

LAS INSTITUCIONES PUBLICAS: UN ESPACIO DE TRABAJO EN EQUIPO

Enrique Hugo Fabregat (*)

INTRODUCCION

Los organismos públicos han tenido, durante muchos años, equipos de profesionales, con formación especial en diferentes disciplinas, desarrollando trabajos que eran demandados por la sociedad o por los gobiernos de turno para llevar adelante diversas políticas públicas. Estas actividades se desarrollaron, muchas veces, con fuertes limitaciones, en cuanto a los medios y a los instrumentos necesarios, para alcanzar sus metas.

En este marco, hay que tener en cuenta que la administración pública es única en cuanto a la especificidad de sus mecanismos. Como sostiene Blanca Olías de Lima, la gestión pública es una gestión peculiar y diferente de la que ofrece el mundo de los negocios. Por lo tanto, los equipos de trabajo en las instituciones públicas tienen cronogramas de actividades muy diferentes de los que proponen las instituciones privadas. A esto se suma que el mercado de unas y otras, es totalmente distinto.(1)

Además, muchas veces se puede observar en las instituciones públicas una escasa atención a los sistemas de formación continua y reciclaje, impidiendo de este modo la adecuación necesaria a las transformaciones de la sociedad y a los avances de la técnica. Pero no todo es cambio ni todo es permanencia. En efecto, la complejidad y turbulencia del contexto de las organizaciones públicas y su estrecha conexión con los valores asumidos permiten descubrir la particular combinación de estabilidad y cambio, de inercia e innovación de las administraciones públicas.

El modelo taylorista dentro de las administraciones burocráticas generó una forma organizativa piramidal, vertical y autoritaria. La incorporación acelerada de innovación tecnológica al sistema productivo se trasladó a las administraciones públicas, y esto generó, a partir de la década del setenta, algunos cambios. Al respecto Anzorena sostiene que: "Estos en su fase organizacional marcaron un nuevo rumbo, parte del desarrollo de un sistema de actitudes de los integrantes de la estructura laboral para configurar una renovada cultura del trabajo, donde predomina la motivación, la participación y la revalorización del trabajo en equipo".(2)

Los equipos técnicos de la Administración Pública, dentro de la marcada estructura burocrática en la que se encuentran tratan de lograr un mejoramiento de la productividad, la eficiencia y la calidad del desempeño público. Si bien en forma parcial se van manifestando algunos cambios en la administración pública, resulta necesario buscar, decididamente, la eficiencia de la administración pública y para ello es imprescindible la inclusión de las innovaciones y del cambio, como un rasgo significativo de su propia estructura. Ahora bien, este cambio no es sólo de organigrama

y de estructuras sino que con lleva, sobre todo, una profunda transformación de la cultura organizacional del sector público. En este ámbito, ya no se requiere tanto fuerza de trabajo como capacidad creativa, y además también es necesario contar con condiciones de adaptación para interactuar en grupos interdisciplinarios y en organizaciones flexibles.

El estado está en un proceso de descentralización y desconcentración del poder, con una modernización paulatina. El nuevo agente público deberá afrontar los desafíos que implica la interdependencia compleja en el desempeño organizacional, que conlleva al hecho de que nadie tenga por sí solo el conocimiento suficiente. De este modo se necesita de la inteligencia colectiva y de la mirada interdisciplinaria para encarar las soluciones de las nuevas realidades. Esto implica también la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que sustenten un diferente desempeño organizacional, y que se pondrá de manifiesto, sobre todo, en la necesidad de liderazgo participativo que convoque a la iniciativa, la creatividad y el compromiso del equipo interdisciplinario de trabajo.

La Interdisciplina en la Organización Pública

La experiencia que una persona recoge en una organización no es tan azarosa como podría pensarse a primera vista. En efecto los objetivos y estructuras operan como facilitadores de ciertos aprendizajes e inhibidores de otros. El trabajo en equipo interdisciplinario tiene un fuerte contenido de procesos de enseñanza-aprendizaje, que se van fortaleciendo en la medida en que estos equipos encuentren respuestas positivas dentro de la organización.

(*) Universidad Nacional del Comahue - Centro Regional Zona Atlántica -- Email: efabregat@arnet.com.ar

Por lo tanto, en un equipo interdisciplinario lo que debe existir primero es la racionalidad organizativa. Acorde con las reflexiones efectuadas por Ernesto Gore se puede establecer que esta racionalidad no es un concepto abstracto y preexistente, sino, más bien, una construcción, siempre provisoria, que permite formular hipótesis sobre las formas posibles de cómo ajustar la organización a las demandas internas o externas.(3)

Los equipos interdisciplinarios también dependen del contexto en el que se desarrollan. Así, en un marco de cambios rápidos, los equipos exigen a sus miembros aprender a dudar de sus propios aprendizajes anteriores o al menos a problematizarlos. Es así como, a veces, es necesario repensar la inserción del equipo y la forma de trabajo, dando a la organización un ritmo dinámico y flexible. Por el contrario, en contextos quietos, los equipos se valorizan solamente por el paso del tiempo y por su permanencia en una función estatizada.

En la idea taylorista no existían equipos interdisciplinarios dentro de la organización administración pública. Los esfuerzos individuales se sumaban a través de la coordinación de tareas. Es decir, cuanto más repetitivas y mecánicas sean las tareas, menos indispensable y más reemplazable es cada persona. Todo lo contrario sucede si se piensa en un equipo que se afianza mediante un proceso de integración y consolidación en la práctica, en donde se integran diversos saberes mediante una actitud interdisciplinaria. Esto implica la convergencia de diversas miradas mediante una actitud de interacción comunicativa de los actores involucrados. Según la concepción de Ernesto Gore, “los equipos aparecen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a diversas necesidades, tales como las de integración y especialización, mediante estructuras flexibles y organizadoras del saber”. En efecto, los grupos son una forma de organizar el saber disponible en la organización. En un momento en el que el conocimiento se ha convertido en un factor de la producción, y la velocidad de aprendizaje constituye una ventaja competitiva, los grupos son instancias de interfase, coordinación de saberes y discusión, que permiten crear nuevas miradas a problemas que no pueden ser encarados segmentadamente y desde una sola perspectiva.(4)

Por otra parte, debemos tener en cuenta que cuando hablamos de “equipo”, nos estamos refiriendo a un fenómeno organizativo conciente. A veces la gente dice: “nosotros trabajamos en equipo” para referirse apenas a tareas de colaboración entre distintas áreas. Los verdaderos “equipos” son aquellos que permanecen y son grupos interfuncionales que tienen por propósito resolver un problema o desarrollar un proyecto.

Para encuadrar el caso de las instituciones públicas y la interdisciplina, tenemos que comenzar definiendo que es equipo y que es interdisciplina y finalmente ejemplificar con un caso concreto. Para ello comenzaré por definir qué es una disciplina. Según Guy Palmade: “Una disciplina trata sobre una cierta categoría de fenómenos que tiende a hacerlos inteligibles y a propósito de los cuales busca hacer posibles previsiones o, más generalmente, establecer correspondencias”.(5)

La disciplina se atribuye una cierta representación que corresponde a su campo específico, representación que está constituida por conceptos básicos. Estos conceptos apuntan a otros entre los que se establecen correspondencias y modalidades. Sólo se modifican con la evolución y los cambios que se dan en su disciplina.

Una disciplina comprende un conjunto de principios y dispositivos que puestos en funcionamiento permiten obtener información sobre los fenómenos que esa disciplina estudia. Esto favorece el crecimiento y construcción de la misma

Ahora bien, la disciplina no es un hecho aislado ni estático, puesto que acompaña las variantes de su objeto de estudio y busca continuamente elaborar nuevos conocimientos que se ofrecen como avances sobre los anteriores. Ella lleva consigo, según la concepción de Guy Palmade, un cuerpo de “transformadores” o “transinformadores”, que son todos aquellos elementos que al ir incorporándose le permiten la contextualización.

De acuerdo con esto, las disciplinas pueden tener en común ciertos “transformadores”, pero sus conceptos representativos ser distintos.

Con respecto a la interdisciplinariedad se pueden establecer dos modos: “compuesta” o “restrictiva”. Es “compuesta” si se da una relación de interdependencia, es decir que la dependencia se da en los dos sentidos. Por lo tanto, los transformadores comunes se utilizan en el enfoque de ambas disciplinas.

En cambio, es “restrictiva” cuando existe una simple comunicación de ideas, que no conduce necesariamente a una interacción porque opera la restricción de unas disciplinas sobre otras. Toda disciplina existe por los hombres y por la sociedad que la han hecho existir. Bajo este aspecto puede llegar a ser objeto de estudios para las ciencias del hombre y de la sociedad. Particularmente, toda

disciplina comporta un "cuerpo" social organizado que incluye a la vez un funcionamiento y antagonismos, y dispone tanto de procesos de selección, como de procesos educativos que generaron conocimiento. (6)

Siguiendo la argumentación de Guy Palmade, las teorías en litigio no se localizan en el interior de una disciplina sino que de una manera más o menos completa y extensa se despliegan sobre y a través del conjunto de las disciplinas. Así pues si la interdisciplinariedad se plantea como un objetivo aparente, no funcionará más que como una ocasión de explicitar el poder de la teoría puesto que se encontrará en gran parte asegurada por la manera en que ésta haya preorganizado las disciplinas. (7)

Todo lo analizado hasta aquí abarca a la institución pública como tal y al marco interdisciplinario que surge en los grupos o equipos de trabajo. Debemos ver ahora, qué ocurre cuando estas dos variables, grupos e interdisciplina, entran en acción.

Al trabajar en una organización con profesionales de diferentes disciplinas, se observa que las líneas divisorias entre las disciplinas, se ven en situación de peligro ante sugerencias novedosas e importantes. Aparece aquí el criterio de la "competencia" entre cada una de ellas, manifestándose así la restricción que antes se ha explicitado. El alerta que se manifiesta es propio de una situación de cambio, muchas veces necesario en una organización.

Esta situación significa plantear un nuevo paradigma, entendiendo a éste no sólo por la interpretación hecha por el científico sino además por la mirada de la realidad cotidiana. Este hecho marca un cambio que se encuadra en el papel de la hermenéutica, en cuanto su perspectiva de interpretar la convergencia de varios discursos para producir un sentido, de "estar dispuesto a adquirir la jerga del interlocutor en vez de traducirla a la suya propia". Esta ve a las relaciones entre discursos como las interacciones de una conversación en la cual cada uno expone su propia perspectiva, sin que necesariamente una a los hablantes una matriz disciplinaria. En esta convergencia siempre está latente la esperanza de llegar a un acuerdo mientras dure la conversación. De este modo el diálogo en los equipos resulta enriquecedor cuando, más allá de la formación disciplinar, ésta no opera como matriz sino que lo que adquiere relevancia es el tema y su abordaje conjunto aunque existan o no acuerdos. (8)

Desde lo epistemológico podemos considerar la esperanza de llegar a un acuerdo por la existencia de un terreno común que es la racionalidad que los une.

Es "la hermenéutica como estudio del discurso anormal desde el punto de vista del discurso normal" la que nos aproxima a una mejor interpretación de lo que ocurre dentro del trabajo interdisciplinario. Ante esta situación, la línea divisoria entre los respectivos dominios de la epistemología y la hermenéutica, no consiste en la diferencia entre las "ciencias de la naturaleza y las ciencias del hombre". La diferencia consiste en que la epistemología es el dominio del saber científico de una disciplina, mientras que la hermenéutica es el dominio de una interpretación discursiva. Por esta razón en un trabajo interdisciplinario tratamos de respetar el discurso del otro aún cuando no dominemos su conocimiento epistemológico de una determinada disciplina. Esto implica una actitud de honradez frente a los otros discursos. Esto supone un principio básico y necesario en toda relación interdisciplinaria que es la aceptación de una variedad de posiciones. A partir de aquí, podemos pensar en establecer una nueva relación en el grupo de trabajo, esta postura o actitud debe existir para poder lograr que los discursos por distintos que sean, se acerquen en una complementación que beneficie el trabajo interdisciplinario. (9)

La idea dominante de la epistemología es que para ser racional, para ser plenamente humano, para hacer lo que debemos, hemos de ser capaces de llegar a un acuerdo con otros seres humanos. Construir una epistemología es encontrar la máxima cantidad de terreno que se tiene en común con los otros. En las organizaciones públicas, los equipos de profesionales, sin plantearse en muchos casos la posibilidad de acercarse a un campo común, sin embargo participan de complementaciones mutuas, aunque las disciplinas sean totalmente distintas. Se considera que el campo común, en estos casos, está dado más por la problemática común abordada, que por la reflexión epistemológica de los involucrados. Efectivamente, frente a una problemática común cada uno contribuirá para una solución conjunta. Con el enfoque interdisciplinario será posible realizar una comprensión global del problema, adoptando una perspectiva vinculante que seguramente redundará en beneficio de la resolución de situaciones complejas.

Cada individuo que participa como integrante de un equipo, está cumpliendo un rol que es uno de los tantos que le tocan en su vida cotidiana, en donde se puede develar la simplicidad escondida detrás de la aparente multiplicidad y aparente desorden de los fenómenos. Quiero significar con esto que el desorden esta entonces ligado a todo trabajo, a toda transformación. Y que el orden organizacional buscado de alguna manera por ese equipo interdisciplinario será el resultado de un proceso que inicialmente se ha ofrecido como desorden y caos

CONCLUSIÓN

Finalmente podemos decir que es necesario repensar la administración pública no solo teniendo en cuenta la capacitación de los agentes públicos desde lo disciplinar sino desde la reflexión de lo interdisciplinar. La administración pública ha sido un ámbito de larga trayectoria de trabajo interdisciplinar, sin haberse planteado en general que un nuevo paradigma se manifestaba en lo cotidiano del trabajo. Sin embargo, muchas veces se han dado muy buenos resultados de trabajos en equipos, se hace necesario entonces ver donde estamos ubicados como profesionales si con un discurso considerado desde lo epistemológico, o desde la hermenéutica, con cual de ellos nos aproximamos más a poder entender como desarrollamos nuestro trabajo como profesionales en equipos interdisciplinarios. Es un desafío poder llegar a entender el trabajo en las instituciones públicas. Pero queda claro que, por difícil que sea, siempre el trabajo en equipo tendrá mejores resultados que el trabajo individual, más aún cuando nuestro trabajo tiene un fin público y por lo tanto se proyecta al ámbito social, porque permitirá el disenso, la participación y el cambio. Como dije anteriormente las divisorias se ponen en peligro, se borran los límites ante sugerencias novedosas que producen conflictos y desorden pero que constituyen, al mismo tiempo, motivaciones que llevan a nuevos planteos y nuevas formas de trabajo. Esto provoca reacomodaciones permanentes que evitan la inercia y generan una acción mucho más productiva.

Debemos ser concientes también de que todo el análisis planteado hasta ahora no es fácil, porque las instituciones están integradas por personas, y por lo tanto los cambios o las fuertes reflexiones y conflictos dentro de ellas, complejizan el normal desempeño y requieren ser orientados adecuadamente.

La complejización de la relación orden, desorden, organización, surge cuando se constata empíricamente que fenómenos desordenados son necesarios en ciertas condiciones, en ciertos casos como paso previo a la producción de fenómenos organizados, que contribuyen al incremento del orden. Por último, es necesario considerar que los que trabajan en las organizaciones son seres humanos, son "sujetos" y como tales tienen particularidades distintas en cuanto a personalidad, carácter, sensibilidad y poder de adaptación. A ello se suman, también, las condiciones culturales y sociales que favorecen, en mayor o menor medida, las posibilidades de autonomía. Todo ello puede generar en el grupo nuevas visiones, nuevos conceptos, nuevos descubrimientos y nuevas reflexiones que redunden en beneficio de un mejor trabajo interdisciplinario.

La interdisciplinariedad en las organizaciones públicas permite abordar fenómenos multifacéticos que requieren un abordaje desde posiciones variadas. Es esta una vía de acceso, tanto para la resolución de problemas complejos como para la puesta en marcha de proyectos de mejoramiento y desarrollo, que sólo podrán realizarse con la interacción de profesionales procedentes de diferentes disciplinas.

NOTAS

- (1).- Cfr. Olías de Lima, Blanca. Gestión pública, gestión privada de los recursos humanos. Consejo Provincial de la Función Pública de Río Negro, 1997.
- (2).- Anzorena, Oscar. Estado y Gerencia Pública. Los desafíos del cambio. Consejo Provincial de la Función Pública de Río Negro, 1997.
- (3).- Gore, Ernesto. Equipos en la práctica. Consejo Provincial de la Función Pública de Río Negro, 1997.
- (4).- Gore, Ernesto. Equipos en la práctica. Consejo Provincial de la Función Pública de Río Negro, 1997.
- (5).- Palmade, Guy. Interdisciplinariedad e ideologías. Narcea, Madrid, 1979.
- (6).- Palmade, Guy. Interdisciplinariedad e ideologías. Narcea, Madrid, 1979.
- (7).- Cfr. Palmade, Guy. Interdisciplinariedad e ideologías. Narcea, Madrid, 1979.
- (8).- Rorty, Richard. La filosofía y el espejo de la naturaleza. Cátedra, Madrid, 1989.
- (9).- Rorty, Richard. La filosofía y el espejo de la naturaleza. Cátedra, Madrid, 1989.

BIBLIOGRAFIA

- ANZORENA, Oscar, Estado y Gerencia Pública. Los Desafíos del Cambio. Consejo Provincial de la Función Pública. 1997
- FOLLARI, Roberto, Interdisciplinariedad, UAM-Azcapotzalco, México, 1982
- GORE, Ernesto, Las organizaciones y la formación del capital humano. Consejo Provincial de la Función Pública. 1997
- GORE, Ernesto. Equipos en la práctica. Consejo Provincial de la Función Pública. 1997
- Morin, Edgar, Introducción al pensamiento complejo. Gedisa, Barcelona, 1998
- OLIAS DE LIMA, Blanca.,Gestión pública, gestión privada de los recursos humanos. Consejo Provincial de la Gestión Pública. 1997
- PALMADE, Guy, Interdisciplinariedad e ideología, Narcea, Madrid, 1979.
- RORTY, Richard, La filosofía y el espejo de la naturaleza, Cátedra, Madrid, 1989.