XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional

"Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales**"**

Homenaje a James G. March

Una aproximación al trabajo en equipo desde la perspectiva de los estudios organizacionales

Mesa Temática: Procesos de cambio e innovación en las organizaciones

Modalidad: Temática

Nombre Completo del Autor(es)1[1] María del Carmen Muñoz Bocanegra
Nacionalidad (En caso de ser extranjero)
Correo Electrónico: mcmunozb@hotmail.com
Teléfono **VÁLIDO LOCALIZABLE** 044 55 8232 8104
Institución de Afiliación UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Avenida San Rafael Atlixco 186, Colonia Leyes de Reforma 1era. Sección
09340/Ciudad de México/México

Guanajuato, Gto, México.
23 y 24 de mayo de 2019

[1] Especificar el autor responsable de la comunicación

Una aproximación al trabajo en equipo desde la perspectiva de los estudios organizacionales

Resumen

Abordaremos la existencia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones como un sistema de interacciones sociales que se nutre de elementos como la cooperación, el compromiso, el simbolismo, la ambigüedad entre otros elementos estudiados por los estudios organizacionales y que consideramos, aporta diversos resultados y diversas magnitudes de resultados que pueden ir desde aportar elementos simbólicos hasta lograr el desempeño superior para los individuos que la integran y para la propia organización, a partir de esta visión es que pretendemos proponer una caracterización del trabajo en equipo. Para éste efecto estaremos primeramente estableciendo el impacto y las dimensiones del impacto del trabajo en equipo para las organizaciones, haremos una aproximación a tratar de definir o conceptualizar lo que el trabajo en equipo puede significar para la organización, posteriormente estaremos analizando a la luz de varias teorías organizacionales los que podríamos considerar sus componentes, trataremos de trazar líneas de relación con algunas teorías y enfoques más importantes en nuestro campo de estudio para finalmente acercarnos a revisar su configuración desde una perspectiva crítica.

Palabras clave

Cooperación, ambigüedad, compromiso, simbolismo, acción colectiva.

A manera de introducción

La inquietud del trabajo en conjunto

La presente disertación pretende abordar desde una perspectiva congruente con los estudios organizacionales, una posible caracterización del concepto “trabajo en equipo” debido a la trascendencia que éste término parece tener dentro de la literatura gerencial situándolo como tema relevante en el campo de la administración y como aspiración permanente de los directivos organizacionales.

Nos preguntamos ¿existe un fenómeno que pueda ser llamado trabajo en equipo? ¿Es sólo una estrategia managerialista para “moldear subjetividades e inventar identidades” (Ibarra, 2000)? ¿o puede existir como una forma para organizar las actividades laborales de parte de los individuos en las organizaciones, en ocasiones independiente de la agenda de los directivos? ¿Será uno de los “juegos” que reglamenta su cooperación y que -como lo señalan Croizier y Friedberg (1990)- es el elemento esencial de la acción organizada?

Estas y otras inquietudes son los motivos que impulsan esta exploración teórica, además de un interés genuino por establecer la importancia de los grupos o colectivos que logran desarrollar esta “propiedad” ya que podemos atrevernos a considerar son los portadores de la complejidad organizacional y, hasta cierto punto, los más aptos para sintetizarla.

El origen del trabajo en equipo como un concepto que categoriza una serie de comportamientos, actitudes, desempeños y resultados proviene del campo de los deportes, justamente de los llamados “deportes de conjunto” y se traslada primero a los ámbitos empresariales como una filosofía orientada a conseguir el mejor desempeño y resultados posibles “…cualquier equipo puede “ganar” solo si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo coordinado..” (Margerison y Mc Cain, 1993); posteriormente y con la adopción de las prácticas gerenciales o managerialistas, se utiliza en casi todas las áreas de cualquier tipo de organización, no sólo de las empresas.

Consideramos que éste origen y posterior desarrollo de vasta literatura funcionalista y managerialista que proporcionan recetas de cómo “cultivar” equipos de trabajo capaces de cooperar, han provocado la falta de un esfuerzo serio para estudiar y conocer sus implicaciones, ya que puede considerársele como una técnica, dirigida a transformar las actitudes de los trabajadores y facilitar con ello una mayor cooperación tal como lo señala Ibarra Colado (Ibarra, 2000) subrayando el carácter estratégico del contexto específico del trabajo para las organizaciones.

Nuestro objetivo será realizar aproximaciones desde diferentes perspectivas que nos permita analizar el trabajo en equipo desde una óptica menos superficial, con mayor profundidad y un espíritu crítico al significado que puede tener para las organizaciones, buscando dentro de las aportaciones de los autores de la teoría organizacional y de los estudios organizacionales si puede haber un lugar, una relación o una propuesta que permita ubicar su existencia e importancia para las organizaciones,

misma que no desaparece por el hecho de ser un tema ignorado, etiquetado o… desconocido.

Para tal efecto estaremos primeramente estableciendo la importancia del trabajo en equipo para las organizaciones, haremos una aproximación a tratar de definir o conceptualizar lo que el trabajo en equipo puede significar para la organización, posteriormente estaremos analizando a la luz de varias teorías aquellos que consideramos sus componentes, trataremos de trazar líneas de relación con algunas teorías y enfoques más importantes en nuestro campo de estudio para finalmente acercarnos a revisar su configuración desde una perspectiva más holística.

La importancia del trabajo en equipo

“Trabajar en equipo” o “trabajo en equipo” es un término que resultará completamente familiar o cotidiano para aquellas personas que forman parte de las empresas, pero también lo será para los equipos de investigadores en los campos universitarios o para los miembros de las oficinas gubernamentales y quizás también para los integrantes de una asociación sin fines de lucro que trabaja con mujeres violentadas o con niños de la calle, sin duda alguna lo es también para los alumnos de cualquier escuela y para sus profesores como para los grupos administrativos, para las mujeres indígenas de una cooperativa o para el micro empresario que hace equipo con su familia para llevar adelante su negocio.

Con éstos ejemplos que no son exhaustivos ni limitativos, podemos dar cuenta que ésta denominación de “trabajar en equipo o en conjunto” es prácticamente una actividad “natural” de los seres humanos en un contexto organizacional, que aparece en cuanto unimos esfuerzos para alcanzar un objetivo o actividades conjuntas. Sin embargo, no todas estas organizaciones obtienen los mejores resultados o beneficios del trabajo conjunto, ni tampoco lo pueden obtener siempre. En otros casos, el contexto de trabajo generado por las organizaciones no genera ésta cooperación y en otros casos más, la agenda de la organización busca desincentivar éste tipo de relaciones.

Consideramos necesario revisar el concepto de organización para contextualizar el entorno donde ubicar al trabajo en equipo, Crozier y Friedberg (1990) “señalan un universo de conflicto, su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos contingentes, múltiples y divergentes de actores **relativamente libres** (énfasis personal)”.

Contrastando con March y Olsen (1972), “la organización es un conjunto de procedimientos para la argumentación e interpretación, así como para resolver problemas y tomar decisiones”.

En estos contextos, el trabajo en equipo responde a cada uno de estos retos acoplándose a la agencia de cada organización y desarrollando características propias para cada tipo de organización.

Por otro lado, aparentemente no existe la cualidad “natural” o espontánea cuando se tiene que realizar trabajo o actividades coordinadas con más de una persona; las interacciones necesarias empiezan a dificultarse; o bien la actividad se torna más

compleja o las interacciones sociales entre las personas que desarrollan la actividad se vuelven más complicadas.

Esta complejidad también debe ser entendida desde los beneficios del trabajo en equipo, desde la visión del enriquecimiento de los resultados que se obtienen de la actividad desarrollada, como lo indica Josephine Kline “el efecto de la cooperación en la realización de una tarea es interactivo, es decir, el producto del grupo es el resultado no sólo de la fuerza de cada miembro, sino del efecto del esfuerzo que cada miembro tiene sobre los esfuerzos de los demás miembros” (Klein, 1975); esta precisión nos permite ver que no estamos ante un fenómeno simple, que requiere de un análisis más profundo sobre el mundo de las interacciones sociales y su significado.

Más adelante volveremos sobre el análisis de las interacciones sociales que constituyen al trabajo en equipo. Nos centraremos en éste momento en la importancia que dicho elemento tiene para las organizaciones.

Una de las primeras inquietudes para abordar éste tema, fue el observar la cantidad de diferentes recursos que las organizaciones -en las que hemos tenido oportunidad de participar- destinan buscando influenciar a sus miembros para que generen una mayor “cooperación” en las actividades que realizan; en el caso de las empresas media, por supuesto, la exigencia gerencial por el aumento de los resultados del trabajo y de las ganancias económicas; pero para el caso de las organizaciones que no persiguen el lucro, como las oficinas de gobierno o aquellas que buscan la subsistencia como las cooperativas y las micro empresas familiares, también existe un

legítimo interés por aumentar la calidad y cantidad de “cooperación” entre sus miembros, buscando impactar de manera positiva sus resultados.

Otra inquietud se encuentra en el terreno de los resultados que las organizaciones han obtenido del trabajo en equipo. Cuando pensamos en autos vanguardistas que cuentan con avances tecnológicos capaces de transformar a todo el sector automotriz, detrás de ello tenemos a un equipo de ingenieros y obreros que generó una dinámica particular de trabajo, misma que se refleja en resultados por encima del promedio. Lo mismo sucede cuando un equipo médico en un hospital de asistencia social entra a la sala de operaciones para realizar un procedimiento quirúrgico novedoso, pero del cual depende la vida del paciente y después de 16 o 20 horas de desempeño superior, logran salvar la vida del paciente y confirmar la idoneidad del nuevo método, o hasta quizás se hayan permitido adicionar mejoras al método inicialmente propuesto. En estos ejemplos que se dan día a día en diferentes tipos de organización, no sólo hay un interés económico, o una orientación dogmática a la eficiencia de los resultados o una muy buena manipulación por parte de la organización a través de sus estrategias de capacitación o hacia los principios establecidos de la cultura corporativa, creemos que debe existir un elemento o serie de elementos adicionales que impulsan a las personas a generar desempeños superiores, a establecer las interacciones necesarias y correctas en aras del resultado esperado, a dar más de su tiempo, de su conocimiento y de sus habilidades para que los que colaboran con él también logren resultados superiores, a generar esfuerzos de cooperación y comunicación necesarios para diferenciarse de otros grupos particularmente

en el aspecto de los resultados de la tarea o actividad que desarrollan, pero recordemos que en este proceso, los equipos van generando sus símbolos propios, sus mitos, sus instituciones, sus relaciones con el poder, los constructos de acción colectiva (Crozier y Friedberg, 1990), así como las actividades de valor agregado que constantemente introducen nuevos materiales y elementos (Cleeg y Hardy, 1996) por mencionar sólo algunas dimensiones resultantes de la labor colectiva y esencial que el trabajo en equipo crea en la organización.

Estamos diciendo que el trabajo en equipo existe en las organizaciones, se diferencia del desempeño común y que puede ser propiciado o buscado por los miembros de las organizaciones, en ocasiones, de manera independiente y con mayor deseo que el de las organizaciones mismas, ya que como lo señalan Crozier y Friedberg: "…los actores, en busca de sus intereses específicos no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva; incluso los mejoran…" (Crozier y Fredberg, 1990: 19).

A través de las aseveraciones anteriores, podríamos establecer que la importancia del trabajo en equipo no sólo se encuentra en los resultados económicos, de prestigio o de posicionamiento estratégico que pueda retribuirle a la organización, su importancia radica también en que se convierte en un proceso que "habita" en las organizaciones, que tiene una dinámica propia, que es propiciado y buscado por los miembros de la organización para alcanzar otros fines que podrían ser definidos como "agendas personales" y que existe, en ocasiones, muy a pesar de la propia organización, pero que construye la manera en que la organización enfrenta sus diversas finalidades.

Posibles definiciones del trabajo en equipo.

Hasta aquí consideramos que hemos delineado la importancia del trabajo en equipo, sin necesariamente haber agotado o dimensionado en su totalidad sus implicaciones. Conscientes de ésta situación, pasaremos ahora a tratar de definir el trabajo en equipo.

Es necesario señalar que el mayor volumen de definiciones de éste tema provienen de las teorías de la administración o de la psicología organizacional, por lo que con la intención de tener un punto de contraste, tomaremos algunas de ellas para compararlas con algunas posturas teóricas de los estudios organizacionales.

"*El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo*" (Davis & Newstrom, 1991).

Esta definición como podemos observar proviene de la Teoría Administrativa de la corriente del comportamiento humano y nos presenta en primera instancia la definición de un equipo de trabajo, a partir de ese desarrollo define a su vez al trabajo en equipo; podemos decir que nos resulta muy simplista la forma en que trata de presentar la complejidad de la interacción social entre los miembros de un equipo que buscan la cooperación y contribución a la tarea, al implicar que estas nacen de manera espontánea por el sólo hecho de conocer los objetivos de dichas tareas.

Desde la perspectiva de las nuevas relaciones humanas y partiendo de las ideas de Likert (1959) y de Mc Gregor (1960), incluimos la definición primeramente y la distinción después, de lo que Wendell L. French y Cecil H. Bell (1996) llaman -desde la parcela del desarrollo organizacional- un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

La primera acepción nos dice que “un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas en la organización”.

Hacen hincapié en la diferencia existente entre el grupo y el equipo de trabajo, definiendo a éste último como: “un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que lo grupos ordinarios incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción”.

Consideramos valioso incluir la definición de Katzenbach y Smith (citados en French y Bell, 1996: 172) para desarrollar la idea de equipo de trabajo: “un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso, con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables”.

Las definiciones citadas primeramente diferencian un grupo de un equipo, pero lo que señalan como la diferencia es apenas un tenue énfasis en el compromiso y la responsabilidad, es decir, es como si la diferencia entre grupo y equipo consistiera

sólo en aumentar la dosis de involucramiento y responsabilidad asumida por los integrantes del equipo, así como disminuir el número de integrantes, respondiendo a objetivos exclusivamente organizacionales, sosteniendo ingenuamente que son los únicos objetivos que pueden propiciar y constituir un trabajo en equipo.

Abordaremos ahora el campo que dio origen a los estudios de los grupos y su posterior desarrollo dentro de la teoría de la organización, para obtener una definición desde el punto de vista de la psicología social experimental que busca "validar" desde una perspectiva cuantitativa, una escala de capacidad de los individuos para colaborar a un equipo:

"*La interacción de dos o más individuos de manera interdependiente que se unen para lograr objetivos comunes en el cual, el desempeño conjunto es mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales, distinguiéndose de los grupos en que, en estos los objetivos son particulares y que los integrantes de los grupos no tienen necesidad ni oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo de un esfuerzo conjunto hacia la tarea de la meta*" (Calderón y Reyes, 2000) auspiciado por la Facultad de Psicología de la UNAM.

El planteamiento que hace el investigador, menciona concretamente que el desempeño mayor es un resultado causal del trabajo en equipo, indicando nuevamente la diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo, encontrando la misma relación que en las definiciones administrativa y de la teoría organizacional: esfuerzos colectivos y alcanzar la meta.

Con ésta revisión sencilla y un tanto superficial, creemos que abordar éste tema de estudio a través de los supuestos de los estudios organizacionales, necesariamente enriquecerán la perspectiva de éste fenómeno.

Damos paso a revisar diferentes teorías que los estudios organizacionales nos proveen, para contrastar las aportaciones teóricas hasta el momento revisadas y poder aproximarnos a una caracterización o delimitación desde nuestro campo de estudio.

En el siguiente cuadro queda resumida la orientación de los estudios organizacionales que es la perspectiva desde la cual intentamos abordar el trabajo en equipo:

Características	**Estudios Organizacionales**
Relación sujeto/objeto:	Organización objeto del sujeto
Racionalidad:	Multirracionalidad
Método:	Cualitativo interpretativo
Orientación:	Social
Orden/Desorden:	Anarquía Organizada
Concepto de Organización:	Ambigua/compleja
Tipo de organización:	Organizaciones en general
Carácter:	Analítico /explicativo
Propuesta:	Conocimiento a través de la investigación
Metáfora:	Cultural

Figura 1. Elaboración propia con información de Barba (2013)

Iniciamos la revisión delimitando a la organización desde diferentes acepciones, algunas todavía desde el campo de la teoría organizacional y otras más desde la óptica

del estudio de las organizaciones, con el propósito de contextualizar las perspectivas propuestas:

1) Silverman (1975) y Scott (2008) coinciden cuando el primero afirma que la organización es *una fuente de significados que da sentido a las acciones propias y a las de los demás* y, el segundo afirma que *son concepciones compartidas que constituyen su realidad social*. En ambas perspectivas encontramos el interés por entender el componente simbólico e interaccionista que coloca a la subjetividad del ser humano en primer plano, perspectiva relevante ya que estamos analizando al ser humano como sujeto y a la organización como su objeto.
2) Incorporando ahora la perspectiva sociológica misma que nos dice que "*la organización como fenómeno sociológico es, pues, un constructo cultural gracias al cual los hombres logran orientar sus comportamientos de tal manera que puedan lograr un mínimo de cooperación, sin perder su autonomía de agentes libres*." (Crozier y Friedberg, 1990:190).

Los autores delimitan claramente la naturaleza cultural de la organización y su papel como marco de referencia para el comportamiento de sus miembros.

3) Por otra parte, Smircich nos dice que: "*las organizaciones deben entenderse como culturas. Dejan<do> atrás la visión de que una cultura es algo que tiene una organización, a favor de la visión de que una cultura es algo que una organización es*" (Smircich, 1983).

Los elementos de coincidencia en estas concepciones (significados compartidos, comportamiento y cultura) proporcionan el marco de referencia desde el que pretendemos estudiar cualquiera de los fenómenos de estudio propios de la organización.

Después de contextualizar a la organización como escenario de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo, podemos a diferencia de la administración y la psicología, colocar al trabajo en equipo en el campo de las interacciones sociales, de acuerdo con lo señalado por Crozier y Friedberg quienes citan a George Homans, para proponer "un modelo más explícito, el interaccionismo, (que) según él, se puede reconstruir todo el conjunto social partiendo de las reglas, sumamente simples, que se pueden establecer mediante el análisis de los pequeños grupos y la observación de las interacciones humanas" Homans (1950) citado por (Crozier & Friedberg, 1990); bajo ésta premisa, analizaremos las perspectivas teóricas propuestas dentro de los estudios organizacionales en busca de las concordancias posibles entre perspectivas teóricas que nos permitan acercarnos a los procesos sociales donde la cooperación y el trabajo en conjunto hacia las metas nos permita rastrear la presencia significativa del trabajo en equipo.

Aportes de los estudios organizacionales para delimitar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

Tomemos como punto de partida las concepciones administrativa y psicológica, recordando las limitaciones de la conceptualización del trabajo en equipo:

a) Queda de manifiesto que coloca al individuo como el principal responsable y decisor sobre si contribuir, cooperar y comunicarse con los demás, de hecho, en la perspectiva de la psicología social, incluimos la definición que dio origen a una escala (medición) que “valida” la existencia de la “capacidad” para trabajar en equipo en los individuos (Ver Calderón y Reyes, 2000).
b) Deja de lado el papel de la organización y de los directivos de la misma, como actores con agencia capaces de generar las condiciones para alentar o desalentar el trabajo en equipo.
c) Sólo una de las perspectivas menciona el desempeño superior como uno de los resultados del trabajo en equipo, las demás se orientan a indicar el compromiso, los objetivos mutuos y la responsabilidad como las máximas caracterizaciones del trabajo en equipo; de hecho, las teorías managerialistas nos proporcionan una serie de características y habilidades a poseer o desarrollar en los individuos para lograr el trabajo en equipo, relegando a una relación causa efecto el origen del trabajo en equipo.

Continuando con nuestro objetivo, revisaremos ahora algunos postulados de los estudios organizacionales, recordando que hasta el avance de esta investigación, no hemos encontrado alguna definición de trabajo en equipo aportado por los estudiosos del estudio organizacional, por lo que procederemos a trazar líneas de relación con algunas teorías de nuestro campo de estudio.

La primera propuesta a revisión será la perspectiva de Silverman en su obra *Teoría Organizacional* (Silverman, 1975, pág. 83), nos muestra a la organización como una

fuente de significados mediante los cuales, sus miembros definen sus acciones y atribuyen sentido a las acciones de los demás:

En el ámbito individual, el comportamiento de los individuos de acuerdo al autor, se rige por una serie de supuestos, los más relevantes para nuestro propósito son:

1. Los hombres definen sus situaciones y actúan de cierto modo para obtener ciertos fines, construyendo su mundo social.
2. La vida social tiene una lógica interna.
3. Las personas asignan significados a las situaciones y a las acciones de los otros y reaccionan en función de la interpretación propuesta por esos significados.
4. Nuestra conducta no está completamente determinada por las expectativas de rol.

El miembro de la organización responde con comportamientos específicos dentro de las interacciones que establecen basadas en fines, expectativas y experiencias, por lo que considera que *las acciones de los individuos parten de una red de significados construidos por ellos y de la cual son conscientes* (op. Cit.)

De la misma forma, Silverman acota las interacciones influenciadas por las instituciones de la sociedad y su impacto en los individuos:

1. Los significados están asociados con la institución en sí.
2. Los individuos aprenden las expectativas de los diferentes roles sociales por el proceso de socialización.

3. Los significados le son proporcionados a los hombres por la sociedad en la que viven, las orientaciones se institucionalizan.
4. El acto de adecuarse expresa un conjunto de valores compartidos esencial para la existencia de toda sociedad.

Es una relación dialéctica donde mediante su interacción los hombres también modifican, cambian y transforman los significados sociales.

Podemos distinguir que la organización en su calidad de institución, provee de un marco de referencia para las acciones de los individuos y de los grupos, que da como resultado nuevos comportamientos al interior de los grupos de la organización y por supuesto, de individuos que la integran.

Silverman asegura que e*l sistema organizacional de roles denota pues al sistema de expectativas institucionalizadas acerca de la acción probable de los otros sin el cual la vida social no puede funcionar. Expresa las reglas del juego que todos tienden a aceptar en ese momento y que no se pueden modificar y que se aceptan los niveles de recompensa que proporcionan a todos los interesados.* (Silverman, 1975).

El siguiente cuadro nos permite visualizar los elementos que intervienen en la dinámica del sistema de roles:

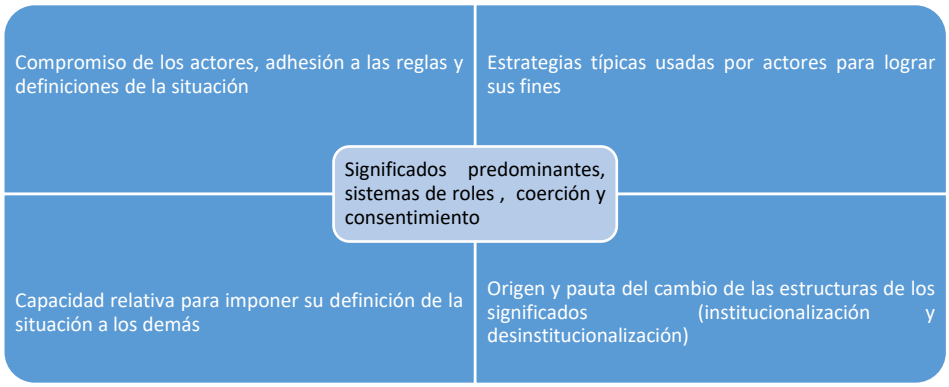

Tabla 2. Elaboración propia con información de Silverman (1975).

Inferimos entonces que el trabajo en equipo se encuentra influenciado por el sistema de roles y expectativas que también son asignados a los grupos, estableciendo las reglas del juego y recompensas previamente fijados por la organización, por lo que podemos afirmar que la organización crea las condiciones para generar o inhibir el trabajo en equipo.

Otra de las perspectivas que aportan para nuestro análisis es la teoría del actor organizacional, Croizier y Friedberg nos proponen entender a la organización y nosotros creemos que a los grupos también, a partir de comprender la existencia de un sistema con dos tipos de razonamiento: estratégico que parte del actor para descubrir el sistema y su propia irracionalidad y el razonamiento sistémico que parte del sistema junto con el actor para encontrar la dimensión contingente (Crozier & Friedberg, 1990). Nos enfocaremos en el razonamiento estratégico que nos dice que los participantes de una organización pueden ser considerados como actores con estrategias propias y que la racionalidad de estas estrategias debe ser comprendida con relación a las pérdidas y ganancias que pueden obtener (op. cit.)

También aportan el concepto de sistema de acción concreto planteándolo como “un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de *juego* relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen, otros juegos” (Idem).

Entendiendo por juego:

“un modelo de integración de los comportamientos humanos que supone una visión dualista no integrada al campo de las relaciones sociales.” (Crozier y Friedberg, 1990:196).

Bajo estos postulados, podemos observar que los autores ponderan el papel de un sistema mayor a los individuos que establece un modelo de integración para los comportamientos humanos; siguiendo ésta idea comprobamos que la organización es el sistema que diseña las reglas para que el trabajo en equipo, que los miembros de un equipo tienen estrategias propias y racionalidades propias y que están sometidos a diversos “ juegos” dentro del propio equipo, y de la organización.

Podemos constatarlos cuando los autores nos dicen que el juego colectivo es independiente de las particularidades individuales, es producto de un sistema, que impone a los individuos, incluso a los más poderosos, sus reglas generales y sus normas la regulación es el producto de un conjunto de relaciones y no de órdenes arbitrarias impuestas por las personas (Crozier & Friedberg, 1990).

Su propuesta razonable sobre que las organizaciones formalizan los juegos en torno a los objetivos marcados por la organización nos permite afirmar que algunas organizaciones pueden ser más capaces de generar reglas generales, normas y demás contexto necesario para comportamientos e interacciones de trabajo en equipo que otras, pero consideramos que en pocas ocasiones tienen conciencia de ello o la propia agenda organizacional genera los lineamientos para propiciarlo o inhibirlo.

Finalmente rescatamos otro postulado que consideramos sumamente valioso en el momento de alejar al trabajo en equipo de la óptica simplista y funcionalista cuando los autores nos indican que un sistema humano no obedece a reglas muy precisas adecuadas a mecanismos automáticos de ajuste; se regula en la medida en que tiende a volver durante períodos relativamente largos, al equilibrio que postula su estructuración (Op. cit.).

Continuando con nuestro ejercicio teórico, revisaremos los aportes de March y Olsen, desde el punto de vista de las decisiones, recordando que el trabajo en equipo es un proceso de decisión continua, que realimenta el modelo del mundo que poseen las organizaciones y sus miembros.

Desde las propuestas de March y Olsen, las creencias y los modelos del mundo están ligados a la realidad a través de la experiencia, se observan los acontecimientos y el individuo cambia sus creencias sobre la base de sus experiencias. Él mejora su comportamiento sobre la base de ésta retroalimentación. (March & Olsen, 1976).

En su modelo de decisiones del tipo “bote de basura”, los autores nos dan otro ángulo importante para el trabajo en equipo, a través del análisis de la dinámica de la toma

de decisiones en ambigüedad, una decisión es un resultado o una interpretación de varias "corrientes" relativamente independientes dentro de una organización; las interrelaciones en éste sistema para la toma de decisiones en la realidad organizacional se dan entre los siguientes elementos, nos permitimos transcribirlos casi íntegramente para su mayor comprensión:

1.-**Problemas:** preocupación de las personas dentro y fuera de la organización. Surgen sobre cuestiones de estilo de vida; familia; frustraciones del trabajo; carreras profesionales relaciones grupales dentro de la organización; distribución de estatus, empleos y dinero; ideología; todos requieren atención. Los problemas son distintos de las elecciones; y pueden no resolverse cuando se hacen las elecciones.

2. **Soluciones.** Una solución es el producto de alguien. Es responder activamente buscando una pregunta. La creación de necesidades no es únicamente una curiosidad del mercado en productos de consumo es un fenómeno general de los procesos de elección. A pesar de la afirmación de que no puede encontrar la respuesta hasta que haya formulado la pregunta, a menudo no conoce la pregunta en la resolución de problemas organizativos hasta que no conoce la respuesta.

3. **Los participantes.** Los participantes van y vienen. La variación sustancial en la participación se deriva de otras demandas en el tiempo de los participantes. (En lugar de a partir de las características de la decisión en estudio).

4. **Elección de oportunidades**. Son ocasiones en las que se espera que una organización produzca un comportamiento que se puede llamar una decisión. Las oportunidades surgen regularmente y cualquier organización tiene formas de declarar una ocasión para elegir. Los contratos deben ser firmados; personas contratadas, promovidas o despedidas; dinero gastado; y responsabilidades asignadas. (March & Olsen, 1976).

Así, siguiendo estas ideas, consideramos que los procesos de toma de decisión en los equipos de trabajo, se dan en entornos de ambigüedad, misma que influencia el entorno cotidiano del trabajo en equipo y realimenta a través de la solución tomada, una nueva realidad para el trabajo en equipo que es continuamente cambiante.

Para Richard Scott, quien nos plantea otro paradigma para el análisis, las organizaciones tienen un papel normativo y regulatorio del comportamiento de los actores organizacionales.

La conocida clasificación de la conducta social de Homans (1950: 33-40) citado por (Scott, 1992) en actividades, interacciones y sentimientos sugiere los tipos de elementos que componen la estructura del comportamiento y que para nuestros propósitos resulta muy adecuada, tomando en consideración que la estructura del comportamiento es un sustrato fundamental para entender la esfera de la cooperación y contribución.

Scott abunda en éste tema, nos dice: “al observar el patrón de sentimientos entre los miembros del grupo, a quién atrae o rechaza, podemos describir la estructura sociométrica del grupo. Tanto la estructura de poder como la estructura sociométrica son instancias específicas de estructuras de comportamiento”. (Scott, 1992)

De la esfera del comportamiento individual o de grupo, Scott nos traslada al ámbito corporativo señalando que las organizaciones también deben ser vistas como actores por derecho propio, como "personas corporativas" (Cole, 1964) y que esas personas corporativas desarrollan relaciones con personas naturales y corporativas (Scott, 1992).

Esta visión contribuye a incorporar la estructura de comportamiento de los individuos, así como la personalidad de la organización como un actor corporativo.

Finalmente desde el aspecto simbólico de la organización, Linda Smircich pone en el centro de atención a la organización como cultura, como fuente de significados que mantiene una relación simbiótica con el trabajo en equipo y los equipos de trabajo, teniendo al equipo como productor de significados que incorpora a la organización y que recibe de regreso como producto de la organización.

La cosmovisión “protege” de diferentes formas a los miembros del equipo, les permite generar certezas emocionales y morales de cómo interpretar los sucesos cotidianos, positivos y negativos, que se viven dentro de la organización, como podrá ser una propuesta de ascenso o un proceso de despido de algún miembro de la organización, permitiéndoles afrontar situaciones que socavan el orden interno del grupo, como

malos resultados, castigos o cualquier otro “sufrimiento”; les permite reorganizarse cuando la salida de algunos de sus miembros cambia la dinámica, proporcionándoles un marco moral y hasta emocional para explicar lo que está pasando.

Proporciona lógica y sentido a los rituales y ceremonias que el equipo instrumenta como la ceremonia de su comida de fin de año, el orden en que se toma la palabra en una reunión formal o informal, la forma en que lidian con un líder impuesto y no legitimado, por mencionar sólo algunas situaciones. Podemos entonces observar que, en la vida de los equipos, la vida simbólica, tiene la función de otorgar certidumbre, coherencia y orden, es decir, de dar significado pleno e instrumental a la cosmovisión, explicándose el orden del estado de las cosas dentro de su equipo y de la vida organizacional del equipo.

Con el análisis anterior, consideramos que la comprensión del mundo simbólico del trabajo en equipo debería ser observado, descrito e interpretado en cada equipo de trabajo, ya que son las interpretaciones que hacen de su experiencia las personas pertenecientes a un grupo particular (Geertz, 2000), lo que las vuelve trascendentes para la organización.

Esta interpretación nos acerca y permite articular los temas recurrentes que representan los patrones en el discurso simbólico y que especifican los vínculos entre valores, creencias y acción en un escenario (Smircich, 1983), como lo señala esta autora, éste conocimiento articulado, nos permitirá también entender el simbolismo llevado a la acción, es decir, la influencia que éste tiene en el hacer, sentir y vivir cotidiano de los equipos de trabajo.

Habiendo recorrido diferentes posturas teóricas sobre los estudios organizacionales, nos cuestionamos lo siguiente:

¿Puede el trabajo en equipo ser considerado como un fenómeno, un constructo, o un tema digno de ser investigado como categoría unitaria?

Nosotros creemos que sí, que existen varios procesos sociales, interacciones, recursos organizacionales y perspectivas de organización concurriendo en diferentes momentos, pero en el mismo sentido: la vida simbólica de los individuos dentro de los equipos de trabajo, trabajando de manera coordinada con otros por diferentes motivos y objetivos, interactuando con ellos, tenemos al equipo de trabajo como sujeto interactuando complejamente con el objeto llamado organización, si atendemos a Scott, podremos considerarla como una identidad propia y en continua transformación.

En este punto, nos atrevemos a esbozar una idea, que no puede ser considerada más que idea sobre una caracterización de trabajo en equipo, desde la perspectiva de estudios organizacionales:

Una forma de interacción social propia de los grupos humanos en las organizaciones, capaz de generar su propio sistema simbólico, con postura estratégica propia, adaptativos en contextos ambiguos, conformada por estructuras de comportamiento únicas y en continuo desarrollo, posibilitándolos para aumentar o disminuir la calidad y cantidad de sus resultados y en permanente interrelación con la dinámica organizacional.

En este esbozo teórico e ideal del trabajo en equipo, tratamos de condensar algunas de las grandes aportaciones de nuestro campo de estudio en aras de una comprensión integral del trabajo en equipo, buscando poner en relevancia las contribuciones prácticas que las organizaciones obtienen cuando existe, del alance de las dimensiones que presenta, ya que podemos enfocarlo como un poderoso catalizador de "las mejores –o peores- prácticas empresariales". Retomando la propuesta de Cleeg y Hardy (1996) sobre las redes, el trabajo en equipo puede abarcar una estructura celular débilmente acoplada de actividades de valor agregado que constantemente introducen nuevos materiales y elementos.

Pero estamos conscientes que es necesario profundizar en estos planteamientos así como generar investigación empírica desde el marco de los estudios organizacionales que nos permita contrastar ésta idea. Mientras sucede esto se mantendrá como una idea.

Finalizaremos nuestra disertación teniendo muy en cuenta que evitamos hablar de temas tan importantes como poder, identidad, conflicto, manipulación, así como de otros enfoques muy relevantes que pudieran complementar o dar otra interpretación al fenómeno, somos muy conscientes que de éste ensayo es sólo una aproximación a un tema que es muy amplio y que queremos seguir explorando en algún momento cercano; mientras tanto nos quedamos con el cuestionamiento que Linda Smircich hace a las organizaciones: *¿Cuál es la manera adecuada para crear y mantener un sentido de la organización, y cómo lograr interpretaciones comunes de situaciones de manera tal que la acción coordinada sea posible?* (Smircich, 1983).

***La contribución de las visiones críticas de la organización a los procesos sociales*.**

A manera de colofón, listamos sólo algunas de los pronunciamientos críticos de los estudios organizacionales, que deben ser incluidas en otros momentos de análisis para hacer de la propuesta del trabajo en equipo una perspectiva humana.

El objetivo central de la teoría crítica en los estudios de organización ha sido la creación de las sociedades y lugares de trabajo estén libres de la dominación, donde todos los miembros tienen la misma oportunidad de contribuir a la producción de sistemas que satisfagan las necesidades humanas y conducen al desarrollo progresivo de todos.

En las organizaciones el poder necesariamente está ligado a las estructuras jerárquicas. En la administración se ha considerado que el poder en las jerarquías es poder legítimo (normal e inevitable) pues es parte de su diseño organizacional formal. Por otro lado, existe poder ilegítimo que es aquel que se ejerce fuera de las estructuras jerárquicas y sus reglas. (Clegg & Hardy, 1996)

Existe una administración de significados que implica la construcción de símbolos y valores para legitimar demandas particulares y deslegitimar otras. Ganar por medio de la política no siempre implica vencer a un oponente en una confrontación, puede verse como la habilidad de influenciar lo que las personas ven como poder legítimo Pettigrew 1977 citado en (Hardy & Clegg, 2006).

La racionalidad económica ha demostrado que se realizan las acciones con mayor facilidad cuando se deshumanizan a los otros. Por lo anterior, los valores morales se vuelven irrelevantes con tal de cumplir fines técnicos (que se vuelven los fines en sí

mismos) y, cuanto más fácil sea cuantificar un trabajo, más fácil será tomar decisiones racionales sin importar los efectos humanos, ambientales o sociales (Hardy & Clegg, 2006). Esta postura también es introyectada a través de los equipos de trabajo, catalizando también las malas prácticas y otro elemento que esperamos abordar en otra oportunidad: la construcción del ethos organizacional.

A manera de conclusión.

Cerrando ésta serie de propuestas podemos concluir que los autores de las teorías críticas de la organización contribuyen de forma sustancial a ampliar continuamente los marcos referenciales que utilizamos para entender al trabajo en equipo como un elemento complejo donde confluyen las visiones de la organización y que puede tratarse desde la óptica de los estudios organizacionales y considerarse relevante para el campo de estudio.

Dejaremos las siguientes ideas como guías de exploración para continuar un análisis de mayor calidad en la búsqueda del trabajo en equipo:

- La relación dialéctica y cambiante entre los procesos de trabajo en equipo y la vida organizacional.
- La importancia fundamental de la vida simbólica de los equipos de trabajo y su impacto para los miembros de dichos equipos y para la organización.
- La escala de roles y significados que los individuos construyen desde y con las organizaciones, como un elemento teóricamente dinámico, que impacta de diversas formas a la organización.

- Considerar la integralidad como una perspectiva de abordaje para estudiar a las organizaciones, haciendo el cambio necesario en el paradigma de parcelar o seccionar el conocimiento, utilizando varias perspectivas teóricas y generando las “relaciones” o “conexiones” necesarias para dar sentido a las mismas, en correspondencia con la realidad observada dentro de las organizaciones.
- Generar investigación empírica que nos permita contrastar las propuestas teóricas con la realidad organizacional.

Lista de referencias

Silverman, David (1975) Teoría de las organizaciones, Nueva Visión, Buenos Aires, págs. 159-217 y 269-290 (Capítulos 6,7 y 10). (1970)

Scott, W. Richard (2008), Institutions and Organizations, Sage, California, pp. 47-71.

Smircich Linda (1983) “Concepts of culture and organizational analysis”, en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm 3., pp.339-358.

Calderón Gama, H. R., & Reyes Domínguez, D. R. (2000). Validación de una escala de capacidad de trabajo en equipo. La Psicología Social en México, 8, 259-265.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema. México: Alianza.

Davis, K., & Newstrom. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Geertz, C. (2000). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. En C. Geertz, La interpretación de las culturas (págs. 17-40). Barcelona: Gedisa.

Klein, J. (1975). Estudio de los grupos. México: Fondo de Cultura Económica.

March, J., & Olsen, J. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Oslo: Universiltetsforlaget.

Barba Álvarez, Antonio (2013), “Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”. En Gestión y Estrategia julio/diciembre, año 21, No. 44, pp. 139-152

Clegg, Stewart, Hardy Cynthia (1996) “introduction, Organizations, Organization and organizaing” Handbook of Organizatopn Studies, Sage, Londres, 1-28