámara naturalmente, se expresan más”*.

### d) Resguardo del tiempo personal.

En septiembre de 2023, un usuario de la red social “X” posteó una pregunta: *“¿Ustedes van a los after office con sus compañeros?”* Alguien respondió al posteo con otra pregunta, que recibió más de seis millones de vistas y cientos de miles de comentarios: *“¿Podemos hablar sobre qué pasa con nuestras carreras si la organización promueve esas prácticas y nosotros no vamos?”* La idea de convocar a encuentros sin propósitos laborales cobró fuerza a partir de la pandemia, como modo de reemplazar al “microondas” o al “fumadero”. Puede resultar una buena alternativa de socialización, siempre y cuando resulte suficientemente claro su carácter optativo. No hay por qué suponer que todos tengan deseos de compartir tiempo extralaboral con su equipo de trabajo. Desconocer las preferencias personales llevará, indefectiblemente, a transformar una iniciativa bienintencionada en una carga<sup>6</sup>.

### e) Esferas integradas.

Como producto de la tradición burocrática y fordista, estamos familiarizados con una concepción dicotómica de la vida organizacional. Tenemos reuniones para hablar de trabajo, y reuniones para hablar de “temas humanos”; evaluamos desempeño por un lado, y competencias por el otro; escindimos resultados de operación y resultados de clima. ¿Qué pasaría si adoptáramos una perspectiva integral de la gestión, según la cual “la gente” y “la tarea” constituyeran esferas integradas? Éste es el propósito de Gonzalo —gerente en una *fintech*—, que transformó las aburridas reuniones de los lunes en instancias de verdadero *teambuilding*. *“Los lunes nos encontrábamos a analizar métricas. Se mostraban cuadros, se explicaban desvíos, la participación era nula. Un plomo”*, cuenta. Entonces pidió al equipo propuestas para rediseñar esos encuentros. *“Ahora les mando las métricas por mail el viernes a mediodía. Les pido que las analicen y que vengan a la reunión con comentarios y preguntas. También pido que relacionen esas métricas con nuestra dinámica. ¿Estamos contentos con cómo estamos trabajando? ¿Alguien se sintió molesto por algo y no lo dijo?”* En ese ámbito se habla de tareas, de objetivos, y también de vínculos. Se torna clara entonces la implicación mutua entre resultados y conexiones interpersonales.

---

<sup>6</sup> Recomiendo, para profundizar en este punto, el artículo de Adam Waytz (4 de octubre de 2017): “The Dangers of Mandatory Fun”, en *Harvard Business Review*.

#### f) Presencia con sentido.

Varios estudios sugieren la conveniencia de mantener, aunque sea ocasionalmente, intercambios cara a cara. Es necesario, sin embargo, diseñar tales instancias de modo que agreguen valor. ¿De qué sirve la presencia física si cada persona va a seguir haciendo exactamente lo mismo que en su casa, enfrascada en sus propias prioridades? En un artículo relativamente reciente<sup>7</sup>, Danivska y Bowley recomiendan reservar la presencialidad para estimular la cooperación no estructurada (proyectos comunes con objetivos poco claros) o para tomar en forma colectiva decisiones difíciles e incómodas. Las autoras recomiendan asimismo cuidar las características del espacio, para que sea posible disfrutar del encuentro y concretar una buena producción grupal.

### En síntesis

El trabajo remoto ofrece, sin duda, múltiples ventajas. No obstante, la falta de encuentros “cara a cara” dificulta el proceso de construcción grupal como consecuencia de la restricción contextual, emocional y física en la comunicación. La generación de confianza y seguridad psicológica a pesar de la distancia constituye, quizás, el mayor desafío para quien conduce un equipo no presencial. Es preciso entonces poner especial foco en el entretendido de la trama de vínculos, posibilitadora del quehacer compartido, de la creación grupal y de la contención afectiva.

---

<sup>7</sup> Danivska, Vitalija y Bowley, Laura (2023): “Collaboration 2.0 - Debunking the Myth of Co-location”. *Whitepaper with Neolé Inc.*