

PERSPECTIVAS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Extraído de Gore, Ernesto y Vázquez Mazzini, Marisa (2002):
La formación para el trabajo en equipo en la gestión educativa.
IIPE- UNESCO Buenos Aires / Fundación Ford /
Escuela de Educación Universidad de San Andrés.

Revisión y adaptación con propósitos didácticos: Marisa Vázquez Mazzini, 2013

Los equipos son una forma de organizar el saber disponible en la organización. En un momento en que el conocimiento se ha convertido en un factor de la producción y la velocidad de aprendizaje en una ventaja, los grupos son instancias de interfez, coordinación de saberes y discusión que permite crear nuevas miradas a problemas que no pueden ser encarados segmentadamente.

La palabra “equipo” no siempre ha significado lo mismo. Así como las definiciones acerca de qué es *trabajo en equipo* no son unívocas, el significado que éste asume y las competencias que requiere varían notablemente según la perspectiva de organización de que se trate.

Nótese que no nos referimos a diferentes *tipos* de organizaciones, sino al hecho de que las organizaciones suelen ser pensadas desde diferentes metáforas (Lakoff y Johnson, 1980; Gore y Dunlap, 1988) ya sea como instrumentos que permiten el logro de fines, como arenas de interacciones sociales o como organismos que deben sobrevivir en un medio ambiente. Cada una de esas miradas resalta ciertos aspectos de la organización y del trabajo en equipo y oculta otros.

El equipo en la perspectiva instrumental

Una organización puede ser vista como un conjunto de personas que actúa en forma más o menos previsible para lograr ciertos objetivos, algunos de los cuales son compartidos.

La existencia de objetivos y lo previsible de la acción son más o menos indispensables para hablar de organización. Casi no puede pensarse en una organización sin la existencia de algún propósito común y de cierta coordinación de las acciones que se desarrollan para alcanzarlos. Para que distintas personas puedan desarrollar en el tiempo acciones complementarias, coordinadas, hace falta que esas acciones sean, al menos en parte, previsibles. Es cierto que la gente no siempre es previsible, también es cierto que las organizaciones no siempre funcionan.

Cualesquiera sean los mecanismos para que las acciones de las personas se orienten hacia objetivos comunes, éstos deben actuar permitiendo que la gente haga algunas cosas e impidiendo que haga otras: las organizaciones además de ser instrumentos para lograr objetivos, son intentos de condicionamiento o control de la conducta.

Los objetivos de una organización, su estrategia, su estructura formal, sus normas y procedimientos, los criterios de división del trabajo, facilitan algunos aprendizajes e inhiben otros.

La disposición racional de los esfuerzos puede explicar por qué alguna gente aprende algunas cosas en ciertas organizaciones y no en otras. El criterio de racionalidad o sujeción a objetivos puede ser particularmente útil cuando se quiere explicar por qué las cosas son como son, o incluso cuando no se quiere explicar nada sino sólo justificar.

Aunque no queda duda de que estos factores condicionan muy fuertemente la posibilidad de aprendizaje, el planteo tiene varias restricciones: en primer lugar, el conocimiento que se tiene de los objetivos nunca es absoluto. En segundo lugar, los objetivos no son siempre compartidos, la gente no sólo actúa para lograr objetivos comunes sino también para imponerlos o sabotearlos. A veces, ni siquiera le interesan. Tercero, la existencia de objetivos no explica por qué la gente, a veces, los acepta. Esto obliga a referirse a aspectos no necesariamente relacionados con la estructura organizativa, tales como las cosas que la gente cree, acepta o rechaza. Por último, el planteo de racionalidad organizativa supone racionalidad e información perfecta en los seres humanos. Lo real es que en una organización no sólo es difícil saber por qué pasan las cosas, también es difícil saber simplemente qué cosas sucedieron o están sucediendo. Siendo la información tan ambigua, también el aprendizaje que sigue a esa información suele resultar poco predecible.

Cuando el acento está puesto en la previsibilidad para lograr ciertos objetivos, estamos frente a una visión instrumental de los equipos¹.

Katzenbach y Smith (2000), por ejemplo, nos muestran una lectura predominantemente instrumental. Señalan que no todos los grupos son equipos. Los equipos, a diferencia de los grupos de trabajo, requieren responsabilidad tanto individual como colectiva. No es suficiente la discusión, el debate, las decisiones grupales, el consenso y compartir las mejores prácticas. Los equipos generan “productos colectivos de trabajo” reconocibles a partir del aporte cooperativo de sus integrantes, obteniendo un rendimiento superior a la suma de los esfuerzos individuales.

¹ Ninguna de las miradas es excluyente, por eso hablamos de “predominios”, “acentos” u “orientaciones”.

Diferencias entre grupos de trabajo y equipos²

Grupo de trabajo	Equipo
Líder fuerte y orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia.	El equipo tiene un propósito específico que debe cumplir.
Productos de trabajo individuales.	Productos de trabajo colectivos.
Realiza reuniones eficientes.	Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas.
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influye en lo demás (Vg. el rendimiento financiero de la empresa).	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos.

La base de un equipo es el compromiso compartido con un objetivo. Sin ese compromiso, los grupos son una suma de individuos, con él son una unidad de desempeño colectivo. Por eso los buenos equipos invierten grandes cantidades de tiempo en objetivos que puedan hacer suyos y los traducen en metas de rendimiento específicas. También caracteriza a los equipos un sentimiento de responsabilidad de cada uno de sus integrantes hacia sus compañeros.

De allí que definan a un equipo como *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.*

El *pequeño número de personas*, se refiere a un número difícil de precisar pero que casi seguramente no excede las 25 personas y casi siempre está bastante por debajo de esa cifra.

Respecto a las habilidades, hacen consideraciones sobre habilidades técnicas, habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones y habilidades interpersonales.

Para los autores es importante que:

- las *habilidades técnicas* sean adecuadas y complementarias,

² Tomado de Katezenbach, J.R. y D.K. Smith "La disciplina de los Equipos", en J.R. Katezenbach (comp.) *El Trabajo en Equipo*; Buenos Aires: Granica, 2000.

- que al menos algunos miembros del equipo sean duchos en *identificar los problemas* que se enfrentan y *evaluar las opciones disponibles* para avanzar, mientras otros adquieren esas habilidades a través de la experiencia misma,
- y que haya posibilidades de aceptación del riesgo, la crítica útil, la objetividad, saber escuchar, dar el beneficio de la duda y reconocer los logros e intereses de los demás; para los autores estas *habilidades interpersonales* son indispensables para la comunicación y el manejo de conflictos, elementos indispensables para el funcionamiento de un equipo.

A partir de estos rasgos comunes, es posible reconocer diferentes tipos de equipos por sus productos colectivos: *equipos que recomiendan cosas*, *equipos que hacen cosas* y *equipos que dirigen cosas*.

Los equipos que *recomiendan cosas* son aquéllos a los cuales se les pide que estudien y resuelvan problemas determinados. Los dos problemas típicos que enfrentan suelen ser su propia puesta en marcha y la transferencia de responsabilidades necesarias para conseguir que se lleven a cabo sus recomendaciones.

Con respecto a su propia puesta en marcha, estos equipos requieren claridad sobre quiénes son sus integrantes, cuál es el pedido que se les hace y quién lo hace, cuanto tiempo pueden invertir en la tarea y que la dirección que encomendó la tarea no disuelva su responsabilidad después de haberla encomendado.

En lo que se refiere a su papel en la transferencia de responsabilidades, si se trata de que otros sectores de la organización lleven a cabo las recomendaciones del equipo, la participación del equipo mismo en esa tarea puede ser una garantía de éxito, pero para ello requiere el apoyo de la dirección.

Los *equipos que hacen cosas*, suelen ser equipos con tareas continuas, sin un plazo fijo para sus tareas³. Cuando una parte importante de las rutinas críticas de una organización es indispensable contar con procesos de gestión adecuados para supervisar equipos y orientarlos al desempeño. Para ello, es necesario que los procesos de remuneración, evaluación de desempeño y capacitación estén adecuados a esta dinámica de trabajo, pero también que la dirección se concentre tanto en el funcionamiento de los equipos que condiciona su desempeño como en los resultados de ese desempeño colectivo.

Respecto a los *equipos que dirigen cosas*, debe observarse que los grupos de dirección, aunque suelen referirse a sí mismos como un equipo, rara vez lo son. En muchos casos porque este formato no es necesario. La primera pregunta en este caso es, entonces, si el grupo de dirección

³ Los grupos de diseño de productos, servicios y procesos suelen ser una excepción a esta pauta.

debe trabajar como un equipo. La suma de talentos individuales no produce, de suyo, un equipo; para ello es necesario un desempeño superior al que cada uno podría lograr por separado, verificado en productos de trabajo conjuntos y reales.

Un grupo de trabajo tiene menos complejidad que un equipo por cuanto necesita menos tiempo para definir su propósito, dado que es el líder quien lo establece. Las reuniones responden a una agenda y las decisiones se concretan a través de tareas individuales por las que cada uno de los miembros se hace responsable. Si las necesidades pueden cubrirse con individuos que cumplen bien sus tareas, más vale encaminar los esfuerzos a mejorar el grupo de trabajo que a conformar un equipo.

Sin embargo, y aunque no es tarea sencilla, un verdadero equipo de dirección puede lograr, por definición, mucho más que un grupo. Gran parte de la dificultad consiste en establecer los objetivos específicos de ese equipo en ese momento, que no son los mismos que los de la organización como conjunto.

Por último, otro rasgo típico de esta visión instrumental es el énfasis en medir los resultados. Al respecto, Christopher Meyer (2000) señala cuatro principios rectores para la medición:

1. El propósito global de un sistema de mediciones debería ser ayudar al equipo, y no a sus jefes, a calibrar su progreso.
2. El equipo debería participar en el diseño de su propio sistema de medición.
3. Las mediciones deberían ser capaces de determinar el valor de procesos, más allá de funciones específicas.
4. Las mediciones a realizar deben ser la menor cantidad posible.

La posibilidad de medir resultados y de incidir sobre qué resultados deben ser medidos es una de las diferencias fundamentales entre un grupo de trabajo y un equipo. Encontrar indicadores adecuados para el producto colectivo y seguirlos, es una herramienta indispensable para los aprendizajes compartidos.

Es desde esta perspectiva que en las grandes organizaciones (especialmente las empresas) se suele considerar centrales a las cuestiones instrumentales sobre el trabajo en equipo: las metas, la interdependencia de roles, la división del trabajo, y el criterio de efectividad compartido. Por eso los cursos de capacitación sobre el tema en las empresas suelen estar orientados a que los participantes en los cursos fijen objetivos, distribuyan tareas, evalúen resultados, asignen recursos, desarrollen habilidades para coordinarse con otros con miras a lograr resultados que el “afuera” —la empresa, el mercado, la opinión pública— fijan.

El equipo en la perspectiva social

Para entender cómo es que las organizaciones facilitan o inhiben aprendizajes, no alcanza con entender la organización como proyecto racional. Es también necesario verla como un ámbito humano donde se perpetúan y modifican modos de relación que otorgan significado y sentido a la experiencia.

Una organización no consiste sólo en un sistema de estructuras formales, procedimientos y objetivos, sino también en relaciones capaces dar sentido a esas estructuras, procedimientos y objetivos.

La organización, como el mundo, es un contexto ambiguo, donde lo que sucede no es claro y entenderlo es importante; para ello, la gente construye y comparte significados que conforman una cultura organizativa que ayude a disimular la incertidumbre y ofrezca algunos parámetros y algunas seguridades. Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna.

Cada cultura organizativa, confiere a la organización y a sus miembros una cierta identidad. En una cultura orientada hacia los resultados, se aprenden criterios de eficiencia, se valoran los logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de ideas, cosas y gente por su posibilidad de conducir a resultados. En una cultura orientada hacia el poder, se aprende a conseguir influencia. Los logros, la autoridad y el éxito son considerados tales sólo en relación con la situación de equilibrio político de la organización. En una cultura orientada hacia la gente, el valor es estar en buena relación con los demás. Nada es importante si crea conflicto. En culturas fundadas en procedimientos, lo importante no es qué se hace, ni a quién sirve, sino si se han seguido las normas que rigen esa acción.

Es claro que cada una de esas culturas organizativas, no sólo atrae distinto tipo de gente, sino que refuerza ciertos rasgos e inhibe otros. La expresión “trabajo en equipo” sin duda tiene significados diferentes en cada una de estas culturas.

Las organizaciones son instituciones capaces de crear sus propias instituciones; confieren identidad, orientan la atención, recuerdan y olvidan, clasifican y conforman nuestros pensamientos. Como todas las instituciones, su mayor logro es hacer que su rol pase inadvertido. Sin embargo, el hecho de que la construcción del pensamiento sea un hecho social, y consecuentemente organizacional, no significa necesariamente falta de racionalidad.

Puede haber una racionalidad a otro nivel. Toda organización es, desde cierta perspectiva, una respuesta a una pregunta que no puede ser contestada individualmente. ¿Cómo hacer que la gente hable a la distancia, cómo ir de un lugar a otro volando, cómo curar gente enferma, cómo dar una jubilación, cómo crear y compartir conocimiento, hacer una guerra o mantener una paz?

son preguntas que en nuestra sociedad sólo pueden ser contestadas organizativamente. Ninguna persona aislada sabe hacer esas cosas.

Este aprendizaje colectivo, sugiere el surgimiento de una racionalidad, o de un concepto de racionalidad, ligado a la calidad de relación que los miembros de la organización mantienen entre sí y que ésta mantiene con el sistema total.

Si la racionalidad es un emergente de la dinámica organizativa, resulta también que la división de la información entre distintas áreas abroqueladas entre sí, la creación de tabúes acerca de la discusión de asuntos críticos, el ocultamiento sistemático de los errores, sólo puede llevar a la construcción de teorías equivocadas, que sirvan para mantener en el corto plazo equilibrios precarios de poder a costa de la calidad de las respuestas de la organización a su gente y a su entorno.

Cuando el acento está puesto en la legalidad propia de los grupos como fenómeno, estamos frente a una perspectiva social que enfoca al equipo como sistema de relación. Esta mirada, surgida en la década del 20 con los estudios de Elton Mayo y promovida por los trabajos precursores de Kurt Lewin, creció rápidamente entre 1960 y 1970 con la práctica grupal en terapia, creatividad, crecimiento personal, y en otras actividades humanas.

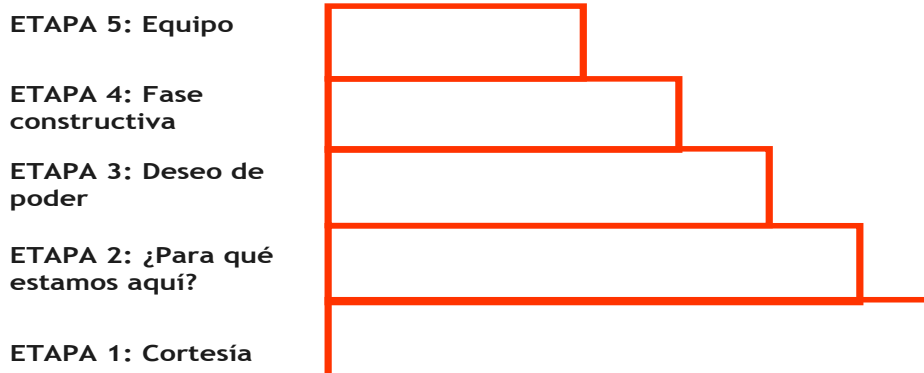
La mera creencia en la factibilidad de construir un cuerpo coherente de conocimientos sobre la naturaleza de la vida grupal y, sobre todo, una teoría general de los grupos, implica aceptar que más allá de las intenciones de quienes crean las estructuras organizacionales, una parte muy importante de la vida organizacional está regida por su propia legalidad. Si, tal como propuso Lewin, la mayor parte de las variables que determinan la conducta en un momento dado están presentes allí mismo, la posibilidad de determinar la conducta humana a partir de un diseño inicial es realmente muy limitada.

La importancia de estos intentos de explorar la dinámica grupal para entender las organizaciones como campos de interacción social, reside en el supuesto de la existencia de una realidad organizativa más profunda que la estructura formal de cualquier organización en particular. Para esta mirada, todo grupo sigue un proceso de evolución y maduración basado en la construcción de confianza y apertura. El equipo es una etapa superior de la vida grupal. Mucho esfuerzo fue dedicado a la observación y descripción de grupos de trabajo efectivos.

En su momento Mc Gregor (1960) estableció once rasgos típicos de los grupos efectivos:

1. el ambiente es informal, cómodo, relajado;
2. hay alta discusión y participación;
3. el objetivo ha sido bien entendido y aceptado por los miembros;
4. los participantes se escuchan unos a otros;
5. hay desacuerdo y el grupo acepta el desacuerdo como parte del proceso;
6. la mayor parte de las decisiones se toma por consenso;
7. la crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda;
8. todos tienen, y sienten, libertad para expresar sus ideas y sentimientos sobre el problema y sobre la marcha del grupo;
9. cuando se decide iniciar una acción, se hacen asignaciones claras;
10. el coordinador del grupo no lo domina ni la gente muestra especial deferencia hacia él o ella y, por último,
11. el grupo es consciente de su propia tarea, a menudo se detiene para analizar cómo está trabajando y evaluar su propio proceso.

Sin embargo, un grupo de estas características es siempre el producto de un proceso de evolución y aprendizaje. Distintos modelos se han propuesto describir esta evolución de los grupos a partir del modelo clásico de Tuckman (1965) posteriormente concebido como maduración en cinco etapas:



La primera fase suele ser llamada *fase de cortesía*. En esta etapa los miembros del grupo se encuentran, comparten valores y establecen las bases para una estructura. La conversación educada incluye cierto intercambio de información que ayuda a los miembros a anticipar las respuestas de cada uno de los otros en las actividades del grupo.

Durante esta etapa, algunos se apoyan en estereotipos para categorizar a los demás. Se establecen las bases emocionales para la futura estructura y se empiezan a conformar camarillas que se convertirán en un elemento importante en las etapas posteriores. Hay una fuerte necesidad de aprobación, aunque la identidad grupal es baja. Los miembros del grupo participan activamente, aún con baja frecuencia y generalmente aceptan que las presentaciones son importantes. El conflicto suele estar ausente en esta fase.

Cuando un grupo está listo para crecer más allá de la etapa de cortesía, generalmente pasa al segundo estadio llamado: *¿Por qué estamos aquí?*. Los miembros quieren saber los objetivos y metas del grupo. Algunos demandan una agenda escrita. Un grupo orientado hacia la tarea necesita invertir mucho tiempo en esta etapa.

En esta segunda etapa las camarillas suelen tener influencia. Estas nacen y crecen en tanto sus miembros encuentran un propósito en común. La agenda oculta empieza a ser percibida en tanto algunos miembros del grupo comienzan a verbalizar como objetivos grupales las cosas que les gustan a ellos mismos.

La tercera etapa se caracteriza por la competencia y suele ser denominada como de *deseo de poder*. Cada miembro del grupo trata de racionalizar su propia posición y convencer a los otros de elegir la alternativa que a él le parece apropiada. Otros miembros se cierran mentalmente y reciben acusaciones de no escuchar a los demás. El conflicto grupal alcanza los niveles más altos de todo el proceso evolutivo. Se da también una lucha por el liderazgo, de la que participan todas las camarillas o subgrupos. Se suele recurrir a votaciones, compromisos o arbitrajes externos para resolver este conflicto.

Los ítemes de la agenda oculta empiezan a hacerse más o menos evidentes. La necesidad de aprobación grupal baja con relación al nivel que tenía en la fase anterior. Los miembros del grupo se arriesgan ahora a sufrir la censura. Las ideas creativas decaen o no son tenidas en cuenta, porque se cree que el autor sólo busca prestigio (poder) a través de ellas.

El grupo todavía no dispone de una identidad en esta etapa. Algunos grupos nunca pasan de este estadio. Sin embargo, pueden cumplir su tarea aún cuando los datos indican que las soluciones surgidas de la tercera fase no son las mejores; nunca satisfacen a todos los miembros y, en el mejor de los casos, son producto de un compromiso.

La transición del tercer al cuarto escalón se caracteriza por un cambio de actitudes. Los miembros del grupo dejan de lado sus intentos de controlar y los sustituyen por una actitud activa de escuchar a los demás. Esta cuarta etapa, es, precisamente, la denominada *fase constructiva*.

Debido a la disposición de los participantes a escuchar y cambiar, un grupo en esta fase usará a menudo el talento de sus miembros. La creatividad puede llegar a ser alta, porque el grupo está dispuesto a aceptar sugerencias creativas. Es más, pide sugerencias creativas, las escucha y si corresponde, las lleva a la práctica.

Según las características del problema que deba ser resuelto y del talento de los miembros del grupo, es probable que se logre una solución mejor que la que cada uno de sus miembros podría haber logrado individualmente, lo cual crea las condiciones para el trabajo en equipo.

La última etapa es la de *Equipo* propiamente dicho. En ella, el grupo siente una alta moral y una intensa lealtad. Las relaciones entre los individuos son empáticas. La necesidad de aprobación grupal no aparece, porque cada uno de los miembros acepta a los otros tal como son. Tanto la individualidad como la creatividad son altas. El sentimiento generalizado es: "no siempre estamos de acuerdo en todo, pero siempre respetamos el punto de vista del otro, estamos de acuerdo en no estar de acuerdo". El resultado es una calidez no posesiva y cierto sentimiento de libertad. En esta etapa ya no hay camarillas.

La maduración del grupo no es un proceso que se dé por sí mismo, ni es de ninguna manera una mera cuestión de tiempo. Muchos grupos nunca superan la etapa de cortesía, limitándose a coexistir evitando conflictos y sin lograr resultados. Muchos otros nunca superan la confusión del *por qué estamos aquí*, perdidos en un fárrago de dudas hasta que el tiempo los disuelve. Los hay que se traban en explícitas o inconfesadas luchas por el poder, o que aún llegando a una fase constructiva, no logran organizarse en función de la tarea y se limitan a hacer lo que pueden tal como están organizados.

En la transición de una etapa a otra, el liderazgo juega un papel definitivo. Es muy importante que el líder perciba la evolución del grupo y sea capaz de manejar la dosis de conflicto que cada etapa requiere. De lo contrario, cuando el grupo abandone la etapa de cortesía, un líder atemorizado vivirá la definición de objetivos como un cuestionamiento personal o las luchas por el poder como una catástrofe disciplinaria en vez de verla como un avance sobre la etapa anterior.

El equipo en la perspectiva orgánica

Cuando una organización genera espacios de baja calidad de relación, lo que se aprende en esos espacios no sirve para responder a la realidad, sólo para adaptarse a esa peculiar modalidad de ese espacio organizativo. La pregunta que surge entonces suele ser: ¿cómo es que las organizaciones pueden superar esas barreras de aprendizaje y responder al contexto?

En principio, no es cierto que siempre puedan superarlas. Las culturas son más resistentes a la ambigüedad del contexto que las estructuras. En tanto son sistemas de creencias, resultan difícilmente rebatibles por la experiencia, ya que constituyen precisamente criterios para interpretar la experiencia. Para muchas organizaciones, sufrir, languidecer y morir es más fácil que cambiar su forma de abordar la realidad.

Cuando se analiza una organización como si esta fuera un ente vivo, se notará que tanto su estructura como su cultura reflejan una historia de interacciones con el mundo, exactamente igual que la conchilla de un caracol refleja su propia evolución. Como se ve, estamos ya en el tercero de los factores que condicionan el aprendizaje: la relación con el medio ambiente.

Las organizaciones pueden ser "inventadas" por sus miembros, o por algunos de ellos, pero eso no significa necesariamente que sean capaces de subsistir. Para hacerlo, deben ser capaces de responder a las demandas del medio ambiente, lo cual les exige ciertas estrategias, ciertos objetivos, cierta estructura y también alguna forma cultural que implique valores y actitudes "adecuados" a ese contexto (Hannan y Fredman, 1977).

Organizaciones que han crecido en ambientes altamente competitivos y demandantes, muestran una estructura y una cultura donde coexisten, en equilibrio inestable y dinámico, alta especialización con alta interdependencia e intercomunicación entre áreas (Lawrence y Lorsch, 1967).

Recíprocamente, las organizaciones que se desarrollaron en contextos relativamente tranquilos, sin enfrentar desafíos serios a su subsistencia, suelen mostrar estructuras más rígidas y formales, con menor especialización y menor intercomunicación.

Para seguir el paralelo con el mundo de lo viviente, recordemos que las organizaciones que nosotros examinamos son las que han sobrevivido a un cierto proceso de selección. No todas las organizaciones que surgen, subsisten. Para que una organización subsista debe encontrar un *nicho* dentro del cual obtenga recursos.

En esa ubicación de un nicho que provea recursos, hay mucho de suerte. No todo es habilidad de los miembros. Cuando un nicho es próspero, una organización puede sobrevivir aun a costa de márgenes relativamente altos de ineficiencia. Recíprocamente, cuando se hace difícil seguir con cierto tipo de producción o servicio por falta de recursos, pueden morir organizaciones relativamente efectivas.

Todo esto tiene al menos dos consecuencias importantes desde el punto de vista del aprendizaje en organizaciones.

En primer lugar que lo que la gente aprende en un contexto organizativo no sólo tiene que ver con la estructura y la cultura de la organización, sino también con la ubicación de esa organización en la sociedad y los mecanismos sociales de selección de organizaciones. Muchas veces, si no siempre, les va bien a las organizaciones que están en el nicho adecuado, aunque trabajen mal; les va mal a las organizaciones que están en un mal nicho, aunque trabajen bien.

En segundo lugar, que en contextos relativamente quietos, la gente sólo tiene que aprender cómo hacer mejor lo que hace. Las organizaciones que brindan al contexto lo que éste requiere, pueden vivir y prosperar aún con niveles de conciencia y capacidad de cambio relativamente muy bajos. En contextos turbulentos, donde la competencia por recursos es muy alta y los criterios de asignación muy cambiantes, una organización que aspire a subsistir debe estar preparada para modificarse a sí misma desde sus propias energías. Algo así como una persona que, al caerse, se pusiera de pie tirando de los cordones de sus propios zapatos.

Un cambio de este tipo, obliga a los miembros de la organización a aprender a dudar de sus propios aprendizajes. Todo lo que la experiencia ha corroborado, pasa a ser simplemente una forma de inserción que ya no es viable. Es necesario convertir los objetivos en hipótesis que deben ser probadas, las intuiciones en realidades que deben ser vistas funcionando, la experiencia en teorías, cuya efectividad en un contexto no garantiza la efectividad en todos.

Mientras en las otras perspectivas la lógica del trabajo en equipo era explicada ya sea por los objetivos de la organización o por la legalidad misma de la dinámica grupal, en esta visión se trata de explicar por qué algunas formas organizativas subsisten en un momento dado mientras otras se extinguen.

Para una metáfora orgánica, no hay algo así como una forma organizativa "correcta", hay solamente formas organizativas capaces de sobrevivir en un tiempo y un espacio determinados, mientras otras que no lo son.

En tanto las organizaciones deben construir conocimiento para sobrevivir en un medio ambiente donde no hay indicaciones sobre cuáles son los caminos correctos, los procesos sociales son centrales en la doble tarea de construir redes sociales y conocimiento.

Para Karl Weick (1979,1995), por ejemplo, el actor comprende la organización a través de su propia actuación. Perdida en un contexto de complejidad, donde es muy difícil establecer relaciones de causa y efecto, la gente utiliza las palabras para lograr acciones y el resultado de esas acciones le va permitiendo entender lo que sucede. Luego, la construcción de redes, grupos y equipos es parte de una tarea, anterior a cualquier estrategia, de construcción de sentido y conocimiento para la supervivencia.

En esta mirada, la organización es un ambiente semántico. El lenguaje juega un rol fundamental en la construcción de la identidad de los individuos, de las comunidades de práctica y de la organización.

La organización misma, tiende a ser explicada más en términos de construcción de sentido en redes que de estrategias y decisiones racionales, aunque éstas no se excluyan.

Las redes son formas de organización híbridas que desbordan los límites habituales de la coordinación a través de los mecanismos formales o informales.

Los grupos y los equipos son formas más elaboradas de redes, en muchos casos ya formalizadas, pero que cumplen funciones similares, sobre todo en cuanto a reducir la incertidumbre del ambiente.

El proceso a través del cual la gente construye redes, grupos y equipos es, a la vez, social y cognitivo, y la calidad del conocimiento no puede ser separada de la calidad de las interrelaciones.

Un equipo, como toda red, es capaz de aprender como tal en tanto sus agentes mejoran sus contribuciones, sus representaciones y su subordinación al conjunto. Los actores son capaces de desarrollar en conjunto contribuciones, capacidades colectivas, que probablemente no podrían desempeñar en forma individual.

Para Weick (Weick y Roberts, 1993), el papel relevante de los equipos se relaciona con la posibilidad de construir conocimiento operable, mentes grupales. Las personas que se comportan como si fueran parte de un grupo, pueden hacerlo con mayor o menor cuidado; el análisis de la forma en que esta interrelación es construida muestra procesos mentales colectivos diferentes en cuanto a grado de desarrollo.

La acción grupal logra un tipo de resultados que sería perfectamente comprensible si todos los participantes actuaran bajo la dirección de un centro organizativo único, solamente que este centro no existe.

Hay, por tanto, acciones grupales que solamente son posibles cuando cada participante tiene una representación que incluye las acciones de otros y sus reacciones.

Cuando se dan esas condiciones los individuos pueden subordinarse a los requerimientos de la acción conjunta. Por lo tanto, la unidad de análisis no puede ser el individuo ni el grupo, sino la conducta relacionada, el vínculo, que hace que cada individuo actúe subordinando su conducta a la representación que tiene de lo que los demás harán con ella.

Las redes, los grupos y los equipos no residen en los individuos tomados aisladamente aunque cada individuo contribuya a ellos, tampoco reside afuera; está presente en las interacciones entre los individuos.

La forma que toman las acciones interrelacionadas no puede ser expresada como una suma de las acciones individuales: los individuos serían incapaces de esas acciones a menos que respondan a la percepción de las posibilidades del sistema (Asch, 1952).

Cuanto más ajuste se vea en un campo de interrelaciones, más desarrollada será esa mente colectiva y mayor será su capacidad para comprender eventos inesperados que se desarrollan en forma desconocida. Cuando decimos que una mente colectiva “comprende” eventos inesperados, decimos que las interrelaciones ajustadas conectan suficiente experiencia como para enfrentar las demandas de la situación.

Estos conceptos dejan poco espacio para el individualismo heroico y autónomo que abunda en la literatura administrativa. Una mente organizativa bien desarrollada, capaz de desempeños confiables, es cuidadosamente social. Un desempeño confiable requiere una mente colectiva compleja en la forma de un sistema complejo y atento ligado por lazos de confianza. Tal como Weick señala, aunque la prescripción suena simple, la sabiduría convencional parece favorecer una configuración diferente: un sistema simple, automático, ligado por la sospecha y la redundancia. Este último escenario tiene sentido en un mundo donde los individuos son capaces de entender lo que sucede, pero cuando la comprensión individual se muestra equivocada, los entes sociales son una de las pocas fuentes de comprensión que quedan. Pueden ser la diferencia entre el bienestar y el desastre.

Cuando se concibe al equipo como una colectividad creadora de conocimiento los contenidos más habituales, tales como la definición de objetivos y roles (típicos de la perspectiva instrumental) o la maduración del grupo (de la perspectiva social) no se pierden, pero se hace preciso resaltar también otros elementos tales como: el carácter “distribuido” de la cognición, el juego recíproco entre aprendizaje individual y aprendizaje grupal, los soportes de memoria colectiva, y las decisiones sobre la reelaboración y uso de la experiencia acumulada por el equipo previamente.

Bibliografía de consulta y referencia

- Argyris,C. *Knowledge for Action*, Jossey Bass, 1993. Versión en castellano, Ed. Granica.
- Asch S. *Social Psychology*, Englewood Cliffs; Prentice Hall, 1952.
- Douglas,M.; How Institutions Think. New York: Syracuse University Press, 1986.
- Gore E, D. Dunlap *Aprendizaje y Organización; una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires:Tesis, 1988.
- Gore E, M. Vázquez Mazzini. La organización capaz de aprender, documento presentado en la reunión Capacitación como gestión de Negocios, organizada por el Institute for International Research en Buenos Aires, octubre de 1995.
- Gore E. *La Educación en la Empresa, Aprendiendo en Contextos Organizativos*. Buenos Aires: Granica, 1996.
- Gore,E. Trabajo en Equipos, en *Conceptos & Herramientas de Management*. *Revista Mercado*, Cuaderno No. 12, setiembre de 1996(b).
- Gore, E. Mito y Realidad del trabajo en Equipo, Manual para el desarrollo empresario, fascículo No.5, Clarín-Mercado, mayo de 1999.
- Hannan,M.T.; Freeman,J. *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of* 82 No5 pp. 929-966, Marzo de 1977.
- Huberman, M.: The mind is in its own place: The influence of sustained interactivity with practitioners in educational researchers. *Harvard Educational Review*, 1999.
- Katzenbach, J.R. y D.K. Smith ;The wisdom of teams: creating the high-performance organization. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Lakoff,G.;M. Johnson; *Metaphors We Live By*. Chicago. The University of Chicago Press, 1980.
- Lawrence, P.R. y J. W. Lorsch; *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- Mc Gregor, D.; *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill,1960. Citado por Dyer, W. *Formación de Equipos*, Sitesa, 1989.
- North, D. (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*; Fondo de Cultura Económica, México.
- Palermo, V.A. (1998): Una herramienta para la evaluación de las capacidades institucionales del sector público; versión abreviada de un documento de junio de 1998 para Fundación Carlos Auyero: "El estado del Estado: Una herramienta de evaluación de las capacidades del sector público".
- Palermo, Vicente y Novaro, Marcos (1996): *Política y poder en el gobierno de Menem*; Norma, Buenos Aires.
- Perrow,C.; Complex organizations, a critical essay. Third edition. New York:Random House,1986.
- Robbins, H. y M. Finley; *Why teams don't work. What went wrong and how to make it right*. Peterson's/Pacesetter Books. Princeton, 1995. Edición en castellano, ed. Granica.

- Salomon, G.: *Distributed Cognitions – Psychological and educational considerations*. NY, Cambridge University Press, 1993.
- Taylor, F.W.; *Shop Management*. New York: Harper & Brothers, 1912.
- Tuckman, B.W. Developmental Sequence in Small Groups, *Psychological Bulletin*, (63), 384-389, 1965.
- von Krogh, G.: *Care in knowledge creation*. *California Management Review*, 1998
- Weick, K.E.; *The Social Psychology of Organizing*. Second edition. New York: Random House, 1979. Versión en castellano, *Psicología social del proceso de organización*. México, Fondo Educativo, 1982.
- Weick K y Roberts K. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38: 357, 381, 1993.
- Weick K. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Wenger, E.: *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. NY, Cambridge University Press, 1998.