



El Impacto de los Cambios Organizativos en una Unidad de Seguimiento de Programas del Ministerio de Desarrollo Social del Uruguay

The Impact of Organizational Changes on a Program Monitoring Unit in the Uruguayan Ministry of Social Development

Edición N° 18 – Noviembre de 2013 • Artículo Recibido: Agosto 13 de 2013 • **Aprobado:** Octubre 28 de 2013

AUTORES

Francisco Pucci

Doctor en Sociología. Responsable del Grupo de Sociología de la Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

Profesor Titular del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República

Montevideo, Uruguay.

Correo electrónico: pucci@fcs.edu.uy

Ana Vigna

Magíster en Sociología. Integrante del Grupo de Sociología de la Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

Profesora Asistente del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República

Montevideo, Uruguay.

Correo electrónico: ana.vigna@cienciassociales.edu.uy

Resumen

La Unidad de Seguimiento de Programas (USP) del Ministerio de Desarrollo Social se diseñó originalmente sobre una lógica de proyectos, para dar cuenta de la emergencia social producida por la crisis de 2001-2002 en Uruguay. El sostenimiento de las políticas sociales y las necesidades de formalización de la estructura están reformulando este diseño, haciendo que convivan tendencias hacia la innovación, con tendencias a la normalización de procesos de trabajo. La discusión planteada es si la USP debe intentar resolver estas tensiones, orientándose hacia un modelo específico, o debe convivir con estas tensiones buscando un modelo funcional híbrido que logre combinar diferentes principios de organización.

Palabras clave: Políticas sociales – Organización del trabajo – Normalización de procesos.

Abstract

The Program Monitoring Unit (USP) of the Social Development Ministry was originally designed on a project logic, to give account of the social emergency produced by the crisis suffered during 2001 – 2002 in Uruguay. The continuity of the social policies and the need to formalize the USP structure, are reformulating the original design, forcing the coexistence of trend towards innovation, with trends towards the normalization of the working process. This article aims to discuss whether the USP should try to solve these tensions, going to a specific model, or should let these different trend to coexist, going to a functional hybrid model that manages to combine diverse organizational principles.

Key word: Social politics – Work organization – Normalization of process.

Introducción

Las últimas décadas han representado cambios de gran magnitud en el mundo del trabajo. Entre ellos, los procesos de flexibilización de las estructuras organizativas han permeado en gran medida a las organizaciones productivas en diversas partes del mundo, y Uruguay no constituye una excepción en este sentido. En diversos sectores se observan procesos de modificación en la organización del trabajo, de modo de ajustarlo a los parámetros modernos de gestión y adaptarlo a las incertidumbres producidas por el entorno.

Si bien estas transformaciones son más frecuentes en el sector

privado, también permean las estructuras estatales. A pesar de que el ámbito público ha estado caracterizado históricamente por una fuerte rigidez, existen sectores que no son inmunes a estos procesos de transformación, y terminan conformando estructuras organizativas contingentes. Los procesos de reestructura que se encuentra atravesando el Estado uruguayo dan lugar a experiencias novedosas desarrolladas en ciertos sectores que funcionan por programas o metas puntuales, lo cual se traduce en formas flexibles de organización del trabajo y de contratación.

Este trabajo pretende analizar un caso específico de este tipo, en un organismo público central para el desarrollo de las políticas sociales en Uruguay: el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). La investigación se desarrolló en el marco de un Convenio entre la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo del Ministerio de Desarrollo Social y la Facultad de Ciencias Sociales. El sector que se abordó en este estudio fue la Unidad de Seguimiento de Programas (USP), que constituye una de las unidades clave de generación y procesamiento de bases de información sobre los hogares beneficiarios del Ministerio, para la focalización y seguimiento de los programas sociales en todo el territorio nacional.

Esta Unidad se diseñó originalmente por el gobierno de izquierda que asume en el año 2005 sobre una lógica de proyectos, para dar cuenta de la emergencia social producida por la crisis de los años 2001-2002. El sostenimiento de las políticas sociales y las necesidades de formalización de la estructura están reformulando este diseño original, hecho que implica que en la USP convivan tendencias hacia la innovación, con tendencia a la normalización de los procesos de trabajo. Las contradicciones entre ambas lógicas (standarización, coordinación y programación versus innovación y capacidad de reaccionar ante imprevistos, etc.) derivan en una ambivalencia organizacional que integra simultáneamente dos tipos de legitimidad en competencia: profesional, de un lado, y taylorista-racional, del otro.

Estas tensiones forman parte del proceso de construcción institucional de la USP, en el marco de los desafíos impuestos por los objetivos políticos definidos en el momento histórico de su creación y que todavía mantienen toda su vigencia. La discusión que plantearemos es si la organización, para cumplir sus objetivos, debe intentar resolver estas tensiones, orientándose hacia un modelo específico, o, por el contrario, debe convivir con estas tensiones buscando un

modelo funcional híbrido que logre combinar de manera equilibrada diferentes principios de organización.

Metodología

La metodología del trabajo privilegió un abordaje cualitativo, utilizando como técnica de relevamiento de información la entrevista semi-estructurada. Se procedió a relevar las opiniones de trabajadores de las diversas áreas que componen la USP, buscando maximizar la heterogeneidad de los mismos en términos de formación y de trayectoria dentro de la Unidad.

Las organizaciones como fenómenos contingentes

En su clásica tipología de organizaciones, Mintzberg (1989) distingue dos configuraciones que se adecúan al análisis de la USP. La configuración burocrática maquinal se caracteriza por llevar adelante una fuerte estandarización de los procedimientos, mediante herramientas de análisis de las operaciones de los trabajadores, descripción de puestos de trabajo y desarrollo de normas de comportamiento ligadas a estos puestos. En esta configuración,

típica de las grandes organizaciones burocráticas, especialmente del sector público, la tecnoestructura tiene un rol preponderante en el proceso de normalización de las actividades. Estas configuraciones son estables y tienden a desarrollarse en entornos que no les generan fuertes incertidumbres. Las relaciones de poder, a su vez, pasan por los mecanismos de control jerárquico sobre la base del respeto a las normas de procedimiento y a la planificación previa de la actividad. Este tipo de configuración tiene fuertes resistencia al cambio y dificultades para adaptarse a demandas variadas y complejas.

El otro tipo de configuración organizacional relevante para este trabajo lo constituye la innovadora. La misma se caracteriza por una estructura fluida, descentralizada, en la cual equipos de expertos y técnicos trabajan en proyectos puntuales y específicos que la organización debe llevar adelante. Estas organizaciones son aptas para dar cuenta de entornos complejos y dinámicos, que generan demandas diversificadas y de alta complejidad técnica. En general, se trata de organizaciones jóvenes, en proceso de expansión, con importantes dosis de democracia interna, regulados por procesos



de adaptación mutua poco formalizados. Las complejas actividades que deben llevar adelante los equipos técnicos requieren capacidades de inventiva y de resolución de problemas, lo que vuelve contraproducente el desarrollo de procesos de normalización de actividades. Este tipo de configuración, si bien es eficaz para dar cuenta de las demandas del entorno, lo hace muchas veces en desmedro de la eficiencia.

Desde el punto de vista dinámico, las organizaciones pueden evolucionar de una configuración a otra, o bien resultar configuraciones híbridas que toman elementos de diferentes tipos. Cuando las configuraciones no son puras, la organización debe generar capacidades para combinar las fuerzas centrales de los distintos modelos. En las organizaciones maquinales, la fuerza predominante es la eficiencia que deriva de la estandarización de procesos, en tanto en las organizaciones innovadoras la fuerza más importante proviene de su capacidad de aprendizaje. Este equilibrio es muy inestable, debido a que la fuerza dominante en cada organización tiene mucho poder y tiende a contaminar al resto.

El manejo de estas contradicciones se realiza en función del equilibrio posible entre lo que Mintzberg denomina ideología y política. La ideología de una organización está conformada por las creencias que mantienen la cooperación en el trabajo cotidiano de la organización, en tanto la política constituye el espacio de competencias de los diferentes sectores que operan en las organizaciones. La ideología permite contener y direccionar las contradicciones, reducir las rupturas. Los cambios organizacionales se producen cuando la ideología no puede asegurar la cooperación debido a las tensiones impuestas por las luchas políticas internas.

Los mecanismos básicos de coordinación de estas configuraciones son diferentes. La configuración maquinaal coordina sus actividades a través de la estandarización de procesos en tanto la configuración innovadora lo hace a través de la adaptación mutua, que implica que las estructuras de poder al interior de estas dos configuraciones responden a lógicas distintas. Pichault y Nizet (2000) desarrollan diferentes modelos de gestión de recursos humanos asociados a la tipología de Mintzberg. El modelo "objetivante" es una tentativa de sistematización de diferentes dimensiones de la gestión de recursos humanos, asociada a la configuración maquinaal. Las relaciones sociales son reguladas de acuerdo a criterios impersonales, aplicados de manera universal a todos los integrantes de la organización.

La cultura asociada al modelo "objetivante" valoriza el respeto de la autoridad jerárquica y la aplicación de la regla, a cambio de la protección que les brindan a los integrantes. Las normas tienen un componente de protección dado que preservan a los trabajadores de las arbitrariedades y favoritismos de los jefes. Las carreras profesionales se construyen en torno a reglas impersonales respetadas por todos: antigüedad, concursos o credenciales educativas. En este modelo el tiempo de trabajo está claramente establecido y diferenciado del tiempo de placer, y cualquier esfuerzo extra debe ser recompensado.

En oposición, el modelo "individualizante" es el que se corresponde con la configuración innovadora. Este modelo está centrado en el concepto de competencia, las capacidades y saberes de los trabajadores son las que estructuran las relaciones de trabajo en la organización. La cultura organizacional se construye en torno al logro y buena ejecución de proyectos diversos y complejos, fundadas en las competencias de grupos de trabajadores con niveles relativos de autonomía, sustentadas con políticas de formación y de aprendizaje permanentes. La rotación de personal es muy alta, en el marco de una estructura muy diferenciada que tiene fuertes tendencias centrífugas. Estas tendencias obligan a la organización a generar mecanismos de integración del personal para mantener los niveles de cooperación imprescindibles para el funcionamiento de la misma. Las tensiones más importantes de este modelo derivan del traslado de las responsabilidades de la organización al individuo, que asume la carga de alcanzar las metas y los objetivos. La ambivalencia central que caracteriza este modelo radica en la tensión permanente entre dos polos: por un lado, el individuo tiene un margen de autonomía en sus opciones, pero, al mismo tiempo, esta autonomía está controlada en la medida en que las decisiones deben corresponder a los objetivos y metas planteados por la organización.

Según Crozier y Friedberg, (1990) el poder es inherente a las lógicas de acción de los actores. Toda acción individual o colectiva se sitúa en un marco estructurado de relaciones de poder y dependencia. No todos los agentes tienen la misma capacidad para hacer frente a la incertidumbre del entorno. Los que tienen los recursos o la capacidad de controlarlos, utilizan su poder para aumentar sus niveles de autonomía. Sin embargo, esto no significa que existe una estructura social u organizacional establecida a partir de la cual podamos entender la distribución diferencial y asimétrica de poder. Actores con objetivos y estrategias divergentes, con diferencial capacidad de poder, hacen uso del juego como mecanismo concreto de regulación

de sus relaciones. La lógica “objetivante” y la “individualizante” establecen, cada una por su lado, las reglas de juego en las cuales se inscriben las estrategias de poder de los actores.

Las perspectivas reseñadas tienen un aspecto en común: ven a las organizaciones como productos contingentes de las estrategias de los actores, de sus fuentes de poder y de las negociaciones que se establecen para mantener los niveles de cooperación necesarios. Este marco conceptual nos permitirá realizar el análisis de los procesos de cambio organizacional de la USP del Ministerio de Desarrollo Social.

La tensión entre la intervención y la recolección de datos

Uno de los fenómenos más señalados por los entrevistados es la fuerte tensión que existe entre involucramiento con la población objetivo y la productividad. La tarea de los asistentes de campo consiste en la recolección de información estandarizada sobre la cual se definen las políticas sociales y sus destinatarios. Pero el acceso a un hogar implica en numerosas ocasiones que el encuestador se involucre con la compleja y muchas veces angustiante realidad del mismo, lo que enlentece el registro de datos en la medida en que la atención se desvía hacia el intento por intervenir en la solución de los problemas y no a la tarea que tiene encomendada. Este involucramiento con la situación y la problemática de los hogares que se visitan tiene diferentes grados, de acuerdo a las formaciones académicas y profesionales de los encuestadores. Los asistentes sociales y los psicólogos son señalados por los entrevistados como aquellos que tienen mayores niveles de involucramiento con las poblaciones que van a relevar, en tanto sociólogos y politólogos parecen tener niveles de involucramiento menor.

El involucramiento con las poblaciones que son objeto de visita no sólo tiene raíces profesionales. La matriz militante y las ideologías de izquierda presentes en la institución también inciden en los niveles de involucramiento de los encuestadores con los hogares que atienden. En ese sentido, el involucramiento que proviene de la profesión de los asistentes se señala como un avance en relación al involucramiento ideológico o político, que caracterizó a las primeras generaciones de trabajadores del MIDES. Este avance se expresa en un aumento de la calidad del trabajo, producto de la formación profesional que sostiene las tareas realizadas. Sin embargo, el involucramiento directo de los asistentes con las problemáticas que afectan a la población objetivo también puede ser considerado como un indicador de una comprensión deficitaria de la tarea asignada,

por parte de los asistentes. En este sentido, el involucramiento con las dificultades que enfrenta la población (indagación con mayor profundidad que la prevista en el cuestionario, o relevamiento de dimensiones no previstas en el mismo) es a menudo defendido por los asistentes como una muestra de mayor compromiso con su rol. Sin embargo, para las jerarquías de la USP la tarea de los asistentes consiste en el relevamiento de información estandarizada de calidad y en un tiempo adecuado. En este sentido, los responsables del trabajo parecen inclinarse hacia la búsqueda de un equilibrio entre las necesidades de productividad y de cumplimiento de metas y las sensibilidades que surgen y se expresan en el trabajo cotidiano de los encuestadores. Al respecto, es posible advertir cierta ambigüedad en su tratamiento: el involucramiento con las problemáticas de la población, si bien puede enlentece un poco el trabajo de recolección de información, aumenta la motivación hacia la tarea, lo que redundará, a la larga, en una mejora en la calidad y eficiencia de la misma. En este aspecto se hace también explícita la tensión existente entre un modelo de gestión de recursos humanos “objetivante” y otro “individualizante”: si bien se tiende hacia la aplicación de criterios impersonales y universales en la organización y evaluación del trabajo, se espera asimismo que los trabajadores desplieguen ciertas competencias y habilidades en el abordaje de la tarea, que vuelve difícil su normalización completa.

Así, el desafío que se le presenta a la USP es cómo articular un proceso de trabajo con fuertes tendencias a la normalización y rutinización, con una fuerza de trabajo competente e involucrada con la población destinataria. La solución de este desafío pasa por el logro de equilibrios entre dos componentes antagónicos: la necesidad de prescribir procesos para mejorar la eficacia de la tarea, con la necesaria profesionalidad que tienen estas mismas tareas. La construcción de estos equilibrios no admite modelos de organización del trabajo muy rígidos ni planificados, sino estructuras capaces de reflexionar de manera permanente sobre sus actividades y con suficiente flexibilidad como para realizar cambios en los procesos de trabajo.

Modernización tecnológica con normalización incompleta

La USP viene implementando en los últimos tiempos un proceso de cambios tecnológicos que apuntan a mejorar la calidad del trabajo que realiza. Uno de estos cambios lo constituye la implementación del formulario digital, que sustituye el clásico formulario de papel. Este formulario permite que el asistente detecte en un mapa los



puntos que tiene que visitar, cargue directamente los datos que está relevando y los procese on line. Otro cambio tecnológico relevante es la geo-referenciación de las bases de datos de los diferentes programas del MIDES, por lo cual toda la información ingresada se puede cruzar con bases de datos de otros organismos públicos. Estos cambios tecnológicos se completan con la incorporación de un sistema informático nuevo, que permite articular los datos de las diferentes áreas de la USP (relevamiento, crítica y digitación) mejorando la agilidad y la calidad de la información.

La informatización del proceso de trabajo permite completar y profundizar el proceso de normalización de tareas iniciado recientemente con el pasaje del trabajo militante al trabajo profesional. Sin embargo, este proceso de normalización de tareas es incompleto, lo que genera tensiones y problemas de comunicación entre los diferentes sectores de la organización. A su vez, el trabajo

se desarrolla en contextos críticos que generan múltiples riesgos para los trabajadores, y en condiciones materiales que no siempre son las más adecuadas. Los desafíos que deben enfrentar los trabajadores para resolver situaciones complejas, en un marco en el cual persisten vacíos o incongruencias en la normativa técnica y operativa, son una fuente permanente de tensiones y de problemas cotidianos. Los trabajadores deben tomar decisiones para resolver los desafíos que les impone la tarea en función de su conocimiento y de su racionalidad profesional, lo que multiplica los espacios de indefinición debido a la heterogeneidad profesional de la fuerza de trabajo de la Unidad.

El poder en la organización. Horizontalidad, control y protección

La estructura jerárquica a nivel del trabajo de campo de la USP no es muy compleja. La recolección de información la realizan los asistentes, que están en la base de la estructura. Los encuestadores

son controlados y apoyados por un supervisor, y por encima de estos supervisores están los jefes de campo. Si bien existen jerarquías a un nivel más alto, el trato cotidiano está marcado por fuertes dosis de horizontalidad en las relaciones entre los trabajadores, en particular si se lo compara con otros ministerios o incluso con instituciones privadas que realizan trabajos de encuesta.

Las relaciones de jerarquía y poder en el trabajo de campo de la USP se acercan más a los de un grupo profesional, con controles laxos y flexibilidad en la cadena de mando (modelo individualizante, según la tipología de Pichault y Nizet), que a una organización taylorista del trabajo basado en una jerarquía rígida que controla el cumplimiento de las tareas de los trabajadores (modelo objetivante). En este sentido, conviven en la USP dos lógicas muy diferentes de organización del trabajo, lo que explica muchas de las contradicciones y tensiones que se generan en el mismo. La flexibilidad y horizontalidad de las relaciones jerárquicas tiene su contracara en las dificultades para aceptar órdenes o formas de control en algunos trabajadores. Las estructuras jerárquicas cumplen muchas veces un rol de protección del trabajador más que un rol de control; el reconocimiento y la delegación de responsabilidades son mecanismos de control más eficaces que las órdenes o el control en base a criterios de productividad. Estas tensiones y ambivalencias son inherentes a esta combinación de lógicas de trabajo, lo que abre las puertas a la discusión de si es necesario apostar por una lógica eliminando la otra, o al contrario, es mejor transitar por un camino organizacional que conviva con estas contradicciones.

Entre la precarización contractual y el típico funcionario público

Una de las características típicas de la USP es la gran heterogeneidad contractual que tienen sus empleados. Existen contratos privados, contratos públicos, contratos a término por diferentes plazos, contratos de derecho público eventuales, entre otros. Esta heterogeneidad plantea la necesidad de regularizar las diferentes situaciones y de establecer criterios generales en términos de contratación de mano de obra. La falta de estabilidad del personal y la incertidumbre de la mayor parte de las situaciones contractuales es un factor de expulsión de trabajadores con altos niveles de calificación y con experiencia acumulada de trabajo.

La reestructura de todo el Ministerio replantea la situación contractual de los trabajadores de la USP. La existencia de contratos a término parece ser aceptada por muchos trabajadores para las tareas

que funcionan con una lógica de proyecto. Esta lógica se inscribe fácilmente en la lógica profesional de los trabajadores de la USP, por lo que la presencia de contratos temporales no genera fuertes dosis de desmotivación o de crítica por parte de los mismos. Sin embargo, cabe realizar una distinción entre aquellos trabajadores que se encuentran en la base de la estructura jerárquica (principalmente, los asistentes de campo) y quienes están mejor posicionados en la misma. Mientras estos últimos se encuentran confiados de la relevancia de las tareas que desempeñan y se proyectan con mayor seguridad a futuro (ya sea dentro, como fuera del MIDES), los primeros – que por lo general presentan un menor nivel de avance en su formación y una menor valoración de las capacidades requeridas para desempeñar su función – parecen estar más preocupados por la estabilidad laboral. Más allá de esto, lo interesante del MIDES es que se percibe, a través de las entrevistas, un cierto recelo a la figura del clásico empleado público, que se percibe como una modalidad que conspira contra la cultura profesional y contra los valores ideológicos de la institución. De alguna manera, la mayoría de los entrevistados ve con agrado que el MIDES se diferencie claramente de otros Ministerios en el sentido de que no es una institución tan burocratizada y rígida. La percepción de falta de estabilidad laboral no ha impactado en el reclutamiento, ya que en cada nuevo llamado se presenta una cantidad de aspirantes más que suficiente para los cargos que se llaman.

Conclusiones

Las condiciones de trabajo de la USP, como en cualquier espacio laboral, están atravesadas de tensiones y desafíos producidos por las necesidades de adaptar una estructura organizativa a las incertidumbres que le produce el entorno. En este sentido, el modelo de organización de la Unidad se presenta como una estructura contingente, producto de la acción de actores que deben dar cuenta de los requerimientos externos en función de los diferentes recursos que cada uno dispone. La estructura no se puede comprender como el resultado de una racionalidad técnica que establece un modelo óptimo para lograr el funcionamiento más adecuado, sino como producto de múltiples ajustes en un contexto incierto que modifica permanentemente las reglas de juego.

La tensión central que atraviesa la estructura de la USP es la de mantener una organización flexible, orientada hacia la realización de proyectos concretos, con las tendencias a la formalización y burocratización que tienen todas las organizaciones que se consolidan en el tiempo. Siguiendo a Mintzberg, el ciclo de vida

de la organización actual de la USP parece ser la conversión de una organización innovadora, sustentada en la adaptación mutua de los actores en función de los objetivos a cumplir, en una organización burocrática sustentada en la normalización de procedimientos y en la formalización de la estructura. Estos procesos de conversión pueden generar híbridos funcionales estables, que combinen elementos de ambos tipos de organización, suprimiendo los componentes divergentes de cada uno.

Otra de las tensiones que atraviesa la USP, es la relación que tienen las organizaciones públicas entre los objetivos políticos y los medios técnicos para alcanzar estos objetivos. A diferencia de la clásica perspectiva de Weber (1979) que plantea la indiferencia de la estructura burocrática en relación a los fines últimos de la misma que se definen a nivel político, la matriz original de la USP estuvo fuertemente impregnada por los valores y objetivos definidos por el espacio político. La creciente profesionalización y la normalización de procesos que marcan esta etapa, no parece haber borrado aún el involucramiento de sus miembros con los fines políticos de la organización, que siguen operando como fuentes de adhesión a la misma.

El involucramiento de los profesionales de la USP con los objetivos de la institución y con la obtención de las metas y resultados definidos por la misma, generan un relacionamiento que escapa a la lógica burocrática de apego a la norma con independencia de los fines propuestos. Las relaciones laborales están atravesadas por discusiones y tensiones que ponen en juego las diferentes interpretaciones y significados que los trabajadores atribuyen a las obligaciones que constituyen la relación laboral, generando procesos de discusión colectivos para resolver las incertidumbres estructurales planteadas. Otro punto de tensión tiene que ver con el conocimiento profesional que poseen los miembros de la USP y las normas de procedimiento que impone la organización. Esta tensión involucra dos fuentes de poder típicos de la organización: el conocimiento técnico propio del mundo profesional y el apego a las normas propio del mundo de la gestión. Los procesos de normalización del trabajo implementados por la USP ponen en juego, de manera cotidiana, estas dos fuentes de poder, a través de la cual los profesionales se resisten a la prescripción de sus tareas y reclaman, de manera implícita o explícita, un espacio de decisión autónoma. En este sentido, siguiendo a Alter (1993) el sistema burocrático taylorista constriñe al trabajador a una fuerte dependencia en relación a su status, a las reglas organizacionales

y a la jerarquía. A cambio, el trabajador se beneficia de una cierta independencia en su relación con los saberes y con sus colegas; el respeto obligado al orden le garantiza su protección. Su relación con la institución se sitúa en un plano de respeto o de trampa en relación a las reglas, pero no de cooperación. En los modelos profesionales, el trabajador obra más allá de las convenciones formalizadas, por lo que debe soportar múltiples fuentes de interdependencia. A cambio, el trabajador se beneficia de una cierta interdependencia en su relación con el status de pertenencia y con las reglas organizacionales.

La discusión que se plantea es si la organización, para cumplir sus objetivos, debe intentar resolver estas tensiones, orientándose hacia un modelo específico, o por el contrario, debe convivir con estas tensiones buscando un modelo funcional híbrido que logre combinar de manera equilibrada diferentes principios de organización. Estas combinaciones en una misma organización de lógicas de modelos diferentes, si bien conspiran muchas veces con la eficiencia en el logro de resultados, permiten mantener los niveles de involucramiento de la matriz original de organización, lo que asegura en el largo plazo el logro de los resultados buscados. La oposición entre un modelo burocrático asociando puesto de trabajo, tarea y prescripción y un modelo de innovación fundado sobre el individuo, la actividad, la autonomía y la no-prescripción es caricatural. Las experiencias analizadas en diferentes contextos muestran formas de organización híbridas y transitorias en las cuales el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se articulan según modalidades variables.

Referencias Bibliográficas

1. Mintzberg, Henry. 1989. *El poder en la organización*. Ariel, Barcelona.
2. Pichault, Francois, Nizet, Jean. 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Collection Points Economie, Paris.
3. Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. 1990. *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana. Ciudad de México
4. Weber, Max. 1979. *Economía y sociedad*. FCE. México.
5. Alter, Norbert. 1993. *La crise structurelle des modèles d'organisation*. Sociologie du Travail. n° 1. Págs. 75-87. Dunod.