

ORGANIZACION DE TRABAJO EN LA UNIDAD DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DEL MIDES

Proceso de producción del conocimiento: Resultado de investigación finalizada

GT 18 - Reestructuración productiva, trabajo y dominación social

Pucci, Francisco

Vigna, Ana

Resumen

Este trabajo se enmarca en un convenio entre la Unidad de Seguimiento de Programas (USP) del Ministerio de Desarrollo Social y la Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales.

La USP se diseñó originalmente sobre una lógica de proyectos, para dar cuenta de la emergencia social producida por la crisis de 2001-2002. 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: Estructuras organizativas – Organización del trabajo – Normalización de procesos

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 – ya sean en la rama industrial o de servicios – 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). El sector que se abordará en este estudio es la Unidad de Seguimiento de Programas (USP) de políticas sociales, 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, así como del intercambio de información con otros organismos del sector público social.

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 Unidad de Seguimiento 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 plantearémos en el trabajo 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.

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 Unidad de Seguimiento de Programas, buscando maximizar la heterogeneidad de los mismos en términos de formación y de trayectoria dentro de la Unidad.

1) Las organizaciones como fenómenos contingentes.

En su clásica tipología de organizaciones, Mintzberg distingue dos configuraciones que se adecúan al análisis de la Unidad de Seguimiento de Programas. La configuración burocrática maquina 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 maquinal 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 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 maquinal. 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, 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, lo cual implica procesos de negociación en la acción colectiva.

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. Siguiendo a Crozier y Friedberg,

la naturaleza del juego y las reglas que lo gobiernan, indican las estrategias ganadoras o perdedoras. En esta perspectiva, una situación organizacional nunca constriñe totalmente al actor. Éste mantiene siempre un margen de libertad, un margen de incertidumbre. La coerción pasa por las reglas de juego de la organización, las cuales, no obstante su contingencia, indeterminación y arbitrariedad, operan organizando el campo de acción social, estructurando y limitando la variabilidad de los comportamientos.

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.

2) Los procesos de trabajo en la USP.

Para comprender el proceso de trabajo de la USP, es necesario definir cuáles son las tareas “típicas” que configuran el núcleo central de operaciones.

El núcleo de operaciones de la USP lo constituye el trabajo de recolección de información, que lo realizan los asistentes de campo. Estos asistentes conforman grupos de trabajo de 4 o 5 miembros, acompañados de un supervisor. El trabajo de los asistentes es un proceso en gran parte normalizado y estandarizado, aunque también se mantienen espacios para la decisión individual. El abordaje del territorio se hace según pautas claramente definidas. Los recorridos se diferencian en recorrido tipo y modalidad censal, en función de si los hogares a entrevistar están previamente determinados o si se aborda toda una zona. Si bien los asistentes tienen el recorrido estipulado, deben tomar diversas decisiones una vez que se encuentran en el territorio. Un ejemplo de esto, son las decisiones respecto a los hogares cuyos integrantes no son conocidos en el barrio o que cambiaron de domicilio. A su vez, el proceso de recolección de información también está estandarizado a través de formularios tipo con respuestas codificadas.

Anexa a la actividad de recolección de información, se encuentran las tareas logísticas necesarias para que el trabajo de campo se realice. La organización de los grupos, horarios, locomoción, material, equipamiento y localización geográfica deben estar prontos para que la salida se haga en forma. Esta actividad es coordinada por los jefes de campo, los cuales a su vez deben articular con las diferentes áreas de la Unidad. También se debe coordinar el trabajo que los asistentes de campo realizan en el propio territorio. A tales efectos, se encuentran los supervisores, quienes acompañan a los asistentes en sus salidas cotidianas, y son los encargados de evacuar las dudas que se presentan en territorio.

Una segunda etapa en el proceso de trabajo consiste en el control de los formularios para detectar y corregir eventuales errores, o detectar los casos en los cuales el formulario no pudo ser completado. Esta tarea la realiza el sector denominado “crítica”. Además del control de formularios, el proceso de trabajo incluye la búsqueda de hogares o personas que no se encontraron en las visitas realizadas. Esta actividad la realiza la llamada “oficina de búsqueda”, la cual trabaja en estrecha relación con el equipo de geógrafos de la Unidad. Las tareas de geo-referenciación son destacadas como uno de los más relevantes avances que ha realizado la Unidad en los últimos tiempos. Estas tareas han sido jerarquizadas no sólo mediante la incorporación de mayor personal, sino también mediante el uso de nuevas tecnologías.

La tercera etapa del proceso de trabajo consiste en el ingreso de los datos en una base de datos para su posterior procesamiento. Esta fase del proceso se encuentra en plena transformación, frente a la incorporación de nuevas tecnologías. Estos cambios consisten principalmente en la adopción de un nuevo programa de ingreso, así como el pasaje del formulario en papel al formulario digital. La fase de digitación incorpora también actividades de crítica de los formularios, ante errores que pueden haber pasado inadvertidos en las etapas previas.

La cuarta etapa del proceso de trabajo está a cargo del área técnica y consiste en el procesamiento y análisis de la información. Esta etapa incluye no sólo el trabajo con las bases de datos de la información relevada por la propia Unidad, sino que incorpora el procesamiento de fuentes secundarias, como las provenientes del Instituto Nacional de Estadística u otros organismos públicos.

Dentro del área técnica, existen dos sectores diferenciados. Por un lado, un grupo de técnicos concentra su actividad en la elaboración de evaluaciones y devoluciones de los resultados obtenidos a quienes trabajan en el campo. Esta actividad opera como un estímulo al aumento del rendimiento y de la productividad. Este sector incorporó la tarea de desarrollar procesamientos específicos relativos a los distintos territorios visitados, con miras a realizar devoluciones a los actores locales. Estas tareas implican manejar bases de datos y comunicar la información a las distintas áreas de la Unidad involucradas en la producción de la misma, a los efectos de mejorar el producto.

Por otro lado, existe un sector que realiza tareas de corte más bien académico, vinculadas a la discusión conceptual de las políticas implementadas, así como a la publicación y difusión de resultados, en coordinación con otros organismos estatales. Por último, debemos señalar la presencia de cargos en la cúspide de la jerarquía que realizan tareas de coordinación general de las actividades y trasmisión de las demandas políticas que afectan los lineamientos generales del trabajo.

Los procesos de normalización del trabajo en la USP parecen haber sido provocados por la necesidad de organizar un trabajo que en sus etapas iniciales estaba muy marcado por las motivaciones ideológicas y por el voluntarismo político y/o social. El cambio implicó que, en la actualidad, el trabajo en este sector se caracterice por un alto nivel de profesionalidad y por un fuerte respeto a las normas de trabajo. En este sentido, el trabajo en la Unidad parece haber pasado de una etapa de confusión o indistinción entre las tareas técnicas y la militancia política, a la realidad actual en la cual la tecnicidad es un componente central de las discusiones y decisiones que se toman. A su vez, el proceso de trabajo de la USP está altamente normalizado, lo que implica que los puestos de trabajo tienen tareas y procedimientos establecidos prescriptivamente. Dentro de este marco prescriptivo, existe sin embargo un espacio de decisión de los trabajadores, que se explica por la diversidad de situaciones que deben enfrentar y por la alta complejidad de los temas que tratan.

3) 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 los destinatarios de las mismas. 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 defendida por los asistentes como una muestra de mayor compromiso con su rol. Sin embargo, para las jerarquías dentro 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 enlentecer 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.

4) El poder en la organización. Horizontalidad, control y protección en el área de trabajo de campo.

La estructura jerárquica a nivel del trabajo de campo de la USP no es muy compleja. La recolección de información la realizan los encuestadores o 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 los encuestadores con los supervisores o jefes de campo oscilan entre el rol de control que deben asumir éstos y un rol de protección y apoyo hacia los que deben realizar cotidianamente el trabajo de campo. Esta relación de protección tiende a acentuarse en los grupos que mantienen estabilidad en el tiempo. La rotación de grupos que se empezó a implementar en los últimos tiempos atenúa este rol protector e inscribe la relación en un marco de exigencias y obligaciones más objetivo. Los problemas de diálogo de los asistentes con las jerarquías parecen darse, en opinión de los entrevistados, con los mandos superiores, más alejados del trabajo cotidiano de campo. La horizontalidad de las relaciones y las posibilidades de diálogo e intercambio tienen su contracara en las dificultades, en algunos casos, para aceptar formas de autoridad o exigencias jerárquicas.

La relación de las jerarquías con sus subordinados, a su vez, tiene connotaciones específicas. En algunos casos las relaciones se construyen sobre la base de intercambios y permanentes negociaciones entre las exigencias de trabajo y los problemas que enfrentan los trabajadores. Algunos de los problemas planteados por los entrevistados tienen que ver con los temas clásicos de cualquier relación

laboral: horarios, licencias, etc. También se plantean discusiones sobre las mejores estrategias para abordar el trabajo de campo, de manera de atenuar las exigencias y las dificultades de las condiciones de trabajo. En algunos casos se señalan de parte de los supervisores dificultades de diálogo con los asistentes, los cuales no expresan sus reclamos o demandas de manera directa. Esta actitud parece reflejar cierta falta de confianza en el vínculo entre supervisores y asistentes, pese a que la relación parece abierta al diálogo. La convivencia que se da en los grupos de trabajo, que muchas veces pasan juntos varios días realizando el trabajo de campo, genera mecanismos de defensa grupales frente a las jerarquías.

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.

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 el producto de múltiples decisiones y 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, 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 de la USP, no parece haber borrado aún el involucramiento de sus miembros con los fines políticos de la organización, que siguen operando como fuentes de motivación y 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 y la administración. 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 y de motivación 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.

Bibliografía

Alter, N. (1993) La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie du Travail* no.1/1993.

Mintzberg, Henry (1989) *El poder en la organización*. Ariel, Barcelona.

Pichault, F.; Nizet, J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Collection Points Essais, Paris.