

**Sexto Congreso Argentino de Administración Pública**  
**Resistencia, 6, 7 y 8 de julio de 2011**  
**Gobernabilidad democrática, desarrollo económico e inclusión social**

Panel: Fortalecimiento de los perfiles directivos para el liderazgo de espacios públicos complejos. Experiencias y análisis.

Ponencia: Tensiones establecidas entre el cambio y la invariancia en organizaciones públicas - El diseño de un Plan de Desarrollo Profesional.

Autor: Ps. Rodolfo A. Escalada, Centro de Estudios Universitarios, Universidad Nacional de Rosario - Argentina. Correo Electrónico: rescalada@arnet.com.ar

### **Introducción**

El presente trabajo constituye una comunicación parcial, de los resultados de la investigación denominada: “Incidencia de la modalidad de gestión en los procesos de innovación de Organizaciones Públicas”. La misma se encuentra radicada en el Centro de Estudios Interdisciplinarios de la Universidad Nacional de Rosario, contando con la dirección de la Lic. Rita Grandinetti y mi co-dirección. La investigación se ha realizado tomando en cuenta una serie de trabajos de consultoría realizada por los miembros del equipo de investigación. En esta oportunidad, presento los “hallazgos realizados” en una intervención realizada en una Organización Pública, la cual demandó mi asistencia como consultor externo, para el diseño de un Plan de Desarrollo Profesional.

El objetivo principal de esta contribución no radica en abordar la temática de los Planes de Desarrollo Profesional en sí mismos, sino reflexionar sobre las tensiones y posibilidades que el mismo suscita en las Organizaciones Públicas en instancias de su diseño. Para estos fines, considero esencial introducir cómo fue la demanda, la metodología de trabajo, los principios organizadores del plan de desarrollo y el dispositivo de trabajo utilizado. Luego de lo cual estaré en condiciones de presentar los hallazgos.

## **Sobre la Demanda**

La demanda fue realizada por las máximas autoridades de una Organización Pública. La misma se encontraba caracterizada por tres cuestiones principales: La primera: Los funcionarios responsables tenían la certidumbre, que si bien toda la estructura estaba constituida por profesionales, las problemáticas sociales había ido creciendo en complejidad, razón por lo cual se necesitaba brindar apoyo a los profesionales instrumentándolos con mayores conocimientos y una formación más sistemática. Al momento cada área se responsabilizaba por una problemática en particular y buscaba profesionales que pudieran intervenir, más no poseía un Plan de Formación Sistemático.

La segunda: Los miembros de la Organización, desde hacía algún tiempo, realizaban un pedido cada vez más insistente, sobre la necesidad que poseer una mejor formación profesional para el trabajo que hacían.

La tercera: Observaban también problemas en la comunicación entre las distintas áreas, las cuales según la apreciación de los funcionarios, eran la causa de muchas desinteligencias y superposiciones en el terreno (así denominado el espacio físico de trabajo en el que cada quien se desempeña).

De estas tres cuestiones, se desprende que los responsables de la Organización consideraban que buena parte de los problemas existentes, radicaban en una necesidad de mayor formación y de problemas de comunicación entre las áreas. En principio, aunque luego varió, me limité a señalar que ambos temas seguramente se vinculaban, pero que podían tener causas totalmente diferentes. A los efectos de la administración de la expectativa que toda intervención genera, se acordó que el trabajo se focalizaría en el diseño de un Plan de Desarrollo para todo el personal de la Organización.

## **Sobre la Metodología de Trabajo**

El diseño de un Plan de Desarrollo requiere una definición sobre la metodología a utilizar. En un trabajo anterior<sup>1</sup> formulé que habíamos detectado dos

---

<sup>1</sup> Escalada Rodolfo, Equipos de Gobierno, entre el cambio y la invariancia. Quinto Congreso Argentino de Administración Pública - Sociedad, gobierno y administración, 2009.

enfoques en lo relativo a la Gestión del Cambio. Los mismos se diferencian fundamentalmente, en lo que hace a la “racionalidad” que se pone en juego. Denominé a los mismos como Enfoque de Racionalidad Directiva (ERD) y Enfoque de Racionalidad Integrativa (ERI). Ambos generan distintas realidades en el seno de las Organizaciones, y consideramos que, de alguna manera, el cambio o la invariancia encuentran sus raíces en las distintas realidades que las mismas propician. A continuación presento una síntesis de algunas características fundamentales de cada enfoque:

El ERD parte de la concepción de que el cambio debe ser pensado e implementado por un Equipo Técnico no perteneciente al Área en la cual se debe trabajar. Esta concepción plantea el problema que, implícitamente, se está dando a entender que los miembros que ya se encuentran en la Organización no están en capacidad de aportar al pensamiento y la implementación de un cambio. El ERI atiende a dos cuestiones fundamentales, por un lado contempla la necesidad de incluir personas que tienen las competencias que se requieren y que no existen en la Organización, y por el otro, conserva las capacidades ya instaladas. No debe olvidarse que quienes laboran todos los días en una Organización, son expertos en sus puntos débiles.

El ERD parte del supuesto de que realmente puede existir un “tipo de saber experto”, previo y omnímodo. El ERI basa su concepción en que el más capaz de los consultores, solo habilita un proceso de construcción que siempre se da en el vínculo con los miembros de la Organización.

En el ERD, el diagnóstico lo hace el experto que queda en el lugar del sujeto que investiga un objeto. En el ERI nos encontramos con un Equipo (constituido por nuevos y viejos actores) que rompe la clásica relación sujeto / objeto.

Hemos observado que en las Organizaciones que trabajan desde el ERI las resistencias se minimizan (sin que desaparezcan), por el simple hecho de que son las propias ideas las que se vuelcan en el Plan. Por el contrario, hemos detectado que el ERD es generador de mayores niveles de resistencia. El personal histórico, en silencio, al sentirse “no tenidos en cuenta”, espera las fallas del Plan impuesto.

Es decir, el énfasis en el ERI está puesto en la construcción de “un nosotros”, y no el reforzamiento del “nosotros y ellos” que el ERD genera.

El ERD es muy aceptado en Organizaciones que basan su trabajo en tecnologías de punta y procesos de trabajo altamente protocolizados. En este tipo de Organización el saber experto suele ser aceptado con menor recelo (sin que por esto no se den este tipo de situaciones). En las Organizaciones Públicas en las cuales el trabajo está basado a partir de las relaciones vinculares que se establecen entre quienes brindan un servicio y quienes lo reciben el ERI goza de mayor aceptación, pues entre otras tantas cosas, la experiencia humana escapa a la protocolización y la expertiz externa.

En función de lo expresado, se optó por trabajar desde la concepción del ERI, constituyendo un equipo formado por cuatro miembros de la Organización y yo como consultor. Dicho equipo tuvo la responsabilidad de elaborar los “Principios Organizadores del Plan y diseñar el “Dispositivo de Trabajo”. Todos los trabajos realizados tuvieron una modalidad participativa, incorporando a las distintas jornadas los principales referentes de las distintas áreas de la Organización.

### **Principios Organizadores del Plan**

Un aspecto fundamental para emprender el Proyecto, fue el establecimiento de una serie de principios que brindaran el encuadre del proyecto, los mismos fueron:

La carrera dispondrá de dos ejes o trayectos. Un "Trayecto Troncal", el cual dispondrá de las competencias<sup>2</sup> básicas (generales) que se deben tener a fines de desempeñarse en la Organización. Dichas competencias están vinculadas a los puestos de trabajo de cada Área.

Un Segundo eje de la carrera será el "Trayecto Específico". El mismo dispondrá de las competencias específicas que se requieren para el desempeño en un puesto específico en un Área.

---

<sup>2</sup> Las Competencias son entendidas como el conjunto de Conocimientos, Habilidades y Actitudes que requiere un puesto de trabajo.

De esta manera la Carrera estará organizada en un primer momento que se puede denominar de formación "Generalista", y un segundo momento de formación "Específica".

El Plan de Carrera deberá estar diseñado de manera tal que existan "Áreas Temáticas" que engloben y articulen especialidades. Esto implicará la obtención de una visión global de los esfuerzos de la Organización, lo que además implica la posibilidad del aumento de un trabajo interdisciplinario entre Áreas.

### **Dispositivo de Trabajo**

#### 1° Momento: Diseño de la Misión - Visión - Valores (MVV) de la SPS

Un Plan de Carrera debe ser pensado como un trayecto que una persona recorre a lo largo de su vida laboral. Esto implica la definición de un marco estratégico que se constituya en la referencia para el trazado del camino. Para ello, se debe definir la Misión, la Visión (de futuro) y analiza los Valores en los que se basa la Organización.

#### 2° Momento: Contribución de cada Dirección a la MVV

Definidas la MVV, se analizará cómo cada Dirección aporta al cumplimiento de las mismas, considerando los obstáculos existentes en cada área para el pleno cumplimiento de la MVV.

#### 3° Momento: Revisión de la Estructura

Toda Estructura debe servir para tres cuestiones básicas: permitir el cumplimiento de los objetivos de la Organización; administrar los recursos; vincular exitosamente a las personas. A partir de esta definición, es importante determinar si algún aspecto de la Estructura debe ser revisado a los fines de que la MVV pueda desarrollarse virtuosamente.

#### 4° Momento: Análisis de los Conocimientos Fundamentales

Se debe analizar y determinar los conocimientos fundamentales que la Organización requiere para el logro de la MVV. Este debe ser un momento inespecífico en relación a las áreas. La idea es obtener información sobre "qué se necesita".

#### 5° Momento: Establecimiento de las Competencias Generales

Tras el momento anterior, se deben clasificar los conocimientos. En un primer momento se delimitarán las Competencias Generales, es decir, lo que el personal de la Organización debe tener en común.

6° Momento: Análisis de los puestos de trabajo y establecimiento de las Competencias Específicas de cada Dirección

Deslindadas las Competencias Generales, se debe realizar un análisis de las Competencias Específicas, vinculadas a los puestos de trabajo en cada Área.

7° Momento: Establecimiento de las Unidades Temáticas para los Trayectos Curriculares

La implementación de un Plan de Carrera, varía según la complejidad de la Organización. La Organización presenta una complejidad importante desde el punto de vista de la cantidad y diversidad de tareas. Por esto deben definirse Unidades Temáticas que permitan organizar los trayectos curriculares.

8° Momento: Definición de los Trayectos Curriculares para las Competencias Generales

Se definen los Trayectos Curriculares generales.

9° Momento: Definición de la metodología de Evaluación de Desempeño

La implementación de un Plan de Carrera, permite a una persona desarrollarse en la Organización a lo largo de su vida laboral. Por tanto, como de lo que se habla es de crecimiento y desarrollo, una herramienta básica es la evaluación. No existe posibilidad alguna de determinar si una persona ha logrado, o no, los objetivos de crecimiento que una nueva responsabilidad requiere sin mediar una evaluación.

10° Momento: Definición del diseño pedagógico y la modalidad de implementación del Plan de Carrera.

Se deberá realizar el diseño pedagógico de los programas de formación.

Se deberá diseñar la modalidad de implementación.

11° Momento: Formación del personal de conducción en la metodología de Evaluación de Desempeño.

La puesta en marcha de la Evaluación requerirá la capacitación del personal de conducción, responsable por las evaluaciones.

## Hallazgos Realizados

Al momento de la elaboración del presente trabajo, el Dispositivo de Trabajo se encuentra cumplimentado hasta el Tercer Momento y se encuentra en curso el Cuarto Momento.

La definición de la Misión, Visión y Valores (1° momento), fue realizada en talleres en los que se usaron técnicas participativas, asistiendo grupos de aproximadamente 80 personas de las distintas Áreas de la Organización. Los trabajos significaron una experiencia muy enriquecedora, desde el punto de los acuerdos alcanzados, los cuales tuvieron que atravesar por una serie de debates en los que se evidenciaron aspectos centrales de la cultura de la Organización. Los que de no ser tenidos en cuenta, surgirían más tarde como obstaculizadores para el diseño del PDP o al menos limitando su calidad o posterior implementación. Es necesario clarificar que el concepto de cultura sobre el que me baso, es el formulado por Schein, como un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia (Schein E 1988:26).

Si retomamos aquello de “enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna” podemos abordar una serie de tensiones que surgieron. La discursiva de los asistentes a las Jornadas, fueron haciendo hincapié en algunos términos, los cuales rápidamente fueron sobresaliendo por su variedad significativa. Presento aquí tres que tuvieron un papel destacado: Trabajo en Equipo, Comunicación y Territorio. Veremos que todos ellos tienen una relación de correspondencia, tanto al momento del análisis de las tensiones emergentes, como de las posibilidades de mejora.

## **Trabajo en Equipo (o Equipos de Gobierno)**

En nuestras investigaciones hemos identificado que los Equipos de Gobierno surgen como la necesidad de atender dos factores esenciales que se encuentran concatenados. Por un lado se puede afirmar que las actualmente se abordan “realidades multidimensionales”. En un trabajo anterior, citábamos como ejemplo, no se puede hablar de mejoras en la educación, si un niño no se alimenta bien. La eficiencia de un Hospital (en términos de un proyecto de gobierno) queda comprometida si la población no tiene un sistema de transporte que le permita llegar en forma adecuada (Escalada R. 2009:4). Es decir, las realidades son multidimensionales, se definen por el entrelazamiento de múltiples dimensiones del espacio social, por tanto las soluciones deben seguir la misma lógica. Esto nos lleva al segundo factor, como consecuencia de lo precedente, deben pensarse “soluciones integrales”. Pensar que los problemas pueden arreglarse de a uno por vez, o sujeto a la división rígida de abordajes disciplinares, es no comprender la complejidad del sistema que se gestiona. En las jornadas surgió el planteo que el trabajo en equipo era percibido como absolutamente necesario, al tiempo que se lo consideraba débilmente desarrollado. Al interior de cada área de la Organización, los equipos de trabajo eran más consistentes, pero a la hora de articular con otras áreas los problemas se manifestaban en toda su amplitud. Esto trae aparejado un problema muy importante. Si bien no resulta posible la formación de un profesional que lo sepa todo, no debe caerse en el otro extremo, como lo es organizar las prácticas como si las problemáticas sociales existentes, realmente pudieran ser atendidas o solucionadas en forma fragmentada. ¿A qué me refiero? Pues que resulta evidente que, por caso un psicólogo, no puede ser especialista en adicciones, maltrato familiar, problemas de aprendizaje, psicología del trabajo, etc. Lo que lleva a que exista una lógica división de especialidades. El inconveniente se presenta cuando en una familia todas estas cuestiones se hacen presentes. Las recurrentes crisis sociales, han generado una complejidad en aumento de los contextos sociales. El problema de la complejidad queda, así, caracterizado como aumento cuantitativo de los elementos: al aumentar el número de elementos que deben permanecer unidos

en el sistema, aumenta en proporción geométrica el número de las posibles relaciones, y esto conduce, entonces, a que el sistema se vea obligado a seleccionar la manera en que debe relacionar dichos elementos. Por complejo se designa, de esta manera, “aquella suma de elementos que en razón de una limitación inmanente de capacidad de enlace del sistema, ya no resulta posible que cada elemento quede vinculado en todo momento” (Luhmann N. 1995:106). Paradójicamente desde las ciencias sociales, la respuesta que se le brinda al aumento de complejidad, es decir, la mayor cantidad de problemáticas que se enlazan al interior del sistema social produciendo consecuencias concretas en la vida de los sujetos, son respondidas vía especialización, es decir, se generan nuevas especializaciones que terminan produciendo una partición en diversos saberes, a aquello que una familia vive como un todo.

Como puede entenderse, se establece así una tensión entre los problemas propios de la vida cotidiana de la población, y la forma de producción y aplicación de saberes que concurren en la asistencia de esa misma población. Éste implica un punto central en el diseño de un Plan de Desarrollo Profesional. La formación de los miembros de la Organización, reproduce el paradigma, desde el cual está formada. Dándose esto no solo en una modalidad de atención. La estrategia y la estructura de la Organización misma, termina estando pensada y por lo tanto constituida, desde ese mismo paradigma. Podemos afirmar que, aquello que es visualizado como un problema de trabajo en equipo entre las áreas, es la expresión de una forma disciplinar de concebir las prácticas profesionales en una comunidad. De allí que los Equipos de Gobierno, no deban ser entendidos como una moda de gestión. Configuran una alternativa para el procesamiento de la complejidad creciente a la que nos enfrentamos. Gestionar hoy requiere dar soluciones que atiendan dos aspectos: Definir opciones estratégicas y Movilizar recursos y dispositivos para la acción. Para el logro de estas metas, es vital que la gestión pueda incorporar tres diferencias: “diferentes Racionalidades”; “diferentes Intereses”; y “diferentes Saberes”, que se requieren para el paso de la estrategia a la acción. La posibilidad que surge en esta tensión fue atendida precisamente en la búsqueda de una definición colectiva de la Misión y Visión de Futuro de la

Organización, a partir de la cual se pueda identificar cómo cada área debe concurrir al logro de “objetivos comunes”.

### **Problemas en la Comunicación**

Habiendo establecido la tensión entre la complejidad en aumento de los sistemas sociales y la respuesta de las ciencias sociales brindadas desde una mayor partición disciplinar, vía especialización, podemos pensar con mayor detenimiento, la tercer demanda que formulaban los funcionarios en relación a problemas en la comunicación entre las áreas. La división del trabajo existente en las Organizaciones, establece inevitablemente otra tensión en los procesos de “diferenciación e integración” organizacional. Por diferenciación entendemos, la diferencia en la orientación cognitiva y emocional entre [...] diferentes departamentos funcionales (Lawrence P. y Lorsch J. 1967:20). Cada área posee distintas formas de vinculación con el ambiente, de acuerdo al tipo de relación que debe generar con el mismo. De allí que las prácticas tendientes al logro de la cohesión interna, difiera entre área y área. Estas prácticas necesariamente producen una orientación cognitiva y emocional diferente. Para dar un ejemplo en esto, se puede plantear la diferencia existente en lo que significa el tiempo en distintas áreas. Para un cirujano, 30 minutos no significa lo mismo que para alguien que realiza tareas administrativas. Para alguien que realiza su trabajo al aire libre, 8hs no son lo mismo que para quien las realiza en el interior de un edificio bien climatizado. Para un gestor político, el tiempo de implementación de una obra puede sonarle excesivo, mientras que para los técnicos que deben construirla puede resultarle un tiempo escaso. Es decir, cada área está sujeta a distintas racionalidades, que llevan a que el tiempo (si bien es el mismo desde el punto de vista de la unidad de medida), significa distintas cosas. Lawrence y Lorsch reconocen en la formalidad de la estructura una dimensión de la diferenciación entre las unidades funcionales (Lawrence P. y Lorsch J. 1967:20). Las distintas áreas (unidades funcionales), a partir de la lógica de la división del trabajo, generan sus propios principios de funcionamiento, el cual se ve fuertemente influenciado por la orientación de los distintos actores que ejercen posiciones de liderazgo en cada unidad funcional.

Por lo tanto la identidad no solo es la Organizacional, existe una identidad a nivel de las áreas, generadas a partir de las distintas prácticas que se realizan en ellas. Pero, de ser esto así, ¿cómo las Organizaciones logran cohesión? Pues a los procesos de diferenciación se le articulan los procesos de integración. Definimos Integración, como la cualidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos en los que se requiere realizar la unidad de esfuerzo que el ambiente requiere (Lawrence P. y Lorsch J. 1967:21). Sobre esta base, podemos considerar la naturaleza del género humano y de las relaciones humanas. Las tensiones existentes entre los distintos grupos disciplinares, devienen en la generación de “distintas identidades”. Cada área constituye su identidad en función de propios sistemas de valores cristalizados en sus prácticas y finalmente naturalizadas como una forma de “ser”. Esto se relaciona con la identidad (Escalada R. 2007:11). La repetición de la distinción da testimonio de la identidad (Luhmann N. 1995:73). Lawrence y Lorsch, determinaron en sus investigaciones, que los distintos fines particulares de los miembros de la Organización, inciden en la estabilidad o inestabilidad de la misma. De esta manera (sin que esto implique que todo puede explicarse tan solo por esta variable) vemos como el ambiente va determinado una configuración organizacional que maximiza la diferenciación y obstaculiza la integración. De allí que lo denominado como problema de la comunicación, puede ser comprendido desde esta perspectiva, como un problema en la integración de distintas racionalidades, constituidas por diferencias técnicas propias de los distintos marcos disciplinares y la carga emocional que las diversas prácticas generan en los sujetos. Todos comprenden la necesidad de trabajar en equipo, es decir, tener una forma más integrada de trabajo, más la información que circula entre las distintas áreas, al estar basadas en distintas racionalidades, implican una afrenta recíproca. La información se trata de una diferencia que lleva a cambiar el estado mismo del sistema; por el solo hecho de acontecer transforma (Luhmann N. 1995:63). El tema central para poder entender la cuestión de la comunicación, es ver que una Organización Pública como de la que estamos hablando, intenta en forma deliberada absorber en su interior, la complejidad propia del sistema social al cual debe brindar servicios.

Más dicho sistema social no es unívoco. En realidad nos encontramos con una diversidad de sistemas que se acoplan en su funcionamiento. Trabajar en equipo entre áreas, significa necesariamente incorporar el punto de vista de las prácticas laborales de los otros, lo que lleva a que se deben realizar cambios en las propias prácticas. Cuando los niveles de diferenciación son excesivos, sencillamente implican una ruptura en la auto organización de los distintos sistemas (Escalada R. 2009:6). Autoorganización quiere decir construcción de estructuras propias dentro del sistema. Como los sistemas están clausurados en su operación no pueden importar estructuras. El concepto de autoorganización deberá entenderse en primera línea como producción de estructuras propias, mediante operaciones propias (Luhmann N. 1995:73). Las estructuras ayudan al sistema a orientar sus propias operaciones de acuerdo con un pasado inmediato. El sistema no puede moverse hacia el futuro, sino que su movimiento hacia el futuro es a partir de lo inmediatamente anterior (Luhmann N. 1995:73). Los problemas comunicacionales entre áreas, al igual que los problemas para trabajar en equipo, pueden ser pensados como resistencias, como un intento de los distintos sistemas de mantener su autonomía. Esto implica que a mayor diferenciación, el sistema gana en complejidad. El Enfoque de Racionalidad Directiva (ERI) se convierte así en un método esencial para el diseño de un Plan de Desarrollo Profesional, toda vez que si los problemas de diferenciación e integración no son debidamente comprendidos y atendidos, la formación que se diseñe, puede llevar a un aumento de los niveles de diferenciación, con el consiguiente efecto de un aumento de la misma en los niveles operativos de la Organización, puesto que si la formación impartida aumenta la partición disciplinar, el correlato será una población profesional que traslade eso a su práctica en el territorio.

### **El Territorio**

Dijimos que el término “territorio” surgió en forma reiterada en las Jornadas. Uno de los puntos centrales de las autocríticas que surgieron, fue que cuando las distintas áreas se desempeñan en el territorio (entendido este como el espacio ciudadano en el que se desempeñan), se producen tanto

solapamientos por el hecho de que más de un área se ve inmersa en mismas situaciones, o en el otro extremo, situaciones en las que no queda claro quién debe actuar. Lo ya expuesto sobre el trabajo en equipo y la comunicación permiten comprender parte de esta problemática, pero es importante profundizar en ese término, “territorio”. Se puede aseverar que es en el territorio donde las prácticas profesionales se concretan. Pero lo interesante a reflexionar es que la forma en que dichas prácticas se llevan adelante, implican una “operación” que define “una forma”, para dicho territorio. En primer término estas operaciones se componen de prácticas ejecutadas por individuos pertenecientes a una organización. Recordemos que en su condición de actores, los individuos recrean las condiciones que hacen posibles sus actividades, de modo que en ellas está involucrada la estructura. Pero al mismo tiempo, la estructura se reproduce a través de una serie de sucesivas prácticas sociales situadas contextualmente. Por lo tanto, se puede decir que existe una estrecha relación entre la consciencia, las prácticas y la estructura. “Las estructuras son integradas por medio de la acción y la acción se conforma estructuralmente” (Ortiz Palacios, 1995:60). Recordemos que, sujetas a la “noción de dualidad de estructura, las propiedades estructurales de sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva” (Ortiz Palacios, 1999:61). Estas conceptualizaciones nos permiten avanzar en un tema central, que las estructuras del territorio, están definidas por las prácticas que en el mismo se concretan. Estas prácticas están determinadas, entre otras cuestiones, por las percepciones, los puntos de vistas de los profesionales que actúan en el territorio. Estos puntos de vista, la palabra misma lo dice, son vistas tomadas a partir de un punto, es decir de una posición determinada en el espacio social [...] la visión que cada agente tiene del espacio depende de su posición en ese espacio (Bourdieu P. 2000:133). El territorio surge así en su máxima complejidad, puesto que existen tantos territorios como formas de percibirlo y prácticas se llevan adelante. Los niveles de diferenciación, vía la especialización existente en la Organización, implican áreas que a partir de las distintas racionalidades con las que piensan sus prácticas, concluyen

definiendo distintos tipos de territorios. Se presenta así una brecha entre los problemas de la gente, de los ciudadanos que habitan en un espacio social definido, y la visión y significación que los miembros de la Organización tienen. Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de *disposiciones* duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines. (Bourdieu P. 2007:86) Esto nos permite pensar cómo, a lo largo del tiempo se van constituyendo una historia en la que cada miembro de la Organización aprende una forma de concebir el territorio desde una particular óptica, propia del área en la cual se desempeña. Esto produce un efecto similar al que señalara Schein, el desgajamiento de la consciencia de las razones profundas en las que se estructura un esquema de percepción. Producto de la historia, el *habitus* origina prácticas, individuales y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el *habitus* el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tiende, con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo (Bourdieu P. 2007:88). El punto es que el aumento de la complejidad social de una época determinada, pone en tela de juicio los esquemas de percepción, tensionando e introduciendo la posibilidad de un análisis crítico de las prácticas y formas sobre cómo se entiende y llevan adelante las mismas.

### **Conclusiones**

La primer conclusión a la que podemos arribar, es que el diseño e implementación de un Plan de Desarrollo Profesional, producirá siempre tensiones en la Organización, tanto por la metodología a utilizar, como por los procesos de reforzamiento de lo instituido, o de apertura a un movimiento

instituyente de cambios. En el caso que hemos abordado, si retomamos la demanda establecida por los miembros de la Organización, en la que desde hacía algún tiempo y en forma cada vez más insistente, planteaban la necesidad de poseer una mejor formación profesional para el trabajo que hacían, el punto crítico que debe analizarse a los fines del diseño de un Plan de Desarrollo Profesional, es cuál es el implícito de ese explícito. Tras lo expuesto podemos concluir que en forma implícita, un proceso de autocrítica se había iniciado. Tanto el funcionario como el resto de los miembros de la Organización, plantearon en la dimensión de lo explícito la necesidad de la formación, es decir, saber hacer mejor las cosas. Y ese pedido es natural cuando se comienza a ver que las cosas “no salen bien”, o no al menos como uno quisiera. Más lo interesante es que no solicitaron un “curso de capacitación”, sino un Plan de Desarrollo. El tema es si sólo se trata de un desarrollo de nuevos conocimientos para la continuación de más de lo mismo, o si de lo que se trata es de la construcción de un nuevo paradigma que requiere la comprensión de realidades multidimensionales que exponen a la Organización a un cambio de proporciones mayores. Sin dudas Trabajo en Equipo, Comunicación y Territorio, fueron los emergentes que permitieron pensar en que el diseño del Plan de Desarrollo, puede devenir en un reforzamiento de las pautas culturales actuales, lo que contribuiría en un aumento de los niveles de diferenciación y por lo tanto una visión cada vez más fragmentada del territorio. O por el contrario, el diseño del Plan de Desarrollo puede convertirse en una herramienta que permita a la Organización aumentar los niveles de integración, y por lo tanto una visión más integrada del territorio en donde las personas habitan. Un cambio de estas características depende de la participación del colectivo de la Organización, toda vez que es en la reflexión de las propias prácticas, de la cultura, de los habitus, establecidos a lo largo de una historia, que resulta posible encontrar el punto de apalancamiento para el paso a otro paradigma.

El proceso está en marcha, y el resultado... abierto.

Ps. Rodolfo A. Escalada

## Bibliografía

**Bourdieu, Pierre,** (2000) Cosas Dichas - Gedisa Editorial

**Bourdieu, Pierre,** (2007) El Sentido Práctico - Siglo Veintiuno editores.

**Escalada Rodolfo,** (2009) Equipos de Gobierno, entre el cambio y la invariancia. Quinto Congreso Argentino de Administración Pública - Sociedad, gobierno y administración.

**Escalada Rodolfo,** (2009) Sistemas Organizacionales, una experiencia a nivel de Estado, IX Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. Organizado por la Facultad de Psicología de la Universidad de la República.

**Escalada, Rodolfo,** (2007) El Cambio Cultural desde una perspectiva ambiental –Una Experiencia Organizacional en Salud Pública– Cuarto Congreso de Administración Pública. Buenos Aires.

**Lawrence Paul R., y Lorsch Jay W.,** (1967) Organización y Ambiente - Editorial Labor.

**Luhmann, Niklas,** (1995) Introducción a la teoría de Sistemas, Editorial Anthropos.

**Ortiz Palacios, L** (1999). Acción, Significado y Estructura en la teoría de A. Giddens. Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, septiembre – diciembre. año 6 número 20. Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 57-84.

**Schein, Edgar H.** (1988) La cultura empresarial y el liderazgo Barcelona. Plaza & Janes Editores.