

Nociones de grupo y equipo como momentos dialécticos del acontecer grupal

Tomado de Leonardo Schvarstein: "La relación dialéctica grupo - equipo en la gestión de los equipos de trabajo", en: Psicología y organización del trabajo V, Montevideo: Editorial Narciso - Grupo Editorial Psicolibros, 2004:95-117.

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 dirección a 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, [Critique de la raison dialectique]).

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 sus partes” (Morin, [El método. La naturaleza de la Naturaleza]).

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 [Knowledge and Human Interest]).

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, [Teoría de la acción comunicativa]). 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 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 Rivière [Op. Cit.]) 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, [Internados]).

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, [“Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio”, en R. Kaës y otros]).

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Ayestarán, Sabino (ED.): El **grupo** como construcción social. Barcelona: Plural Ediciones, 1996.

Bion, W. R.: Experiencias en grupos. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1980.

Fernández, Ana María: El campo grupal. Notas para una genealogía. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1989.

Kaës, René: El aparato psíquico grupal. Construcciones de **grupo**. Barcelona: Granica Editor, 1977.

Lapassade, Georges: Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia. Barcelona: Editorial Gedisa, 1977.

Pagès, Max: La vida afectiva de los grupos. Esbozo de una teoría de la **relación** humana. Barcelona: Fontanella, 1977.

Pichon-Rivière, Enrique: El proceso grupal (Del psicoanálisis a la psicología social 1). Edición ampliada. Buenos Aires: Nueva Visión, 1985, Prólogo, págs. 7-12.

Romero, Roberto R.: **Grupo**. Objeto y teoría. Buenos Aires: Lugar Editorial, 1987-1995 (3 vols.).

Tajfel, Henri: Grupos humanos y categorías sociales. Barcelona: Herder, 1984.

Turner, John C.: Redescubrir el **grupo** social. Madrid: Editorial Morata, 1990.