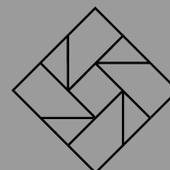
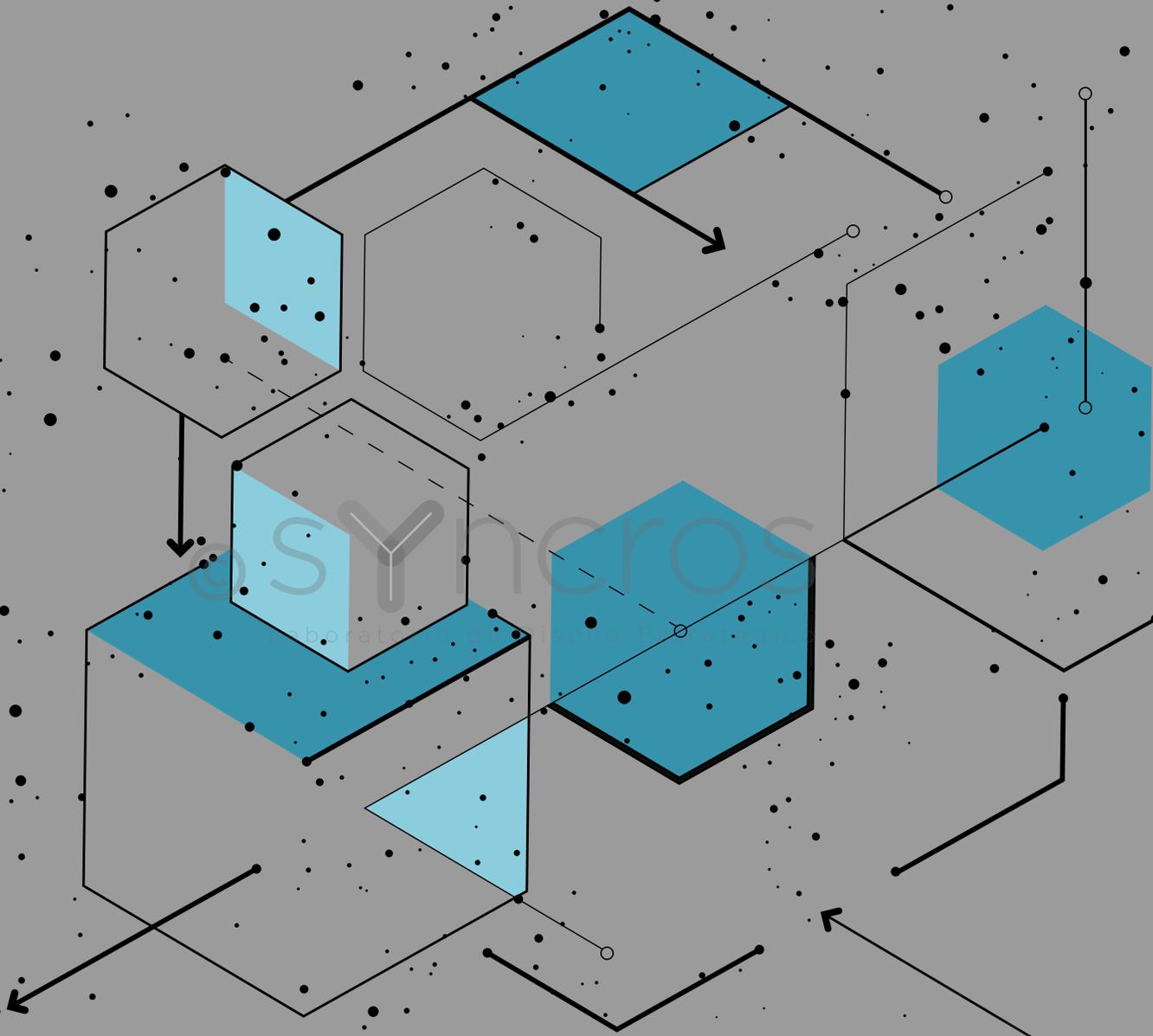


EL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO Y LA POLÍTICA PÚBLICA: OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES





© S Y n c r o s
Laboratorio de Diseño Estratégico

**El equipo
interdisciplinario y
la política pública:**
Observaciones y
recomendaciones

RODRIGO J MASSI

© sYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

sYncros
Laboratorio de
Diseño Estratégico



ESCUELA DE COMUNICACIÓN
MÓNICA HERRERA



MÓNICA HERRERA
EDICIONES

CONSEJO DE DIRECTORES

Dirección General: Teresa Palacios de Chávez

Dirección Académica: Federico Harrison

Dirección Administrativa: Hermann W. Bruch

CONSEJO EDITORIAL

Dirección y coordinación de publicación: Ivette Chacón

Cuidado de la edición: Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico

Diagramación, diseño de portada y diseño de gráficos:
Luis Arias

Plataforma: Adobe Indesign

Tipografía: DinPro Family



El contenido del artículo es de exclusiva responsabilidad del autor.

Este artículo aparece originalmente en la publicación *Abierta* • Número 7 • Año 2013 de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera.

C R É D I T O S

Para citar este artículo:

Massi, R. J. (2013). El equipo interdisciplinario y la política pública: Observaciones y recomendaciones. *Abierta*, 7, 33 –53.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por la ley de propiedad intelectual, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía (fotocopia) y el tratamiento informático.

Hecho el depósito que manda la ley.

© 2014, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.
Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, Depto. De La Libertad, El Salvador.
monicaherrera.com

© SYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

ÍNDICE



1. Introducción
2. Una nota sobre términos
3. Identificación de participantes
4. Gestión de liderazgo
5. Funcionamiento integral
6. Comunicación
7. Conclusiones
8. Referencias

© SYncros
Laboratorio de Diseño Estratégico

El Equipo interdisciplinario y la política pública: Observaciones y recomendaciones

RODRIGO J. MASSI



Laboratorio de Diseño Estratégico

Resumen

En la base del diseño estratégico está el equipo interdisciplinario. En la gestión de políticas públicas, el equipo interdisciplinario se emplea para diagnosticar problemas y diseñarles soluciones. Sin embargo, la integración y gestión de estos grupos no es siempre exitosa. Este artículo combina literaturas de salud pública, educación, negocios y ciencias del comportamiento para extraer recomendaciones y enseñanzas de una variedad de métodos de trabajo en equipo. Identifica los principales elementos que comparten los casos exitosos de la colaboración interdisciplinaria y los trata de contextualizar dentro del ámbito de la política pública en Latinoamérica. Estos son: (a) la identificación de participantes ideales, (b) la gestión exitosa del liderazgo, (c) un funcionamiento integrador y (d) una comunicación efectiva. También abona al debate existente en la literatura sobre la definición del término 'interdiscipliniedad.'

En una charla impartida en el simposio *RE:look design – Core Competencies in Transition (2013)*, Marco Steinberg, Director de Diseño Estratégico para la Fundación Finlandesa para la Innovación, exploró la intersección entre el diseño y la gestión de la política pública. Mencionó la gran lista de problemas que agobian a la población mundial y la necesidad por que los procesos y métodos de diseño intervengan en la toma de decisiones gubernamentales y en las metodologías de los equipos que toman decisiones importantes. En su exposición, destacó el tema de los equipos y cómo su composición y la gestión del conocimiento se convierten en factores críticos al innovar y ofrecer soluciones a problemas que parecen hacerse más complicados con el pasar del tiempo.

Escribiendo desde un contexto Latinoamericano, las palabras de Steinberg subrayan inquietudes de la sociedad civil, empresa privada y entes públicos de nuestra región. Parece ser que los *problemas perversos*, denominados como tal por su complejidad y persistencia, dominan la agenda de funcionarios públicos, juntas directivas y comités ad hoc (Rittel & Webber, 1973). Los políticos y los tecnócratas participan en un juego que compartimenta el conocimiento y el entendimiento de los problemas dentro de estructuras verticales, históricamente construidas. Esfuerzos como la reforma educativa o reformas en el sistema de salud adoptan modelos recetados por expertos de varias disciplinas, siguiendo estructuras e ideologías de moda.

Desafortunadamente, y tal como Steinberg menciona, estas supuestas innovaciones en el ámbito de políticas públicas resultan demasiado superficiales, dado que fallan en ver la estructura holística de los sistemas que engendran los problemas que se abordan. Los expertos y quienes toman decisiones no logran integrar sus conocimientos de una manera significativa para crear soluciones completas y duraderas. El resultado es un entendimiento limitado que engendra respuestas parciales. El diseño estratégico se ha establecido como un campo donde estas limitaciones se evalúan y se tratan de solucionar, insertando métodos del mundo del diseño tanto a la toma de decisiones como a la gestión y ejecución de propuestas.

En la base del diseño estratégico está el equipo interdisciplinario. Los políticos, tecnócratas, empleados públicos y diversos públicos de interés, a quienes referencio previamente, representan los distintos grupos que se unen para diagnosticar estos problemas perversos y diseñarles soluciones. Sin embargo, la integración y gestión de estos grupos no

es siempre exitosa, por lo que me dedico a escribir este artículo con intención de recoger recomendaciones y enseñanzas de distintos campos que han empleado una variedad de metodologías de trabajo en equipo. Mi propósito es informar la gestión de equipos interdisciplinarios encargados de diseñar y ejecutar políticas públicas.

La discusión sobre equipos interdisciplinarios se ha centrado en el análisis de las experiencias dentro de los establecimientos académicos alrededor del mundo. En las universidades, se han dado los pasos más grandes para elaborar un entendimiento pleno del ejercicio interdisciplinario en función de la generación de nuevo conocimiento (Alvargonzález, 2011; Canning, 2005; Davis, 2007; Hegarty, 2009; Newell & Klein, 1996; Palaiologou, 2010). Sin embargo, este artículo no está enfocado en los pormenores de la producción del conocimiento a causa de la inter o multidisciplinariedad, por lo menos dentro de los paradigmas de la academia y la investigación a nivel de ciencia pura. Aquí lo relevante es la manera en que la interdisciplinariedad funciona a nivel de conformación de equipos creados con el propósito de generar nuevas políticas públicas.

Para lograr este objetivo, primero discutiré lo que significa el término 'interdisciplinario' para así iluminar por qué este tipo de contribución grupal es la más adecuada para describir los grupos que generan nuevas políticas públicas. Segundo, exploraré, a través de un repaso de estudios de una gran variedad de disciplinas, los elementos más importantes que señalan el camino hacia el éxito para el funcionamiento ideal de estos grupos. Finalmente, replantearé lo aprendido en la experiencia Latinoamericana, entorno en cual surge mi inquietud original, para ofrecer recomendaciones y sugerencias para futuros estudios.

Dados los distintos temas que guían este estudio, hago evidente otro propósito de este ejercicio: hablar de la interdisciplinariedad en la práctica a través de un artículo de naturaleza interdisciplinaria. Me imagino que científicos sociales, historiadores y expertos en temas de políticas públicas y educación podrían cuestionar por momentos las palabras contenidas en estas páginas al encontrar incongruencias metodológicas y saltos de fe teóricos poblando el texto; pero la hibridación disciplinaria necesariamente genera resultados inesperados. El quebrar paradigmas es un eje esencial de cualquier esfuerzo que trate de emular el ideal interdisciplinario. Espero contar con la paciencia de los expertos y tentarlos a adoptar un nuevo par de lentes analíticos al examinar esta propuesta.

↖ *El quebrar paradigmas es un eje esencial de cualquier esfuerzo que trate de emular el ideal interdisciplinario.* ↘

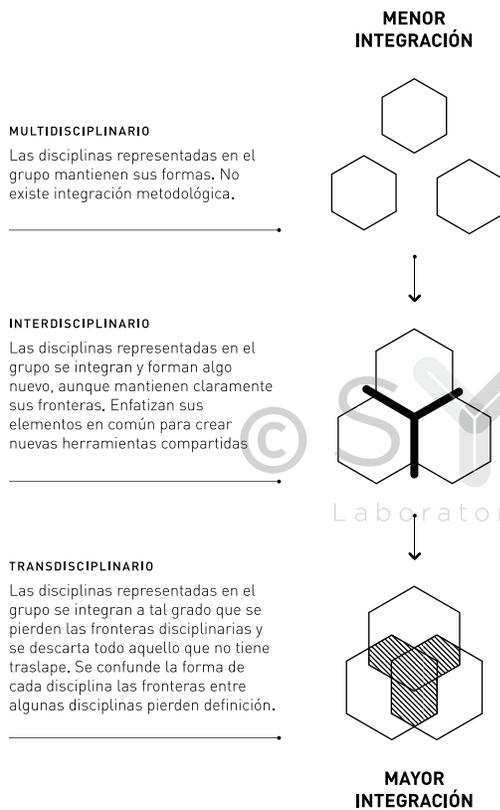


Fig. 1 Niveles de integración entre disciplinas.

Una nota sobre términos

Los estudios acerca de la interdisciplinariedad han sido dominados por las preguntas e inquietudes generadas dentro del mundo académico. Existe un cuerpo considerable de textos dedicados a entender las posibilidades, límites y mecánicas del funcionamiento interdisciplinario dentro de la universidad (Newell & Klein, 1996). La proliferación de carreras organizadas alrededor de 'áreas' específicas (*area studies*) ha empujado a la integración de miembros de distintas disciplinas a construir programas de estudio integradores e investigaciones en conjunto, aunque con resultados diferenciados (Canning, 2005). Todavía existe un alto nivel de debate dentro de la literatura sobre la efectividad de esta colaboración interdisciplinaria (Davis, 2007); algunos aseveran el gran potencial e incluso inevitabilidad del conocimiento eminentemente interdisciplinario (Catney & Lerner, 2009) mientras otros enfatizan los fracasos asociados con la integración de miradas intelectuales (Ross, 2009). Quizá basta con resumir el debate con una aproximación sintética de las conclusiones generadas por todos estos estudios. Por un lado positivo, la interdisciplinariedad fomenta la innovación, pero, al mismo tiempo, no logra crear nuevas epistemologías y, en la práctica, raras veces sobrepasa la cruda multidisciplinariedad.

Quizá en este momento sería adecuado definir el término interdisciplinariedad, especialmente en vista que la discusión académica del tema enfatiza la importancia de diferenciarla de la multidisciplinariedad. Además, siento necesario introducir el tema de transdisciplinariedad. Así se podrá apreciar un espectro de niveles de interacción que aclarará las distancias entre los tres términos. Los tres términos conforman un continuo que mide el nivel de combinación de metodologías desde lo más leve (multidisciplinariedad) hasta lo más transformativo (transdisciplinariedad). La interdisciplinariedad, el fenómeno de mayor interés para este artículo, yace en un punto medio del continuo.

¿Qué es, entonces, el primer punto de este continuo, la multidisciplinariedad? En general, la multidisciplinariedad se define como la combinación de diferentes disciplinas para solucionar un problema específico. Se juntan representantes de diferentes rubros, se asignan tareas, y luego se combinan los diferentes resultados para llegar a una solución al problema. Sin embargo, en ningún momento del proceso, los miembros comparten explícitamente

observaciones acerca de los métodos utilizados. Por ende, no se internalizan las miradas de otras disciplinas ni se nutre cada contribución por un entendimiento más holístico de la problemática global (Albright, 2010; Choi & Pak, 2006; Ross, 2009). Una gran cantidad de actividades multidisciplinarias ocurren en el diario vivir de la mayoría de las personas, tanto en ámbitos personales como académicos, laborales o políticos. La multidisciplinariedad no infringe sobre la integridad disciplinaria de cada experto, pero tampoco sintetiza experiencias ni herramientas para innovar metodológicamente (Choi & Pak, 2006; 2007; 2008).

La interdisciplinariedad, el segundo punto del continuo, es bastante distinta. Aunque también se caracteriza por el trabajo compartido entre representantes de diferentes campos, ésta implica una comunicación más profunda entre los miembros del equipo y la aceptación que la manera en que uno hace las cosas puede y debe de cambiar a medida que uno va aprendiendo nuevas enseñanzas de otras disciplinas (Davis, 2007). La integración de métodos, resultando en nuevas herramientas e instrumentos para investigar y crear soluciones, es la característica principal de la interdisciplinariedad (Beggs, 1999; Choi & Pak, 2006; Holland, 2008). Es un proceso creativo difícil de navegar, donde tanto los beneficios como obstáculos son grandes y demandan de muchos recursos (Blackwell, Wilson, Street, Boulton, & Knell, 2009; Dubrow, 2011).

Finalmente, el tercer punto del continuo, la transdisciplinariedad, implica un mayor nivel de integración entre los distintos miembros de un equipo. En esta modalidad, el nivel de integración entre los representantes de las distintas disciplinas es tan alto que se descartan algunas tradiciones de cada disciplina para enfocarse exclusivamente en las áreas que todas los campos presentes comparten (Alvargonzález, 2011; Beggs, 1999; Choi & Pak, 2006; Palaiologou, 2010; Ross, 2009; Stokols, Hall, & Vogel, 2013). En esencia, cada miembro interioriza nuevas herramientas y métodos del prójimo y mantiene esta perspectiva híbrida durante la duración entera de la existencia del equipo. Obviamente, ésta requiere no sólo cierto tipo de personas para lograrlo, pero también las herramientas adecuadas para medir o por lo menos evidenciar el proceso necesario de interiorización (Choi & Pak, 2006; 2007; 2008).

Para este artículo, he decidido enfocarme en la interdisciplinariedad, no sólo porque representa el sitio intermedio dentro del continuo de la colaboración

↖ *La integración de métodos, resultando en nuevas herramientas e instrumentos para investigar y crear soluciones, es la característica principal de la interdisciplinariedad.* ↘

grupal, pero también porque me parece más deseable implementarla en cuanto a las discusiones sobre equipos de políticas públicas en el contexto Latinoamericano por el potencial de crear grandes y necesarios cambios en la manera que se generan soluciones en la región.

¿Entonces, cómo deben funcionar estos equipos interdisciplinarios para ser exitosos? En esta ocasión, me valgo de un repaso de literatura disponible acerca de mediciones y evaluaciones de eficacia en el trabajo grupal desde varias perspectivas y campos de conocimiento. La literatura de la salud pública, las ciencias de la organización, la academia, las ciencias del comportamiento y, claro, de la educación conforman las fuentes que expresamente reuní, de manera ecléctica, para arrojar nuevas luces al tema del trabajo de equipos interdisciplinarios.

Quiero enfatizar cuatro aspectos que surgen como centrales en varios de los artículos que tocan el tema del trabajo en grupos. En mi estimación, estos cuatro puntos ayudan a iluminar las consideraciones más importantes que se deben tomar en cuenta antes y durante la colaboración interdisciplinaria utilizada para generar políticas públicas. Estas propiedades son: (1) Un proceso adecuado en la identificación de participantes ideales para conformar el equipo, (2) una gestión de liderazgo para maximizar el potencial del grupo, (3) la creación de espacios y herramientas para integrar los métodos entre las disciplinas y, finalmente, (4) una comunicación significativa y profunda entre los miembros del grupo.

Antes de ahondar sobre cada uno de estos puntos, quisiera hacer referencia a la decisión fundamental que se tiene que tomar antes de toda colaboración: evaluar si un grupo debe adoptar el modelo interdisciplinario o no. Cada proyecto puede o no beneficiarse de la ejecución hecha por un grupo compuesto de representantes de distintas disciplinas (Choi & Pak, 2007; Fay, Borrill, Amir, Haward, & West, 2006). Una vez se establece que un equipo conformado por representantes de diferentes disciplinas es necesario para solucionar el problema enfrentado, comienza el proceso difícil de conformar estos grupos y establecer los parámetros por los cuales se van a regir.

Identificación de participantes

A través de los enfoques disciplinarios e incluso a

través del tiempo, la mayoría de autores identifican la cohesión ideológica y filosófica de los miembros del grupo como una de las características principales de los equipos interdisciplinarios exitosos. Mencionan compartir miradas científicas parecidas (Dobrowolski, 2010), la propensión a trabajar en equipos inter y multi disciplinarios (Dobrowolski, 2010; Eby & Dobbins, 1997) y la cohesión entre perfiles actitudinales o ideológicos como componentes esenciales del equipo funcional (Kozlowski & Ilgen, 2006). Eby y Dobbins (1997) incluso describen la importancia de la existencia de una predisposición personal, característica del miembro ideal para el trabajo interdisciplinario: la orientación colectivista¹.

Parece ideal encontrar individuos tan flexibles, y lo es, pero el identificar estos individuos requiere mucho más que simplemente desear integrantes de ese calibre. Por esto, a la hora de formar un nuevo grupo interdisciplinario de trabajo, no es suficiente medir a cada individuo por su reputación como un experto de cualquier tema en específico, o por el peso de sus publicaciones o de las conexiones sociales que aportan. Más bien, ahora también es necesario considerar la experiencia y el desempeño que cualquier candidato tiene en la gestión de proyectos grupales (Dobrowolski, 2010; Eby & Dobbins, 1997). En especial, se debe indagar acerca de la naturaleza del trabajo grupal en el cual ha participado esta persona en el pasado. Al igual, el proceso de selección debe incorporar criterios de evaluación que logren descubrir el potencial colaborativo de cada candidato (Choi & Pak, 2007; Cohen, 1993). De esta forma, se aumentan las posibilidades de conformar equipos que logren generar las sinergias necesarias para afrontar los desafíos grupales. Quizá hago gran énfasis en la selección de integrantes de equipos interdisciplinarios dada la manera en que se conforman los grupos que generan políticas públicas en el contexto Latinoamericano, o más bien dicho, por la opacidad con la que la literatura discute este aspecto específico en la generación de políticas públicas (Balán, 2006) Ver Fig.2.

Existe otra razón por la cual reitero esta orientación colectivista en la experiencia Latinoamericana, y ésta es la existencia de grandes brechas ideológicas en el quehacer público que muchas veces resultan en procesos complejos y contenciosos cuando se trata de incorporar diferentes miembros de la sociedad civil y expertos. Si bien es cierto que las ideologías de los encargados en reformar sistemas juegan un papel central en el funcionamiento de estos equipos reformadores, sería irresponsable aseverar que las divisiones ideológicas condenan a los

↩ *Ahora también es necesario considerar la experiencia y el desempeño que cualquier candidato tiene en la gestión de proyectos grupales.* ↘

¹ El concepto 'orientación colectivista' se refiere a la existencia de una cualidad esencial en el individuo que lo caracteriza por su inclinación a identificarse como parte de un grupo. Digo esencial, ya que es una característica que existe en la persona sin importar el contexto o situación en que se desenvuelve ésta. El beneficio principal de tal orientación es que desarrolla la habilidad de trabajar fluidamente dentro de un grupo, independientemente del objetivo por cumplir o las actitudes hacia personas específicas dentro del grupo (Eby & Dobbins, 1997).

La conformación de equipos que logren generar las sinergias necesarias para afrontar desafíos complejos conlleva evaluar la orientación colectivista de cada candidato para asegurar que todos los miembros logren conformar un grupo verdaderamente interdisciplinario.

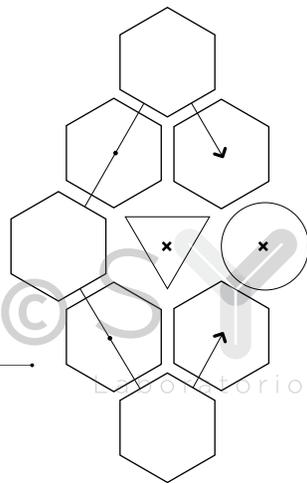


Figura 2. Selección de participantes del equipo interdisciplinario.

procesos de política pública a ser manejados por un solo lado del espectro político. Existe evidencia que, en ciertos casos, se puede encontrar el balance entre las miradas de distintos sectores, sobrepasando la rigidez de jerarquías preestablecidas². La indocilidad demostrada por entes que apoyan una visión de reforma centrada alrededor de relaciones verticales tradicionales difícilmente abonan a un proceso de reforma y cooperación interdisciplinaria que resulta en productos y servicios realmente innovadores, ya que las reformas en los ministerios de índole social se benefician de ser discutidos públicamente, recibir apoyo democrático y ser regulados por entes de la sociedad civil (Angell & Graham, 1995). Sin embargo, tampoco se pueden ignorar las estructuras culturalmente nativas de los contextos en que se llevan a cabo estas reformas, y varios autores enfatizan la necesidad de pactar entre el imperativo tecnocrático y las necesidades de la sociedad civil, lo que implica cooperar entre representantes de diferentes tintes ideológicos y disciplinas para responder a todos los entes interesados (Angell & Graham, 1995; Howard, 2009).

Para lograr este tipo de pacto, entonces, se necesitan individuos que no necesariamente sean férreos defensores de posturas unilaterales, sino quienes sean capaces de articular y operar dentro de espacios colaborativos. Es inverosímil asumir que toda diferencia se subyugará a la necesidad del grupo; es útil abordar la manera en que el conflicto se puede canalizar hacia fines positivos. Este conflicto puede tomar la forma del conflicto ideológico, actuando como un precursor al fracaso del grupo (Graham, Grindle, Lora, & Sedon, 1999). Sin embargo, este mismo conflicto ideológico puede servir como punto de partida para crear consensos que se vuelven un aspecto positivo del trabajo en equipo (Alper, Tjosvold, & Law, 2000). Tomar en cuenta la predisposición a trabajar colectivamente quizá pueda ser suficiente para sobreponer estos conflictos ideológicos y canalizar la crítica negativa hacia lo constructivo. Existen otros aspectos no ideológicos que quizá llegan a tomar un papel más importante en el éxito o fracaso del trabajo interdisciplinario: diferencias en los niveles de compromiso de cada miembro, falta de planeación estratégica al principio del proceso, una definición carente de los roles de cada miembro, ambigüedades de autoridad, entre otros (Choi & Pak, 2007). Sin embargo, no se puede ignorar el logro individual en el afán de un enfoque grupal: cada miembro debe de tener la posibilidad de recibir reconocimiento por su labor particular a la hora de completar el proyecto y así asegurar un impacto positivo a sus planes de carrera

² El caso de los países del Cono Sur en la década de 1990 es relevante en la discusión, especialmente por lo que demuestra sobre los imperativos ideológicos a la hora de rediseñar planes estatales de educación; es decir, la presión de entes tanto internos (gobierno central, jerarquías establecidas, voces regionales en cada uno de los países) como externos (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) para apegarse a lineamientos avalados por un tinte ideológico a pesar de la diversidad existente en todo el sistema educativo (Betancur, 2006).

[Choi & Pak, 2007]. Las necesidades del individuo, un representante de su disciplina específica, tienen que armonizar con las necesidades del grupo.

Gestión de liderazgo

Ahora bien, la construcción de un equipo no puede ocurrir si no existe alguien que se responsabilice por su formación. De igual manera, también tiene que existir alguna estructura de liderazgo para mantener el funcionamiento del grupo dentro de los parámetros necesarios. El liderazgo en el equipo interdisciplinario juega un papel crucial en la facilitación de los procedimientos de integración de los miembros del grupo y de maximización de sus experiencias. El identificar y escoger a los miembros del grupo representa sólo una de las actividades esenciales en el desempeño de un buen líder de equipo, pero ésta va de la mano con otros mecanismos y procesos que un líder debe ejecutar. Existe también el diseño de las maneras en que los distintos miembros del grupo, una vez escogidos, van a llevar a cabo el quehacer diario y la obtención de objetivos (Cohen, 1993). También cabe mencionar el papel fronterizo que llega a tener el líder de un grupo, fungiendo como el eslabón que conecta el grupo en sí con las organizaciones e instituciones auspiciadoras y externas que dictan metas y establecen la problemática general (Druskat & Wheeler, 2004). Estudiaremos el papel del líder en función de estas facetas.

¿Qué forma toma el liderazgo ideal en este tipo de equipo interdisciplinario? La contribución académica en el campo de los negocios puede sugerir algunos modelos de liderazgo. Se ha escrito bastante acerca del trabajo en equipo dentro del ámbito de la industria y los negocios, y se le ha brindado mucho énfasis al tema de los equipos auto gestionados (EAG) o *self-managing teams* (Baker, 1993; Cohen, 1993; Druskat & Wheeler, 2004; Langfred, 2004; Manz & Sims, 1987; Wageman, 2001). Adoptando mecanismos de control horizontales³ y fungiendo dentro de modalidades multi o interdisciplinarias, los EAG han crecido en popularidad desde la última década del siglo pasado (Cohen, 1993). Son equipos que funcionan semiautónomamente dentro de una organización, siguiendo reglas y procesos construidos por sus miembros, bajo un leve control gerencial externo. El propósito del modelo es maximizar la eficiencia y productividad dado el bajo nivel de injerencia por parte de estructuras burocráticas preexistentes. Sin embargo, quizá es un error imaginarse que estos equipos carecen de cualquier control vertical o liderazgo en el sentido

↖ *El liderazgo en el equipo interdisciplinario juega un papel crucial en la facilitación de los procedimientos de integración de los miembros del grupo y de maximización de sus experiencias.* ↘

³Control horizontal se refiere al poder ejercido por pares, basado principalmente en la presión social, por obtener las metas comunes. Difiere del control vertical que implica el uso de jerarquías para obligar comportamientos y rendimiento.

tradicional de la palabra. Aunque ha sido demostrado que el control ejercido por los mismos miembros del equipo representa un mecanismo poderoso de auto patrullaje y de mantenimiento de enfoque, este tipo de *concertive control*⁴ no es suficiente para el éxito de grupos autónomos como los EAG (Baker, 1993).

Varios autores apuntan no sólo a la necesidad de aceptar que, dentro de estos equipos, debe de existir un mecanismo de control jerárquico, pero también que existen algunos patrones claros que aseveran el rendimiento ideal de un líder dentro de este contexto. Los líderes de los EAG logran hacer esto al demostrar ser expertos en relaciones humanas, adeptos en la identificación y reclutamiento del talento adecuado, capaces de persuadir a los demás para llegar a consensos y hábiles en el empoderamiento de todos los individuos que participan en el proyecto (Druskat & Wheeler, 2004). La sinergia entre estas habilidades subraya la facilidad que poseen estos líderes para balancear las necesidades externas con el funcionamiento grupal. El funcionamiento ideal del equipo, en el cual sus miembros demuestran un alto nivel de satisfacción con su trabajo y con las relaciones interpersonales que se generan a través de la cooperación, se beneficia especialmente de las capacidades de *coaching*⁵ de su líder (Wageman, 2001). En realidad, el líder ideal del grupo debe tener la capacidad sobresaliente de crear las condiciones de liderar desde afuera, o sea, creando las directrices necesarias para fomentar el auto funcionamiento y autoevaluación del equipo sin usar su peso jerárquico para 'micromanejar' al grupo (Manz & Sims, 1987).⁶

Es importante activamente vigilar y evaluar la dinámica entre el líder y el resto del equipo. El líder y los miembros tienen que mantenerse atentos para evitar situaciones adonde la verticalidad continúa reinando a pesar de los esfuerzos por instituir dinámicas horizontales (Manz & Sims, 1987). A la inversa, el papel del líder no puede ser diluido al punto que su rol se vuelva ambiguo y superfluo ante roles dominantes de otros miembros de los grupos (Fry & Miller, 1974). La posibilidad de esta ocurrencia potencialmente se magnifica en el contexto de los EAG, pero esfuerzos concertados por canalizar el liderazgo y utilizar métodos como la delegación dinámica pueden balancear el ejercicio de la autoridad entre el líder y los otros miembros de los grupos (Klein, Ziegert, Knight, & Xiao, 2006). De igual forma, existe evidencia que la percepción entre los miembros del grupo de la efectividad de su líder es lo que ultimadamente establece el poder autoritativo del ejecutor principal (Kozlowski & Ilgen, 2006).

⁴ *Concertive control* se refiere a una estructura de poder basada en una colaboración entre miembros de un grupo que deciden, por consenso, las reglas que regirán su funcionamiento (Baker, 1993).

⁵ *Coaching* se refiere al acompañamiento que brinda un líder a su equipo con el propósito de "moldear procesos grupales para producir un buen rendimiento" (Wageman, 2001).

⁶ Micromanejar se refiere al control exagerado que ejerce un superior sobre todos los procesos, por más pequeños que sean, de sus subordinados.

Desafortunadamente, muchas veces en el mundo de la política pública, el liderazgo de este tipo choca tanto con la realidad contextual (Arce, 2002; Balán, 2006) como con los métodos de enseñanza empleados para preparar a los individuos que harán este tipo de trabajo en el futuro (Chetkovich & Kirp, 2001). La transparencia⁷ es necesaria para evaluar el papel del líder, y quizás vale la pena considerar cómo el funcionamiento integral del grupo puede fomentar este proceso.

Funcionamiento Integral

La literatura de la teoría de sistemas en función de la generación de políticas públicas establece una presuposición básica y útil: se tiene que entender la totalidad de un sistema⁸ para así crear soluciones que minimicen resultados no deseados (Hendrick & Nachmias, 1992; Stewart & Ayres, 2001). ¿Pero cómo desenmascarar todos estos componentes del sistema? ¿Cómo facilitar que el equipo interdisciplinario utilice todas sus capacidades para identificar estas especificidades del sistema? La literatura que he consultado sugiere enfocarse en las herramientas y el funcionamiento del equipo para llegar a un entendimiento sistémico ideal.

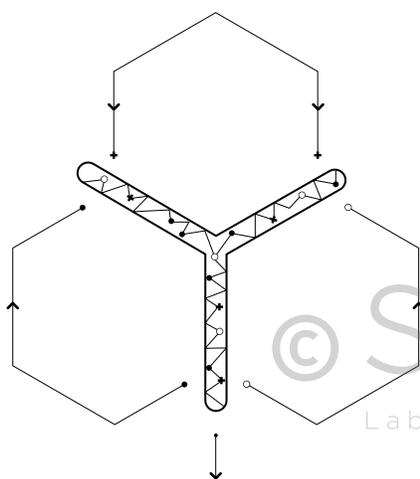
La efectividad del equipo no está solamente atada a la capacidad comunicativa y ejecutiva de los miembros y el (los) líder(es), sino también al diseño del funcionamiento grupal. Conciérne la cualidad y variedad de tareas, el tamaño y composición del grupo, la existencia de elementos auto-reguladores y un sistema de entrenamiento y recompensas que se nutra de las necesidades psicosociales de los miembros (Cohen, 1993). Incluso, demasiada confianza entre los miembros del equipo ha demostrado disminuir la efectividad del grupo si éste no cuenta con un buen diseño del funcionamiento grupal (Langfred, 2004). ¿Pero, cómo asegurar que exista un funcionamiento integrador que maximice los esfuerzos de todos los miembros del grupo?

Tal vez el mecanismo integrador más poderoso que está disponible al grupo es la creación de herramientas y nuevos métodos que se nutren de la contribución de todos los involucrados. Es el medio por el cual se va a llegar al objetivo deseado, creado a través de los esfuerzos de todos los integrantes. Recordemos que aquí es donde podemos encontrar la diferencia clara entre la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad, en la fusión y síntesis de los conocimientos y prácticas. Claro que el beneficio implícito es que esta verdadera

↖ *La efectividad del equipo no está solamente atada a la capacidad comunicativa y ejecutiva de los miembros y el (los) líder(es), sino también al diseño del funcionamiento grupal.* ↘

⁷ De aquí en adelante utilizaré la palabra transparencia para referirme al proceso de rendir cuentas y demostrar resultados, ya sean positivos o negativos, en cualquier quehacer del grupo.

⁸ Entiéndase 'sistema' como un conjunto de partes interrelacionadas, al igual que las relaciones específicas o especificables entre dichas partes (Stewart & Ayres, 2001).



El proceso colaborativo que sigue el equipo para conformar herramientas con las que abordarán la problemática crea en los participantes un sentido de pertenencia, y estas herramientas aseguran que el grupo mantenga una visión interdisciplinaria.

Figura 3. Integración disciplinaria a través de herramientas diseñadas en conjunto.

integración señala un funcionamiento mejor y más eficaz de la colaboración. Vale la pena pausar para evaluar la validez de este último punto a raíz de las publicaciones recientes del tema.

Por suerte, comienza a construirse una literatura que explora este espacio fronterizo e identifica los pasos necesarios por seguir para realmente crear un nuevo lenguaje interdisciplinario. Para Kristin Cockerill y sus coautores del artículo "A fresh look at a policy sciences methodology," la clave del éxito para integrar a los miembros de grupos multidisciplinarios es el proceso del modelaje colaborativo, *collaborative modelling*. Enfatizan el hecho que, en muchas ocasiones, el trabajo en conjunto no logra producir resultados satisfactorios por una falta de entendimiento entre los miembros sobre el problema específico por abordar. El modelaje colaborativo ayuda a solucionar este problema, además de generar herramientas poderosas para tratar el problema establecido. Consiste en evaluar problemas a través de visualizaciones y representaciones en simples diagramas o complejas simulaciones por computadora que muestran situaciones hipotéticas de cómo estos problemas se podrían comportar dentro de sus correspondientes sistemas. Ver Fig.3. Los integrantes, provenientes de distintas disciplinas, buscan entender a plenitud la constelación de relaciones entre los actores y elementos que conforman el sistema en el cual se desea intervenir, combinando sus aportes proviniendo de las disciplinas específicas (Cockerill, Daniel, Malczynski, & Tidwell, 2009). Estos modelos ayudan a visualizar cómo cualquier decisión podría llegar a afectar a todas las partes del sistema que está siendo estudiado. El modelo que se construye es el resultado de una colaboración robusta e interdisciplinaria que promueve el desarrollo de un entendimiento en común, la identificación de *scenarios*⁹ externos, la identificación y evaluación de soluciones alternativas y la valoración de las alternativas según un rango (Evers, y otros, 2012). El modelaje colaborativo requiere un enfoque cualitativo que enfatiza la visualización y el entendimiento de los problemas con particular énfasis en las relaciones causales entre los elementos que conforman el sistema en estudio (Purnomo, Mendoza, & Prabhu, 2004).

El modelaje colaborativo se puede nutrir de un proceso paralelo que identifica y establece los mecanismos disponibles al grupo que le permiten integrar las miradas de los integrantes. Vale la pena recalcar que, entre las intervenciones que potencialmente pueden funcionar como estos mecanismos, se encuentran la autoridad de un líder, el diseño de roles para los

⁹ Scenario se refiere a una situación hipotética.

distintos miembros, el desarrollo conjunto de instrumentos evaluativos y facilitadores en la comunicación del grupo, entre otros (Kozlowski & Ilgen, 2006). De especial interés es el papel que puede llegar a jugar el desarrollo de procesos de entrenamiento dentro del funcionamiento cotidiano de los grupos. Éstos no sólo introducen nuevos conocimientos y fomentan nuevas competencias, sino también crean espacios donde puede ocurrir otro tipo de interacción entre individuos que promueve la eficacia a través de la afinidad de los miembros. Estas interacciones subrayan las similitudes y valores compartidos y fomentan la sensibilidad colegial, necesaria para generar un sentimiento de unidad (Hegarty, 2009).

Además, el modelaje colaborativo ofrece una oportunidad para facilitar la incorporación de las observaciones y recomendaciones que vienen de los grupos de interés que existen afuera del grupo, reduciendo la tendencia de omitir los aportes del público en general por falta de canales diseñados para integrar la opinión de los usuarios y *stakeholders*¹⁰. En este caso, el modelaje colaborativo puede llegar a incluir toda otra serie de pasos diseñados para integrar las visiones de los *stakeholders* como la identificación de los mismos, la selección de las herramientas de modelaje adecuadas, la recolección de información, la construcción del modelo, la simulación y, finalmente la discusión, y evaluación de los resultados con estos públicos de interés (Voinov & Bousquet, 2010).

↖ *El modelaje colaborativo requiere un enfoque cualitativo que enfatiza la visualización y el entendimiento de los problemas con particular énfasis en las relaciones causales entre los elementos que conforman el sistema en estudio.* ↘

Comunicación

La transparencia y la capacidad comunicativa del equipo se han identificado como ejes centrales del funcionamiento adecuado del equipo interdisciplinario. Alper, Tjosvold y Law (2000) van más allá de promover la idea de la transparencia, identificando la necesidad del conflicto abierto para generar no sólo innovación y aumentar la eficiencia del grupo, pero para también lograr la confianza entre los miembros del equipo, la cual eventualmente abonará al éxito de los proyectos¹¹. Sin embargo, el conflicto abierto en los grupos, aunque positivo desde el punto de vista de generar transparencia y confianza, no puede imponerse sobre la capacidad conciliadora de los miembros, algo estrechamente relacionado a la orientación colectivista previamente discutida en la sección de Identificación de Participantes (Eby & Dobbins, 1997).

Sin embargo, el tipo de comunicación más relevante en la búsqueda de la efectividad interdisciplinaria gira

¹⁰ Los *stakeholders* son los públicos de interés involucrados en un proyecto o a los que afectará el resultado de dicho proyecto.

¹¹ El conflicto abierto tiene la posibilidad de fomentar un entendimiento más pleno entre miembros de un grupo, poniendo en evidencia sus prioridades y sus intereses. Canalizado correctamente hacia la generación de consensos, este conflicto puede ser productivo cuando sirve como un punto de partida para encontrar puntos medios entre los participantes (Alper, Tjosvold, & Law, 2000).

↖ *Los procesos evaluativos son de suma importancia para el equipo interdisciplinario, aunque por la naturaleza de la colaboración y la rigidez disciplinaria, muchas veces las herramientas necesarias para medir la eficacia del funcionamiento grupal no existen o no son fáciles de aplicar.* ↘

alrededor de la transmisión del conocimiento. No basta sólo considerar la transmisión de conocimiento técnico o fáctico, especialmente cuando se enmarca dentro de los límites tradicionales de cada disciplina representada en el grupo. También es importante tomar en cuenta la transmisión de conocimiento sobre prácticas sociales, cuestiones afectivas, realidades culturales y de las redes en que operan los integrantes de los equipos (Albright, 2010). Además, algunos aspectos mundanos, como la administración del grupo, la adquisición de nuevas herramientas, las capacitaciones en conjunto y el compartir investigaciones representan otros ámbitos importantes donde se genera la comunicación significativa que facilita la interacción entre miembros (Haythornthwaite, 2006).

Ahora bien, es fácil obviar un aspecto esencial de la comunicación efectiva: la necesidad por convivencia física e interacciones prolongadas entre miembros. A medida que la tecnología progresa y las plataformas virtuales se popularizan para suplantar los espacios tradicionales de interacción, la necesidad de interactuar físicamente corre el peligro de volverse menos importante. Sin embargo, la proximidad física de los miembros del grupo sigue siendo un aspecto clave del funcionamiento óptimo de la unidad. Los lazos virtuales funcionan solamente como elementos complementarios a la comunicación ideal del equipo interdisciplinario, conformando un tipo de soporte al contacto cara a cara, más no un sustituto (Choi & Pak, 2007). Si la comunicación se mantiene puramente virtual, raras veces se generan herramientas verdaderamente interdisciplinarias. Es necesario que los equipos se mantengan atentos a fomentar la interacción física y así prevenir una comunicación parcial o defectuosa.

Identificar este u otros defectos comunicativos resulta difícil, especialmente durante el proceso de colaboración interdisciplinaria. Por esto, quiero concluir esta sección con una mención sobre el papel de la evaluación por su capacidad de comunicar observaciones muchas veces escondidas a primera vista y por su potencial como aspecto unificador entre todas las recomendaciones antes mencionadas. Los procesos evaluativos son de suma importancia para el equipo interdisciplinario, aunque por la naturaleza de la colaboración y la rigidez disciplinaria, muchas veces las herramientas necesarias para medir la eficacia del funcionamiento grupal no existen o no son fáciles de aplicar (Choi & Pak, 2007). Por lo tanto, estas herramientas se tienen que crear por el mismo grupo, evitando caer en la trampa de mediciones superficiales

y cuantitativas que no contemplan las dimensiones críticas de la construcción del conocimiento que genera el equipo. Idealmente, los equipos deberían diseñar métodos evaluativos que utilicen herramientas para medir el rendimiento de cada individuo, basándose en características disciplinarias y, concurrentemente, con herramientas que midan el nivel de enlace entre todos los miembros (Aagaard-Hansen & Svedin, 2009).

En suma, los modelos colaborativos podrían contener la fórmula necesaria para unir a los públicos de interés y las nuevas tecnologías al proceso de diseñar políticas públicas. En el caso de Latinoamérica, éstos podrían proporcionar herramientas innovadoras para sobreponer los problemas históricos que se han experimentado al generar nuevas propuestas que intentan responder a los contextos cambiantes.

Conclusiones

El presente estudio ha tratado de recopilar una variedad de miradas desde disciplinas y campos dispares para iluminar el entendimiento de cómo funcionan los grupos interdisciplinarios con la esperanza de informar el diseño de políticas públicas. Partiendo desde la mirada del diseño estratégico, he buscado sentar bases para futuros estudios que ahonden sobre estos temas y que tomen en cuenta aportes de fuentes primarias en un contexto Latinoamericano. Ofrezco conclusiones resumidas y algunas sugerencias de qué se puede lograr al expandir sobre este conocimiento.

Primordialmente, el funcionamiento ideal de los grupos interdisciplinarios que diseñan sistemas y procesos de políticas públicas depende del proceso por el cual sus integrantes son identificados y escogidos a participar en los proyectos. La eficiencia de los grupos depende de algunas características centrales de sus integrantes. En este punto existe debate dentro de la literatura, pero por lo general las investigaciones apuntan hacia la participación de individuos que demuestran afinidad a este tipo de trabajo en equipo. Esto es especialmente relevante en el contexto Latinoamericano dados los obstáculos culturales que muchas veces impiden la colaboración productiva e innovadora. Existe suficiente evidencia en los estudios citados que demuestra que el éxito del grupo interdisciplinario no depende de la homogeneidad ideológica sino del que sus miembros compartan el deseo de trabajar con representantes de otras disciplinas y miembros y que tengan una trayectoria demostrativa de la flexibilidad

↖ *La interdisciplinariedad verdadera requiere la creación ad hoc de nuevas estrategias y metodologías basadas en el input de todos los miembros del grupo.* ↘

necesaria para trabajar en grupos.

El liderazgo es otro eje central del funcionamiento ideal de los equipos, tanto por el criterio que demuestran estos ejecutores a la hora de escoger los integrantes adecuados como por el manejo y empoderamiento que facilitan éstos entre los otros miembros del grupo. Estas metas requieren de conocimiento, disposición al trabajo grupal y humildad. Quizá más que cualquier otro factor, el tema del liderazgo requiere de una mirada más crítica en el contexto Latinoamericano, dada la tendencia cultural e históricamente comprobada de relaciones clientelistas y tecnocracias importadas que escasamente crean consensos o mejoras significativas.

Para asegurar una integración verdadera y para descubrir el potencial del equipo, es necesario que los integrantes no sólo deleguen tareas a diferentes individuos y luego generen propuestas y productos a base de estas miradas individuales, sino que se desarrollen nuevos métodos con los cuales todos los integrantes van a trabajar. La interdisciplinariedad verdadera requiere la creación ad hoc de nuevas estrategias y metodologías basadas en el *input* de todos los miembros del grupo. El modelaje colaborativo establece las bases para la interacción de los miembros y sus disciplinas, a la vez ayudando a desenmascarar las partes y conexiones del sistema o problema siendo estudiado. Sólo así se evitará la multidisciplinariedad, que aunque beneficiar en varios ámbitos, no trata holísticamente los problemas perversos mencionados por Rittel y Webber (1973).

Claro está que para realmente evaluar el nivel de éxito de cualquier trabajo en grupo interdisciplinario que resulta en el desarrollo de políticas públicas, se necesita un nivel de transparencia en toda etapa del proceso al igual que instrumentos de medición que auxilien en este análisis. Esta transparencia y estos instrumentos evaluativos posibilitan la obtención de estos tres objetivos planteados anteriormente: la búsqueda de individuos capacitados para y predispuestos a trabajar en equipo, la asignación de tareas en base a capacidades, y la generación de metodologías informadas por una sensibilidad interdisciplinaria que son creadas exclusivamente para el proyecto. La comunicación entre miembros y la proximidad física complementada por herramientas virtuales y herramientas de evaluación eficaces facilitan el funcionamiento de los equipos interdisciplinarios.

Lo más importante es que futuros investigadores

de reformas y políticas públicas en el contexto Latinoamericano hagan un esfuerzo concertado por indagar específicamente acerca de la formación y funcionamiento de los equipos conformados para llevar a cabo los proyectos. ¿Quiénes son los miembros? ¿Cómo se escogen? ¿Quiénes son los líderes? ¿Qué papel juegan en el funcionamiento del grupo? ¿Existen mecanismos integradores para forjar nuevas herramientas y crear una verdadera interdisciplinaria? Estas preguntas quizá necesiten de nuevas herramientas investigativas, al igual que un mayor acceso a las personas que conocen las respuestas a estas preguntas.

Este artículo fue conceptualizado con el propósito de promover nuevas perspectivas en el funcionamiento del equipo interdisciplinario, específicamente en el ámbito de las políticas públicas. Sin embargo, las observaciones recopiladas de la literatura consultada también pueden ser útiles para otros contextos del sector público o privado. Espero que el mezclar de miradas que provienen de distintas corrientes y disciplinas demuestre los beneficios de cruzar fronteras rígidas del conocimiento para llevar a cabo evaluaciones críticas del estado actual del campo en el que operamos. Los problemas perversos son imposibles de desenmascarar y analizar sin valerse de nuevas herramientas que fomenten la identificación de conexiones entre elementos tradicionalmente entendidos como incompatibles o desasociados. El equipo interdisciplinario eficiente, transparente y dinámico contiene la clave para generar nuevas respuestas a las interrogantes más fundamentales de las organizaciones en la actualidad.

© S Y n c r o s
Laboratorio de Diseño Estratégico

Referencias

- Aagaard-Hansen, J., & Svedin, U. (2009). Quality issues in cross-disciplinary research: Towards a two-pronged approach to evaluation. *Social Epistemology: A journal of knowledge, culture and policy*, 23(2), 165-176. doi:10.1080/02691720902992323
- Albright, K. (2010). Multidisciplinarity in information behavior: Expanding boundaries or fragmentation of the field? *Libri*, 60, 98-106. doi:10.1515/libr.2010.009
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3590762&site=ehost-live>
- Alvargonzález, D. (2011). Multidisciplinarity, interdisciplinarity, transdisciplinarity and the sciences. *International Studies in the Philosophy of Science*, 25(4), 387-403. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/02698595.2011.623366>
- Angell, A., & Graham, C. (1995). Can social sector reform make adjustment sustainable and equitable? Lessons from Chile and Venezuela. *Journal of Latin American Studies*, 27(1), 189-219. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/158207>
- Arce, M. (2002). Social-sector reform, Latin American style. *Latin American Research Review*, 37(3), 189-200. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1512522>
- Baker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2393374>
- Balán, J. (2006). Reforming higher education in Latin America: Policy and practice. *Latin American Research Review*, 41(2), 228-246. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3874678>
- Beggs, D. (1999). Liberating ecological reason through interdisciplinarity. *Metaphilosophy*, 30(3), 186-208. doi:10.1111/1467-9973.00121
- Betancur, N. (2006). Reformas educativas y rendimiento escolar: Reflexiones a partir de las experiencias de Argentina, Chile y Uruguay. *Cuadernos del CLAEH*, 29(93), 9-25. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=26080232&site=ehost-live>
- Blackwell, A. F., Wilson, L., Street, A., Boulton, C., & Knell, J. (2009). *Radical innovation: Crossing knowledge boundaries with interdisciplinary teams*. Cambridge: University of Cambridge Press. Obtenido de <http://www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf>
- Canning, J. (2005). Disciplinarity: A barrier to quality assurance? The UK experience of area studies. *Quality in Higher Education*, 11(1), 37-46. doi:10.1080/13538320500074931
- Catney, P., & Lerner, D. N. (2009). Managing multidisciplinarity: Lessons from SUBR:IM. *Interdisciplinary Science Reviews*, 34(4), 290-308. doi:10.1179/030801809X12529269201129

- Chetkovich, C., & Kirp, D. L. (2001). Cases and controversies: How novitiates are trained to be masters of the public policy universe. *Journal of Policy Analysis & Management*, 20(2), 283-314. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4490022&site=ehost-live>
- Choi, B. C., & Pak, A. W. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical & Investigative Medicine*, 29(6), 351-364. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=23637429&site=ehost-live>
- Choi, B. C., & Pak, A. W. (2007). Multidisciplinarity, interdisciplinarity, and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 2. Promotors, barriers, and strategies of enhancement. *Clinical & Investigative Medicine*, 30(6), 224-232. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=28105676&site=ehost-live>
- Choi, B. C., & Pak, A. W. (2008). Multidisciplinarity, interdisciplinarity, and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 3. Discipline, inter-discipline distance, and selection of discipline. *Clinical & Investigative Medicine*, 31(1), 41-48. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=31198407&site=ehost-live>
- Cockerill, K., Daniel, L., Malczynski, L., & Tidwell, V. (2009). A fresh look at policy sciences methodology: collaborative modeling for more effective policy. *Policy Sciences*, 42(3), 211-225. doi:10.1007/s11077-009-9080-8
- Cohen, S. G. (Julio de 1993). *Designing effective self-managing teams*. Reporte presentado en el Theory Symposium on Self-Managed Work Teams en Denton, TX. Obtenido de <http://ceo.usc.edu/pdf/G939229.pdf>
- Davis, L. J. (2007). A grand unified theory of interdisciplinarity. *Chronicle Of Higher Education*, 53(40), B9. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25408024&site=ehost-live>
- Dobrowolski, J. (2010). *Successful multidisciplinary and interdisciplinary teams*. National Institute of Food and Agriculture. Obtenido de <http://watercenter.unl.edu/downloads/HD%20Meeting%2010-29-10/Dobrowolski.pdf>
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65-71. Obtenido de <http://sloanreview.mit.edu/>
- Dubrow, J. K. (2011). Sociology and American Studies: A case study in the limits of interdisciplinarity. *The American Sociologist*, 42(4), 303-315. doi:10.1007/s12108-011-9138-x
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3100145>
- Evers, M., Jonoski, A., Maksimovic, C., Rodriguez, S. O., Teklesadik, A., Arevalo, J. C., . . . Makropoulos, C. (2012). Collaborative modelling for active involvement of stakeholders in urban flood risk management. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 12, 2821-2842. doi:10.5194/nhess-12-2821-2012
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 553-567. doi:10.1348/096317905X72128

- Fry, L. J., & Miller, J. P. (1974). The impact of interdisciplinary teams on organizational relationships. *The Sociological Quarterly*, 15(3), 417-431. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/4105797>
- Graham, C., Grindle, M., Lora, E., & Sedon, J. (1999). *Improving the odds: Political strategies for institutional reform in Latin America*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Haythornthwaite, C. (2006). Learning and knowledge networks in interdisciplinary collaborations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(8), 1079-1092. doi:10.1002/asi.20371
- Hegarty, K. (2009). Sustaining collegiality through the imperative of interdisciplinary practice. *London Review of Education*, 7(1), 83-90. doi:10.1080/14748460802700744
- Hendrick, R. M., & Nachmias, D. (1992). The policy sciences: the challenge of complexity. *Review of Policy Research*, 11(3-4), 310-328. doi:10.1111/j.1541-1338.1992.tb00475.x
- Holland, G. A. (2008). Information science: an interdisciplinary effort? *Journal of Documentation*, 64(1), 7-23. doi:10.1108/00220410810844132
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/20109889>
- Kozłowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40062361>
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/20159588>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2392745>
- Newell, W. H., & Klein, J. T. (1996). Interdisciplinary studies into the 21st century. *The Journal of General Education*, 45(2), 152-169. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/27797297>
- Palaiologou, I. (2010). The death of a discipline or the birth of a transdiscipline: subverting questions of disciplinarity within Education Studies undergraduate courses. *Educational Studies*, 36(3), 269-282. doi:10.1080/03055690903220180
- Purnomo, H., Mendoza, G. A., & Prabhu, R. (2004). Model for collaborative planning of community-managed resources based on qualitative soft systems approach. *Journal of Tropical Forest Science*, 16(1), 106-131. Obtenido de http://www.cifor.org/publications/pdf_files/articles/APurnomo0401.pdf

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16620094&site=ehost-live>

Ross, F. (2009). Degrees of disciplinarity in Comparative Politics: Interdisciplinarity, multidisciplinary and borrowing. *European Political Science*, 8, 26-36. doi:10.1057/eps.2008.14

Steinberg, M. (14 de marzo de 2013). *Marco Steinberg - Strategic Design*. (Grabación de video) Obtenido de Vimeo: <http://vimeo.com/67372899>

Stewart, J., & Ayres, R. (2001). Systems theory and policy practice: An exploration. *Policy Sciences*, 34(1), 79-94. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/4532523>

Stokols, D., Hall, K. L., & Vogel, A. L. (2013). Transdisciplinary public health: Core characteristics, definitions, and strategies for success. En D. Haire-Joshu, T. McBride, D. Haire-Joshu, & T. McBride (Edits.), *Transdisciplinary public health: Research, methods, and practice* (págs. 3-30). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Obtenido de [https://webfiles.uci.edu/dstokols/Pubs/Stokols,%20Hall,%20%26%20Vogel%20\(2013\)%20%20TD%20Public%20Health.pdf](https://webfiles.uci.edu/dstokols/Pubs/Stokols,%20Hall,%20%26%20Vogel%20(2013)%20%20TD%20Public%20Health.pdf)

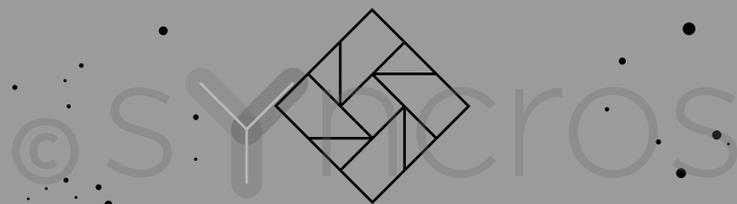
Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software*, 25, 1268-1281. doi:10.1016/j.envsoft.2010.03.007

Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organizational Science*, 12(5), 559-577. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3085999>



R O D R I G O J M A S S I

Es Encargado de Proyectos de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Es candidato al PhD en Historia de Tulane University y cuenta con un M.A. en Estudios Latinoamericanos de la misma universidad, al igual que un B.A. en Sociología de Vassar College. Desplazado por el Huracán Katrina en el 2005, también cursó en Indiana University – Bloomington. Es un maestro escalafonado por el Ministerio de Educación de El Salvador y ha recibido reconocimientos en la docencia como la William R. Hogan Fellowship Award. Ha fungido como docente universitario y de secundaria desde el 2004, impartiendo cátedra en Tulane University, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y la ECMH. Ha desarrollado investigaciones y cursos sobre el estudio histórico de las relaciones sociales y el poder en el contexto Latinoamericano, los hitos históricos de la comunicación, el impacto de los medios sobre los grupos sociales y la contextualización histórica dentro de la práctica del diseño estratégico. Actualmente desarrolla herramientas pedagógicas para entender la historia del diseño centrado en el usuario.



© SYMPLOS Labo MÓNICA HERRERA Estratégico

EDICIONES