

## LA RELACIÓN DIALECTICA GRUPO - EQUIPO EN LA GESTION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Leonardo Schvarstein

### 1. Objeto

El trabajo en equipo se ha instalado en el ámbito de las organizaciones como una aspiración altamente valorada. Mucho de ello se debe tal vez al enorme espacio y al tiempo que ocupa en nuestra sociedad el deporte profesional. Los logros de los equipos de clubes y nacionales se festejan hoy día como se festejaban antaño los triunfos en las batallas y en las guerras. Y muchos entrenadores son contratados por las más grandes corporaciones para instruir a sus empleados acerca de los requisitos para ser un equipo exitoso.

Esto tiene sin duda connotaciones ideológicas que exceden los alcances de este trabajo. Me limito a señalar a este respecto, que por esta vía se instituyen dispositivos de identificación y de pertenencia a la comunidad que sustituyen a otros basados en ideas y valores más elevados; y que al erigir al deporte profesional en tema de conversación insoslayable y cotidiana, se pretende ocultar, a mi juicio, otras penosas realidades tales como la desigualdad social, la injusticia, el hambre y las enfermedades, por sólo mencionar algunas.

La literatura de divulgación moderna sobre empresas y organizaciones en general ha calificado a los equipos de trabajo de muy variadas e imaginativas maneras: interfuncionales, interdisciplinarios, "empoderados" (empowered), autogestivos, de proyecto, de alto rendimiento, de alto involucramiento, iluminados (enlightened). Las afirmaciones sobre sus bondades van desde la simple recomendación de considerar sus beneficios, pasando por las exhortaciones para extenderlo a todos los ámbitos de la organización, y llegando hasta las apelaciones compulsivas para adoptarlo, tal como ocurre cuando se afirma que sin una adecuada gestión de los equipos de trabajo la organización no puede ser eficaz.

Sin caer en tales extremos, la gestión de tales equipos me parece un tema importante dentro del ámbito de las organizaciones, y me propongo en este ensayo hacer algunas consideraciones que pongan de manifiesto

- el carácter dialéctico que asumen las nociones de grupo y de equipo cuando se utilizan para analizar los momentos del acontecer de un conjunto de personas en situación de trabajo;
- las variables organizacionales de contexto que pueden determinar el pasaje de un momento a otro;
- las agendas de trabajo que deben gestionar quienes tengan responsabilidad por el logro de los resultados pretendidos.

### 2. Las nociones de grupo y equipo como momentos dialécticos del acontecer grupal.

En primer lugar, señalo que, en la literatura referida, el trabajo en equipo aparece considerado como

a. el elemento básico de una estructura, como sucede con el concepto de "organización basada en equipos" (team based organization), (Mohrman,

Cohen y Mohrman, 1995), definida como “aquella en la que sus actividades básicas se llevan a cabo en equipos y en la que prevalecen las relaciones horizontales por sobre las verticales”.

b. una práctica de la organización necesaria para llevar adelante, por ejemplo, programas de calidad y de mejora continua, gestión de proyectos, implementación de sistemas, etc.

c. una disciplina, es decir, “un cuerpo teórico y técnico que debe ser estudiado y dominado para ser puesto en práctica . . . una vía de desarrollo para adquirir ciertas habilidades o competencias” (Senge, 1990).

d. un valor de la organización, como en el caso de una empresa que lo erige como tal, junto con la profesionalidad de sus miembros y el compromiso con el cliente .

Semejante dispersión conceptual referida a una misma noción lleva a la necesidad de hacer ciertas distinciones semánticas.

En primer lugar, la noción de equipo está relacionada con el concepto más amplio de grupo, que a su vez tiene múltiples definiciones, entre las que elijo la siguiente:

“conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (Pichon Riviere, 1975).

La definición apunta a la existencia de dos organizadores grupales, la mutua representación interna y la tarea, pero nada dice acerca de la eficacia del cumplimiento de esta última. Más aún: no plantea que los miembros deban tener objetivos comunes, ni que sus roles deban ser complementarios, ni que la comunicación entre ellos deba ser abierta y fluida.

Tales ambigüedades resultan a mi juicio positivas. No comparto la idea de que un conocimiento preciso requiere una definición precisa, y la noción de grupo se nos ofrece para la reflexión gracias al margen de ambigüedad señalado, y no a pesar suyo. Sucede lo mismo con la noción de sistema, que debe en buena parte a su fructífera ambigüedad el hecho de haber sido uno de los pilares de los desarrollos en informática, comunicaciones, administración, psicología, sociología y tantas otras disciplinas.

Algunas de las ambigüedades señaladas se restringen al considerar la noción de grupo de trabajo, que es más específica en tanto hace referencia a una tarea explícita y a un modo de interacción entre los miembros estructurada en función del logro de un resultado.

Hace falta llegar a la noción de equipo para encontrar la mayor especificación, como vemos, por ejemplo, en las siguientes definiciones.

- “Un grupo en el que los individuos tienen un objetivo común, y en el que las actividades y las habilidades de cada miembro encajan unas con otras como piezas de un rompecabezas (Smith, 1979).
- “Un grupo de personas colectivamente responsables por el logro de un resultado” (Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995).

El acento puesto en el cumplimiento de un objetivo común y en la responsabilidad exigible a las personas en relación con dicho

cumplimiento, pone de manifiesto que la solidaridad de los miembros (en el sentido estructural del término) es una propiedad necesaria de los equipos. De allí el sentido de la metáfora del rompecabezas, ya que cada una de las piezas no sirve de mucho si no se asocia con las otras y, al mismo tiempo, no se puede completar el conjunto si falta alguna pieza.

Es interesante señalar que en inglés, la palabra team se utilizó originalmente para denominar a un conjunto de animales de tiro (bueyes, caballos) ligados a un arnés, y que se valoraba el hecho que los bueyes tiraban mejor si estaban juntos que separados (Adair, 1986). Y que en español la palabra "equipo" también alude a la maquinaria y al instrumental necesario para llevar a cabo un trabajo, lo cual da cuenta del carácter instrumental que ha adquirido la noción de equipo en la organización moderna.

La literatura de divulgación más reciente introduce el concepto equipos de alto rendimiento (high performance teams), adicionando dos condiciones: que los resultados pretendidos sean logrados de manera eficaz y eficiente, y que el equipo contribuya a la eficacia y a la eficiencia de la unidad mayor en la que está contenido. Los conceptos de eficacia y eficiencia introducen el valor económico asignado al trabajo en equipo, y traen consigo la necesidad de especificar de manera muy precisa los resultados a obtener, los plazos de ejecución y los recursos que se requieren.

Hecho hasta aquí el recorrido semántico que podemos ordenar desde la noción más ambigua de grupo hasta la mas específica de equipo de alto rendimiento, podemos exponer algunas conclusiones.

- El camino del grupo al equipo es equiparable al que hay entre la ambigüedad y la especificación. Dicho de otra manera, la definición de grupo ofrece mayores márgenes de ambigüedad que la de equipo, y el pasaje del grupo al equipo en la organización implica un avance en la dirección de la eficacia y de la eficiencia en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de las tareas.
- El pasaje del grupo al equipo implica la especificación de los siguientes parámetros:
  - un propósito compartido y significativo para sus miembros y para la organización;
  - los objetivos y metas asociados a dicho propósito, sus alcances, los planes para cumplirlos y los criterios para evaluarlos y los indicadores para medirlos;
  - los roles de los miembros, adjudicados en base a la utilización complementaria de sus conocimientos y habilidades;
  - los métodos de trabajo para llevar a cabo las actividades que conducen al logro de los resultados;
  - una actitud de cooperación entre los miembros, fundada en la convicción de que el resultado pretendido sólo puede ser alcanzado con el esfuerzo y el compromiso de todos.
- La especificación de los parámetros que definen al equipo nunca puede ser completa. De manera análoga a la existencia de un resto inconsciente en psicoanálisis, y en virtud de la ambigüedad inherente a la comunicación humana que transcurre en el lenguaje, siempre quedará un resto por especificar (y por entender) que permanecerá no formulado, no estructurado, informe.

- La relación entre ambigüedad y especificación es dialéctica, porque la ambigüedad es la negación de la especificación y el proceso que va en la dirección de esta última nunca termina, ya que cada nueva especificación trae aparejado su propio margen de ambigüedad. En este sentido, el proceso de especificación es análogo a la caracterización que Sartre hizo del grupo como totalidad inacabada, siempre en curso (Sartre, 1960). Se concluye entonces en que la relación entre grupo y equipo de trabajo también es dialéctica, y que, desde esta perspectiva, ambos son momentos de la progresión del colectivo hacia la resolución de su tarea.

- El hecho de que la relación entre ambigüedad y especificación sea dialéctica implica que el movimiento entre ambos momentos no es unidireccional. Por un lado, se transita del grupo al equipo por vías de la especificación de los parámetros señalados. Por el otro, el equipo se transforma en grupo cuando se “encuentra” con las inevitables ambigüedades de sus especificaciones. Grupo y equipo son, en este sentido, dos momentos de un proceso dialéctico referido a un mismo conjunto de personas, y el pasaje del equipo al grupo no significa una “regresión”.

- El pasaje de un momento a otro no es necesariamente producto de la voluntad de los miembros ni de la organización que los contiene. Un grupo puede transformarse en equipo a pesar suyo, por imperio del contexto o de las circunstancias. Un equipo de trabajo devendrá en grupo cuando transite por sus bordes, cuando se acerque a sus límites, cuando opere fuera de las condiciones preestablecidas y emerjan las ansiedades que ello provoca a sus miembros.

- El movimiento del grupo al equipo, o de la ambigüedad a la especificación, conlleva mayores restricciones impuestas a la variedad de conductas posibles de sus miembros. La pertenencia a un “todo” siempre acarrea una limitación para las “partes”. En este sentido, al ser el equipo de trabajo un grupo con ciertos parámetros más claramente especificados, sus miembros tendrán, individualmente, menos grados de libertad para decidir acerca de sus propias acciones. Recordemos aquí nuevamente el origen anglosajón de la palabra equipo y la figura de los bueyes atados a un arnés. Y también que “el todo es más y es menos que la suma de las partes” (Morin, 1981).

- Las fuentes de las ansiedades que surgen en los equipos de trabajo son internas y externas. Fuentes externas son la incidencia del contexto organizacional y del entorno más amplio, que introducen variables no controladas por el propio equipo. Fuentes internas son las dificultades que emergen de la tarea misma y las actitudes de los propios miembros frente a ella. Estas ansiedades deben ser explicitadas y elaboradas si se pretende progresar en la dirección del cumplimiento de los objetivos del equipo, y tal elaboración se produce en los momentos de grupo.

- Se “gana” y se “pierde” cuando el grupo va hacia el equipo, y cuando el equipo va hacia el grupo. Del grupo al equipo se gana en eficacia, eficiencia, productividad, cohesión, solidaridad. Del equipo al grupo se gana en reflexión, elaboración, espontaneidad, autonomía (entendida como la capacidad de operar en condiciones distintas de las inicialmente establecidas).

La relación dialéctica entre especificación y ambigüedad no es la única que motiva el pasaje del momento del equipo al grupo y viceversa. La

interacción social entre sus miembros en el marco del cumplimiento de una tarea, el carácter implícito que la misma puede adquirir según la definición de grupo que hemos considerado, las diversas necesidades que se satisfacen en el proceso, permiten añadir las siguientes dialécticas.

- El momento del equipo está signado por la orientación a la satisfacción de los intereses técnicos del conjunto, aquellos que promueven el control y la manipulación del medio ambiente y dan cuenta de la actitud de “las personas ante las cosas”. En el momento del grupo, prevalecen los intereses prácticos que conducen a cada uno de sus miembros en dirección al encuentro con los otros sujetos parlantes y actuantes de su entorno, y que ponen de manifiesto la actitud de “la persona ante las personas” (Habermas, 1968) .

- La sucesión de momentos de grupo y de equipo puede ser considerada como un discurso caracterizado por las argumentaciones acerca de cuatro pretensiones de validez que se hacen problemáticas (Habermas, 1981). Las pretensiones de verdad de los contenidos proposicionales y de inteligibilidad de los enunciados, en tanto relacionadas con la especificación, rigen los momentos de equipo. Las argumentaciones en torno de la de rectitud de las intenciones y de la confianza de las relaciones signan los momentos de grupo.

- En consonancia con lo anterior, y desde el marco conceptual de los sistemas sociotécnicos, la explicitación de los objetivos de un equipo y de los criterios de eficiencia para lograrlos, da cuenta de la dimensión técnica de su existencia, que siempre coexiste con otra dimensión social en la cual se establecen y se desarrollan los vínculos (Pichon Riviere, 1975) entre sus integrantes.

- Tales vínculos se establecen entre los miembros preponderantemente en función de su carácter de actores, y en este sentido son más complejos y trascienden las relaciones que se imponen entre ellos exclusivamente como personajes al servicio de un objetivo (Goffman, 1959) .

- El momento del equipo está inequívocamente señalado por la dedicación de todos sus miembros al logro de los objetivos planteados (tarea explícita), mientras que el momento del grupo permite la elaboración de las ansiedades anteriormente señaladas que se generan en el trayecto (tarea implícita).

- El cumplimiento de la tarea se lleva a cabo generalmente en el marco de relaciones de poder entre los miembros. Quienes ocupan posiciones de liderazgo pueden ejercer este poder en forma más autocrática o democrática. A este respecto, caben señalar que cuanto más coercitivo sea el poder ejercido, mayor será la distancia que se establezca entre la persona (actor) y el rol que desempeña (personaje), y por lo tanto, mayores ansiedades emergerán en el acontecer grupal. Ello traerá a su vez aparejada una mayor necesidad de momentos “grupales” y, dado el carácter coercitivo de la organización, tenderán a separarse los espacios y los tiempos del equipo y del grupo. Mientras el primero transcurrirá en los espacios y en los tiempos “oficiales” instituidos para la tarea, el segundo tenderá a manifestarse en los intersticios (los descansos, los pasillos, los baños, la cocina, el comedor) de la organización (Rousillon, 1993).

Antes de pasar a la sección siguiente, convengamos en que la distinción grupo y equipo en un mismo equipo de trabajo es puramente analítica, y

que en la práctica ambos momentos están indisolublemente ligados y eventualmente superpuestos. En los procesos dialécticos hasta aquí referidos, el grupo constituye el momento de negación del equipo (por su carácter ambiguo y por su naturaleza social) tanto como momento de equipo es la negación de la instancia grupal (por su carácter específico y técnico, más asimilable al funcionamiento de una máquina que al de un órgano social). Desde otra perspectiva, esto nos lleva a concluir que en las situaciones de trabajo, las nociones de grupo y equipo son complementariamente descriptivas, ya que una no puede comprenderse sin la otra (Maturana y Varela, 1975). En base a esta conclusión, sintetizo en el cuadro que sigue las relaciones dialécticas a las que he hecho referencia.

#### MOMENTO

#### GRUPO EQUIPO

Semántica Ambigüedad Especificación

Intereses Prácticos y emancipatorios Técnicos

Pretensiones Rectitud de las intenciones

Confianza de las relaciones Verdad de los contenidos

Inteligibilidad de los enunciados

Dimensión Social Técnica

Interacción Vínculos Relaciones

Protagonismo Actor Personaje

Espacios Intersticiales Oficiales

### 3. Las variables organizacionales de contexto

He propuesto hasta aquí ciertas distinciones semánticas entre las nociones de grupo y de equipo, y me he referido a las relaciones dialécticas a que dan lugar cuando se las analiza como momentos del acontecer de un mismo equipo de trabajo. Cabe ahora poner de manifiesto cómo la organización a la que dicho equipo pertenece incide en estos procesos dialécticos.

Recurrí en una obra anterior al esquema conceptual de la semiótica para analizar los procesos de comunicación en las organizaciones, y tomé de esta disciplina la afirmación de que “el significado está en el contexto” (Schvarstein, 1991), es decir que la organización y su situación establecen el marco dentro del cual los acontecimientos que allí acontecen son interpretados por sus integrantes. Así por ejemplo, un programa de mejora continua en una organización pública podrá ser entendido en el sentido literal de mejorar la calidad de los procesos, o bien se lo podrá “ver” desde el estigma gattopardista de “cambiar algo para que nada cambie”. Tales alternativas dependerán de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los procesos políticos que la rodean, el alineamiento de los distintos responsables involucrados, la imagen de la gestión frente a los usuarios y a los empleados, etc. Y obviamente, lo que suceda en los equipos de mejora dependerá de tales variables.

En las definiciones de grupo y de equipo citadas en la sección anterior, la presencia del contexto organizacional se hace explícita sólo para los equipos de alto rendimiento, al especificar que deben contribuir a la eficacia de la unidad mayor en la que están contenidos. Pero los equipos no solo contribuyen a la eficacia de la organización, sino que también están atravesados por ella. Podemos avanzar en esta dirección reconociendo las siguientes variables de contexto que inciden en la

conformación de los equipos de trabajo, y por lo tanto también en el pasaje de momentos de grupo a momentos de equipo y viceversa.

- Tipo de organización.

El devenir de un equipo de trabajo estará influenciado, entre otros factores, por el objeto de la organización, su forma jurídica y sistema de gobierno, su tamaño, la composición de sus miembros, los métodos de trabajo o los recursos disponibles para llevar a cabo sus labores. Las organizaciones cuyos productos o servicios se obtienen mediante un sistema taylorista de organización del trabajo tenderán a privilegiar el momento del equipo por sobre el del grupo, mientras que allí donde las actividades no puedan ser prescriptas en términos muy específicos probablemente suceda lo contrario. Las cooperativas de trabajo instituyen generalmente contextos propicios para los momentos grupales, mientras que en las organizaciones de la salud, los servicios que atienden situaciones de urgencia deben necesariamente funcionar como equipo hasta que resuelvan la emergencia.

Existen tantas clasificaciones de organizaciones como clasificadores que las han intentado, y excede largamente el alcance de mi trabajo señalar cuáles pueden ser más útiles a los efectos de nuestro análisis. Me limito por lo tanto a comentar que me ha resultado útil a este respecto la clasificación que se establece en función del poder que se ejerce (coercitivo, remunerativo o normativo) y del consentimiento que prestan los miembros a tal poder (alienado, calculativo y moral) (Etzioni, 1961). A riesgo de pecar por generalización, cuanto más coercitivo y autocrático sea el poder, más se disociarán los momentos de grupo y de equipo en tiempos y espacios distintos. Por el contrario, cuando el poder sea normativo y el consentimiento moral (por ejemplo, en organizaciones de la sociedad civil), tales momentos tenderán a estar en estrecha relación espacial y temporal.

- Racionalidad organizacional.

Esta es una variable ligada con la anterior, pero diferente. La racionalidad de una organización es la resultante de las restricciones que debe enfrentar, las contingencias que se le presentan y las variables que puede controlar (Thompson, 1969). Por ejemplo, la combinación entre escasez de recursos y una situación de competencia exacerbada, provocan en las organizaciones privadas que todas las decisiones se tomen a la luz de consideraciones económicas.

En las instituciones públicas que atraviesan períodos eleccionarios, la racionalidad política se convierte en dominante, y la incertidumbre frente a las variables no controlables suele paralizar el funcionamiento de los equipos. Todo se procesa a la luz de los escenarios futuros, y muchos se dedican a ver cómo pueden aterrizar bien parados en cualquiera de ellos.

Al concepto de racionalidad dominante en una organización debe ligarse el de racionalidad pertinente de una situación (Etkin y Schvarstein, 1989). Así por ejemplo, en una organización de la sociedad civil puede dominar una lógica altruista, pero un equipo en situación de tener que resolver una tarea técnica en un plazo muy breve no tendrá tiempo para "esperar" a los miembros que no posean las competencias necesarias, por más voluntad de contribuir que manifiesten. La pertinencia de la técnica choca con la dominancia del altruismo, y cuando ello sucede el equipo pasa

inevitablemente al momento del grupo, no importa cuán apurado esté.

De lo anterior se desprende que cuanto menos concuerden las racionalidades dominante y pertinente, más disociación tenderá a producirse entre los miembros en favor de una o de otra, y más momentos de grupo se requerirán para superar tal situación.

- Cultura de la organización

La cultura de una organización es una noción elusiva, proveniente de la antropología y degradada en mayor o menor medida por la administración, cuyas definiciones van

- desde la más trivial de “aquí lo hacemos así”,
- pasando por la más tradicional del “sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con la gente para producir normas de comportamiento entre ellas”,
- hasta una más compleja, como “un patrón de supuestos básicos inventado, descubierto o desarrollado por un grupo en la medida en que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser tomado como válido, y por ende se enseña a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas señalados” (Schein, 1990).

Cualquiera de estas definiciones pone de manifiesto la incidencia de la cultura en el acontecer de los equipos de trabajo de una organización. “Aquí lo hacemos aquí” puede significar una orientación a la tarea o a las relaciones, el sistema de valores puede exaltar la eficiencia (equipo) o la socialidad (grupo), y el patrón de supuestos básicos puede instituir una concepción de sujeto basada en la teoría [X] (“el ojo del amo engorda al ganado”) o la teoría [Y] (autonomía con responsabilidad) de McGregor.

- Ubicación del grupo en la organización.

Los parámetros citados en el punto anterior (objeto, forma jurídica y sistema de gobierno, composición de sus miembros, métodos de trabajo o recursos) son algunos de los que hacen a la tipificación de las organizaciones, pero no rigen homogéneamente en todas las áreas de la misma, ni tampoco en todos los equipos de trabajo que en ellas se desenvuelven. Aún en las organizaciones más tayloristas, las actividades de equipos funcionales en áreas tales como recursos humanos, relaciones institucionales, o investigación y desarrollo, promoverán un pasaje dinámico entre momentos de equipo y de grupo. Los equipos de supervisores, dada su posición de “jamón del sandwich” podrán tener mayores necesidades de momentos grupales que otros.

A la luz de estos ejemplos, vemos que es posible ubicar a un equipo de trabajo en función de coordenadas que configuran un “espacio” organizacional, y que algunas de las que incidirán en el modo de trabajo del equipo pueden ser las siguientes:

- geográficas (importantes en organizaciones con distintas localizaciones)
- temporales (equipos permanentes o transitorios, a tiempo completo o a tiempo parcial)

- funcionales (equipos mono o interfuncionales)
- jerárquicas (equipos constituidos por uno o más niveles jerárquicos, con miembros que pueden o no tener ascendencia directa de unos a otros; clases institucionales y familias organizacionales ),
- políticas (equipos pertenecientes a diversos órganos de gobierno, o representantes de los trabajadores)
- tecnológicas (equipos virtuales, o semipresenciales, interactuando sobre la plataforma de tecnologías de la información y de la comunicación)
- culturales (equipos segmentados por edad, por género, por niveles de instrucción o de pertenencia social)
- reticulares (equipos constituidos por miembros de distintas organizaciones articuladas en una red).

Es obvio que estas coordenadas intersectan entre sí, dando lugar a ubicaciones "mixtas", como el caso de equipos caracterizados por mezclas funcionales y políticas, o geográficas y culturales.

- Características de los integrantes:

Sea en momentos grupales o de equipo, los participantes están allí porque la organización les ha adjudicado un rol, y ellos lo asumen en función de sus características personales. La distinción entre actor y personaje vuelve a ser útil a este respecto, y la distancia de rol (Goffman, 1959) que se establece entre ellos tendrá incidencia en el acontecer grupal. Así por ejemplo, personas con formación técnica que se sientan muy comprometidas con la misión y alineadas en su ejecución, se sentirán más cómodas en los momentos de equipo, y es posible que manifiesten cierta impaciencia y frustración frente a los momentos de grupo, porque los sienten como una pérdida de tiempo.

Desde otra perspectiva, es frecuente que un equipo recale con frecuencia en momentos de grupo cuando está constituido por miembros que tienen diferentes niveles de compromiso frente a la tarea. En estos casos, el pasaje al momento de equipo es dificultoso y "remite" permanentemente hasta que no se establecen ciertos acuerdos básicos para funcionar en el marco de tal diversidad.

- Situación.

Los equipos de sistemas tayloristas en situación de incertidumbre necesitarán pasar más frecuentemente al momento de grupo que cuando actúan en contextos estables, mientras que una organización flexible en situación de emergencia urdirá a sus miembros a cumplir su tarea de manera eficaz y oportuna, "empujándolos" hacia los momentos de funcionamiento en equipo.

El análisis de la variable situación se torna más complejo si tenemos en cuenta que puede referirse al entorno, a la organización o al equipo en sí mismo, y que la situación puede ser diferente en cada uno de estos niveles, pero en general podemos afirmar que la inestabilidad, la imprevisión y la incertidumbre provocan ansiedades que necesitan ser elaboradas en momentos de grupo. En el extremo, un equipo en situación de absoluta incertidumbre no podrá progresar eficazmente en la dirección de su tarea explícita hasta que no haya reflexionado y actuado sobre las causas que generan tal estado.

Tal como lo hicimos en la sección anterior, podemos sintetizar en un

cuadro las variables de contexto que inciden en el pasaje de momentos de grupo a equipo y viceversa.

#### VARIABLE DE CONTEXTO MOMENTO

##### GRUPO EQUIPO

Finalidad Social Productos / Servicios

Propiedad Colectiva / Participada Concentrada

Gobierno Democrático Aristocrático

Racionalidad dominante Social / Ideológica Económica / Tecnológica

Criterio de agrupamiento Clases institucionales Familias organizacionales

Interfuncional Funcional

Cultura Teoría [Y] Teoría [X]

Situación Inestabilidad

Incertidumbre Estabilidad

Previsibilidad

Como cierre de esta sección, digamos que la gestión de un equipo de trabajo requiere de la consideración de las variables de contexto y de la operación sobre sus procesos dialécticos (sección 2). El término gestión “engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad” (Aubert y Gaulejeac, 1993). De las prácticas directivas me ocuparé a continuación, para procurar una salida pragmática a las consideraciones descriptivas y analíticas que anteceden.

#### 4. Las agendas para la gestión de los equipos de trabajo.

“Las prácticas de dirección (...) regulan el interior del sistema permitiendo la coexistencia de enfoques no siempre compatibles (...) La función primordial de la gestión es “producir organización”, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos (...) y lograr una convivencia ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente “(Aubert y Gaulejeac, 1993).

La dialéctica entre equipo y grupo es una forma de dar cuenta de estos elementos que se encuentran en tensión permanente, y la gestión de los equipos de trabajo implica la capacidad para favorecer y sostener ambos momentos del acontecer grupal. Esta capacidad puede residir en principio en un “operador” – coordinador, facilitador, moderador, líder -, quien deberá compartirla y transferirla a los integrantes, o bien será una competencia de los propios miembros en el caso de los equipos autogestivos.

De una manera o de otra, la gestión de un equipo de trabajo hacia el logro de sus objetivos requiere del establecimiento de agendas que surgen de las siguientes consideraciones.

- Hemos señalado la importancia de la dialéctica entre especificación y ambigüedad para comprender la dinámica que se establece entre los momentos de grupo y de equipo. La imposibilidad de especificación completa de los parámetros que definen a un equipo de trabajo se relaciona con tres improbabilidades (Schvarstein, 1998).
- Es semánticamente improbable definir sin ambigüedad los objetivos y

alcances, las metas, los criterios de eficacia o de eficiencia para evaluarlos, las funciones y responsabilidades de los miembros.

- Es sintácticamente improbable que tales objetivos, metas, criterios y roles (ambiguamente definidos) se articulen armónicamente con otros objetivos, metas, criterios y roles que los propios miembros del equipo y demás integrantes de la organización tienen simultáneamente.
- Es pragmáticamente improbable que todos los miembros del equipo, y el resto de los integrantes de la organización, entiendan de la misma manera las especificaciones semánticas y sintácticas que definen los objetivos, las metas, los criterios de eficacia o de eficiencia y los roles de un equipo. No hay que olvidar, respecto a esta última improbabilidad, que más allá de los propósitos comunes existen también intereses particulares que se dirimen por vías del establecimiento de relaciones de poder.
- En una obra anterior, hemos descrito a la organización en función de tres dominios, el de los propósitos que la guían, el de las relaciones que se establecen entre sus miembros para el cumplimiento de tales propósitos, y el de las capacidades que existen para el logro de los propósitos en el marco de tales relaciones (Etkin y Schvarstein, 1989). La consideración conjunta de los dominios tomados de a pares permite identificar tres dimensiones de la organización - dimensiones entendidas aquí como categorías de análisis a tener en cuenta para la gestión (Schvarstein, 1998) .

La dimensión cognitiva, asociada a la improbabilidad semántica, surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de las capacidades existentes, ya que las personas deben poseer los conocimientos necesarios para usufructuar los recursos materiales y simbólicos de que disponen.

La dimensión administrativa, asociada a la improbabilidad sintáctica, surge de la consideración conjunta de los dominios de los propósitos y de las capacidades existentes, ya que para el logro de los objetivos es necesario administrar los recursos correspondientes.

La dimensión socio-política, asociada a la improbabilidad pragmática, surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de los propósitos, dado que estos últimos pueden tener racionalidades distintas, y los potenciales conflictos derivados se resuelven por medio de las relaciones de poder.

- Si se pretende instituir el trabajo en equipo, deben superarse, o al menos atenuarse, las improbabilidades señaladas. Ello trae aparejada la necesidad de un movimiento permanente en el sentido de la especificación, la planificación y el alineamiento, con el consecuente manejo de tres agendas (Schvarstein, 1998): contenidos, administrativa y sociopolítica.
- La agenda de contenidos, que lleva a cabo las especificaciones semánticas, define los parámetros que instituyen al equipo (objetivos, metas, criterios de eficacia o de eficiencia, roles).

Algunas preguntas que se plantean aquí son las siguientes:

- ¿ Está claro para qué nos reunimos ?
- ¿ Hemos definido nuestros objetivos y sus alcances ?

- ¿ A qué objetivos de nivel superior contribuyen los nuestros ?
- ¿ Están definidos los plazos de ejecución ?
- ¿ Cómo se relacionan nuestros objetivos con los de otros equipos o áreas relacionadas con nuestra actividad ?
- ¿ Conocen nuestros objetivos los integrantes de esos otros equipos o áreas relacionadas ?
- ¿ Hay metas cuantitativas asociadas al logro de dichos objetivos ?
- ¿ Están establecidos los criterios con los cuales vamos a evaluar nuestro accionar ?
- ¿ Están especificadas las funciones y responsabilidades de los roles que cada uno de nosotros va a desempeñar para el logro de los objetivos planteados ?
- ¿ Conoce cada uno de los miembros del equipo el rol de los demás ?
- ¿ Existe algún esquema de recompensas y de sanciones por el cumplimiento de nuestros objetivos, o por el adecuado desempeño de nuestros roles ?

• La agenda administrativa, que se ocupa de las especificaciones sintácticas, toma en cuenta los planes, los programas, los presupuestos y la administración de los recursos necesarios para el logro de los resultados del equipo.

Algunas preguntas que se plantean aquí son las siguientes:

- ¿ Cómo vamos a trabajar ?
- ¿ Cuáles son las actividades a través de las cuales llegaremos al cumplimiento de nuestros objetivos y metas ?
- ¿ De qué factores externos dependen estas actividades ?
- ¿ Qué relaciones de precedencia y de interdependencia existen entre dichas actividades ?
- ¿ Cómo programamos dichas actividades en el tiempo, para cumplir con los plazos de ejecución ?
- ¿ Qué condiciones y recursos necesitamos para trabajar ?
- ¿ Qué recursos debemos compartir con otros equipos o áreas de la organización ?
- ¿ Cuáles son las fechas en que dichos recursos deben estar disponibles ?
- ¿Cuál sería la mejor manera de organizar nuestras reuniones? (Tiempo, frecuencia, puntualidad, asistencia).
- ¿ Cómo vamos a manejar las ausencias?
- ¿ Conviene que tengamos una agenda de trabajo?
- ¿ Cómo se compatibilizan nuestras actividades en este equipo con las otras que eventualmente desarrollamos en la organización ?

• La agenda sociopolítica, que atiende a las especificaciones pragmáticas, se ocupa de la existencia de posibles conflictos y sus modos de resolución en el marco de las relaciones de poder establecidas.

Algunas preguntas que se plantean aquí son las siguientes:

- ¿ Qué haremos frente a las dificultades con otros involucrados que no pertenecen al equipo ?
- ¿ Qué haremos frente a los factores externos condicionantes que obstaculicen nuestra gestión ? ¿ Cómo manejaremos eventuales conflictos que surjan por prioridades no consensuadas o utilización de recursos compartidos ?
- ¿ Hay alguien en la organización designado para ayudarnos frente a tales dificultades ?

- ¿ Qué expectativas tenemos acerca de nuestra propia participación ?
  - ¿ Qué esperamos de los demás miembros del equipo ?
  - ¿ Cómo tomaremos las decisiones ? ¿ Cómo resolveremos eventuales desacuerdos ?
  - ¿ Qué haremos frente a las dificultades entre nosotros ? ¿ Intentaremos resolverlas dentro del equipo ? ¿ En qué instancias podremos recurrir a la ayuda de un tercero ?
  - ¿ Hay alguna circunstancia por la cual alguno de nosotros pueda ser excluido del equipo ? ¿ En tal caso, somos nosotros quienes podemos tomar la decisión o debemos requerirla a alguien de afuera ?
- El manejo de las tres agendas requiere a su vez de competencias específicas.
- Las competencias comunicativas son necesarias para el manejo de la agenda de contenidos. Ellas incluyen, por un lado, la producción y distribución de la información asociada a la definición de los objetivos y de las metas, a la distinción entre unos y otras, a la delimitación de sus alcances, a la especificación de los roles, cada uno de ellos y las relaciones que entre ellos se establecen, al establecimiento de los sistemas de recompensas y de sanciones. Por otro lado, también incluyen el manejo de los procesos de comunicación que se establecen entre los integrantes del equipo en torno de toda esta información. Ello entraña la capacidad para evaluar y asegurar que toda la información antedicha ha sido comprendida por los involucrados, independientemente de que estén de acuerdo con ella, consideración esta última que corresponde a la agenda sociopolítica.
  - Las competencias administrativas son necesarias para el manejo de la agenda del mismo nombre. Quienes se ocupen de ella deberán saber articular las actividades del equipo con otras de la organización, desglosar y programar las actividades estableciendo órdenes de precedencia y de interdependencia entre ellas, considerar los factores externos condicionantes y las prioridades en relación con dichas actividades, fijar los plazos de ejecución, asignar las responsabilidades, presupuestar y distribuir los recursos, monitorear el cumplimiento de las tareas y llevar a cabo o sugerir acciones tendientes a la corrección de los desvíos que se observen en relación con el cumplimiento de los resultados esperados.
  - Las competencias políticas son necesarias para el manejo de la agenda sociopolítica. Ellas incluyen las habilidades para la facilitación de las relaciones interpersonales entre los propios miembros del equipo y con todos los otros equipos, áreas y personas involucradas , la gestión participativa y la resolución de disputas. En relación con esta últimas, y dependiendo de los roles adjudicados y de los liderazgos asumidos, incluirán habilidades para llevar adelante procesos de mediación, de negociación, y eventualmente de arbitraje entre los propios miembros del equipo y con otros involucrados que no pertenecen al mismo.

El cuadro que sigue sintetiza las consideraciones que anteceden.

Dimensiones	Improbabilidades	Agendas	Competencias
Cognitiva	Semántica	Contenidos	Comunicativas
Administrativa	Sintáctica	Administrativa	Administrativas
Sociopolítica	Pragmática	Sociopolítica	Políticas

El planteo de las agendas y la formulación de las preguntas parecen estar orientados a favorecer el funcionamiento del conjunto como un equipo, y

de ello precisamente se trata, porque este ensayo apunta a la gestión de los equipos de trabajo. Pero esta constatación no debe llevarnos a pensar que los momentos de grupo son “un mal necesario” para poder progresar en la dirección del cumplimiento eficiente de los objetivos del equipo. No hay disociación entre objetivos de grupo y de equipo, ni entre los respectivos momentos cuya distinción es sólo analítica. Esto nos lleva a reconocer que las preguntas tienen una doble connotación y que no se pueden resolver interrogantes tales como las dependencias con el contexto, el establecimiento de prioridades, o los modos de resolución de los conflictos sin atender simultáneamente a las respuestas técnicas, y a los procesos sociales y psicológicos que las condicionan y determinan.

Las competencias comunicativas, administrativas y políticas requeridas para la operación de los equipos de trabajo tendrán también entonces este carácter psico-socio-técnico, lo que convierte a la operación en interdisciplinaria. Para llevarla a cabo, si el encuadre dispone de un “operador” – coordinador, facilitador, líder, moderador- se puede recurrir a uno solo que tenga tal formación, a dos (o más) con formaciones complementarias. En el caso de los equipos autogestivos, serán los propios miembros quienes deberán poseer tales competencias.

Sintetizando entonces, en los equipos de trabajo la progresión en dirección a la resolución de la tarea explícita enfrenta dos obstáculos, el que deriva de la imposibilidad de su especificación completa y el que surge de la necesidad de elaborar las ansiedades emergentes en el proceso. El logro de los resultados y la elaboración de las ansiedades son momentos dialécticos cuya distinción es sólo analítica, y las agendas de trabajo deben propender a su resolución conjunta.

## 5. Conclusiones. Paraíso e infierno en la tierra.

Comenté en el inicio de este ensayo la insistencia de la literatura de divulgación en los beneficios del trabajo en equipo para las organizaciones. Como de divulgación se trata, las versiones que se presentan suelen ser excesivamente simples, y tal simplificación lleva generalmente a valorar solamente aquellos aspectos que son considerados como “buenos” para el trabajo en equipo. En nuestro caso, se trata de una visión paradisíaca basada en la unidimensionalidad de la visión, de la motivación y el compromiso, de la autonomía y la autogestión, de la cooperación, del alineamiento y de la participación, de la creatividad y la innovación, del conocimiento y del aprendizaje.

Una perspectiva compleja no puede dejar de considerar que el desarrollo de todas estas virtudes implica necesariamente para los equipos de trabajo el pasaje por momentos donde primarán los puntos ciegos, la apatía y el abandono, la dependencia y las trasgresiones, la competencia, las tensiones, las reticencias, la repetición y los errores, el prejuicio y la ignorancia. Y que esta otra “realidad” no constituye necesariamente un infierno opuesto a aquel paraíso, sino su complemento.

Dijimos al comienzo de la sección anterior que la gestión de los equipos de trabajo implica la capacidad para favorecer y sostener los momentos de grupo y de equipo en el progreso hacia el logro de los objetivos planteados.

Sostuvimos también que se “gana” y se “pierde” cuando el grupo va hacia

el equipo, y cuando el equipo va hacia el grupo. Porque de relación dialéctica se trata, los momentos de grupo y de equipo son recíprocamente tesis y antítesis, afirmación y negación, y la gestión consiste entonces en la búsqueda de la síntesis entre ellos. Síntesis como integración, lo cual lleva, a veces dolorosamente, a reconocer que no hay visión sin puntos ciegos, ni compromiso sin abandono, ni autonomía sin límites, ni cooperación sin competencia, ni participación sin reticencias, ni creatividad sin repetición, ni innovación sin riesgos, ni conocimiento sin ignorancia, ni aprendizaje sin error.

## BIBLIOGRAFIA

Adair, J. (1986) *Effective teambuilding*. London, Pan Books.

Aubert, N. y Gaulejeac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona, Paidós.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Nueva York, Free Press.

Goffman, E. (1959). *Internados*. Madrid, Amorrortu, traducido en 1970.

Habermas, J. (1972) *Knowledge and Human Interests*. Boston, Beacon Press. Citado por Mumby, D. (1988) en *Communication and Power in Organizations*, New Jersey, Ablex Publishing Corp.

(1981) *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires, Taurus, 1987.

Mendel, G. (1993) *La sociedad no es una familia*. Buenos Aires, Paidós.

Mohrman, S., Cohen, S. y Mohrman, H. (1995) *Designing team based organizations*. San Francisco, Jossey Bass.

Morin, E. (1981) *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid, Cátedra.

Pichon Riviere, E. (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires, Nueva Visión.

Rousillon, R. (1993) *Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio*. En "La Institución y sus instituciones". R. Kaës y otros. Buenos Aires, Paidós.

Sartre, J.P. (1960) *Critique de la raison dialectique*. Paris, Gallimard.

Schein, E. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, Febrero 1990.

Schvarstein, L. (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós.

(1991) *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.

Senge, P. (1990) *The fifth discipline*. New York, Doubleday.

Smith, B y Farrell, B.A. (1979) Training in small groups. Pergamon.

Thompson, J. (1969). Organizations in action. Nueva York, McGraw-Hill.