

Serie

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Aportes para la elaboración de una tipología de las entidades objeto de estudio e intervención del MIP II

César Baraibar, Teresa Dornell, Socorro García,
Antonio Pérez García, Clara Píriz, Teresa
Porzecanski, Cristina Rovira, Daisy Solari.

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 1
Julio 1996

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

DTS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

APORTES PARA LA ELABORACION DE UNA TIPOLOGIA DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO E INTERVENCION DEL MIP II

1. ALGUNOS SUPUESTOS

- 1.1 Se supone, a efectos del presente trabajo, que la comunidad territorial constituye el "entorno inmediato" respecto al cual se deslindan y con el cual interactúan los "grupos y organizaciones" a los cuales se refiere esta tipología.
- 1.2 Entre los tipos definidos es posible establecer una escala de complejidad creciente. En cambio, no se supone que una entidad de mayor complejidad deba evolucionar a partir de una de menor complejidad. Todas las transformaciones son posibles dentro de este campo, pero no se dan de acuerdo a una secuencia necesaria ni en una dirección única.
- 1.3 Las entidades más complejas pueden contener entidades menos complejas. Como consecuencia de esta relación de inclusión:
 - a) Las entidades más complejas proporcionan condiciones externas para la emergencia de entidades menos complejas (por ejemplo, la división del trabajo en una organización determina zonas de interacción preferencial que determinan directamente la constitución de sociogrupos y crean las condiciones para la emergencia de psicogrupos incluidos total o parcialmente en la organización).
 - b) Las entidades incluyentes determinan múltiplemente (sobredeterminan) a las entidades incluidas (por ejemplo, a través del atravesamiento institucional, de relaciones de influencia, poder y autoridad, de la interferencia más o menos completa en las relaciones de las unidades incluidas con el entorno externo a las incluyentes), de modo tal que la estructura y los procesos internos de las unidades incluidas no pueden ser comprendidos sin referencia a su inscripción en las incluyentes.
 - c) Las entidades incluidas, aun aquellas que existen a partir de condiciones creadas por las incluyentes, construyen y mantienen diversos grados de autonomía y negocian sus espacios específicos dentro de las entidades a las que pertenecen. Cuando prevalece lo instituido (la "situación normal"), las entidades incluyentes hegemonizan a las incluidas; en las fases instituyentes (a veces vividas como "crisis") algunas entidades incluidas pueden convertirse en agentes de cambio decisivos en la escala de la entidad incluyente.

- 1.4 Las entidades de menor complejidad pueden tener una vida efímera, mantenerse sin aumento de complejidad por largos períodos, desarrollarse hasta alcanzar momentos de inflexión en que se convierten en otras de mayor complejidad, articularse entre sí o ser "capturadas" por otras para constituir unidades de mayor nivel, etc. Todas las evoluciones son en principio posibles, dependiendo de las circunstancias concretas. Por lo tanto, no hay ningún esquema general que permita predecir a priori la evolución posible de una cualquiera de las entidades consideradas.

2. DEFINICION DE LOS TIPOS

A los efectos de analizar una determinada entidad colectiva, para poder categorizarla y consiguientemente determinar con qué tipo de instrumento podemos trabajar en ella, es útil definirla en función de:

- a. **El tamaño:** que el grupo sea grande o pequeño influye sobre la posibilidad de la mutua representación interna de sus integrantes. Se considera grupos pequeños, con un criterio práctico, los que tienen diez o menos integrantes, y grandes los de más de treinta. En la franja intermedia hay que analizar si el encuadre del grupo permite la mutua representación interna de sus integrantes, asimilándose a los grupos pequeños o a los grupos grandes. En estos casos pueden aparecer simultáneamente características de ambas categorías básicas.
- b. **La formalización,** es decir, el grado de definición y explicitación de objetivos, metas, normas, procedimientos y división del trabajo.
- c. **La permanencia:** supone que sea o no posible el desarrollo de un proceso con cierta continuidad. En nuestro ejercicio profesional nos enfrentamos a ambos fenómenos: colectivos con una historia o la pretensión de generarla, y otros que se nuclean circunstancialmente y tienen una vida efímera vinculada al logro de un objetivo común inmediato.

2.1 Cuasigrupos

La forma más elemental de asociación se da cuando una pluralidad de personas es religada por un acontecimiento que genera una situación efímera de interacción. Casos clásicos son las multitudes y muchedumbres (que implican contigüidad física de los participantes) y los públicos (que pueden ser dispersos). "Grupos" aparentemente espontáneos y preceberos de cualquier especie forman parte de esta categoría límite.

Presentan un grado mínimo de autoconciencia (surge un "nosotros" radicalmente imaginario y afectivamente investido, sin que llegue necesariamente a ser verbalizado) y un cierto ordenamiento de la interacción, apoyado sobre disposiciones

neuropsíquicas de origen filogenético y sobre roles latentes, aprendidos por lo general en la socialización primaria y "disponibles" para ser activados en presencia de determinadas situaciones estímulo. Estos roles se hacen perceptibles por diferir de un contexto cultural a otro.

El modo de aparición de los cuasigrupos, su desarrollo y su destino (extinción, a veces conversión en una tipo más estable y complejo) responden a situaciones de elevada inestabilidad, altamente impredecibles, del tipo que puede ser modelado con arreglo a la teoría de catástrofes. Por lo tanto, son altamente disruptivos en el contexto de las organizaciones, donde predomina la voluntad de estabilidad y predecibilidad. Pero existen, inclusive en esos contextos, y su emergencia revela condiciones estructurales generatrices, que tal vez han pasado desapercibidas previamente.

2.2 Psicogrupos

Se considera que existe un psicogrupo cuando un conjunto de personas (que pueden simultáneamente formar parte de una entidad de mayor complejidad, y hasta recibir de ésta su posibilidad de existencia) comparten y comunican simbólicamente una autodefinición que los identifica como "nosotros" y los distingue de "los demás". A partir de este umbral, los psicogrupos ponen en juego esquemas de interacción del mismo orden que los descritos a propósito de los cuasigrupos, pero producen a su vez roles, valores, normas, representaciones por lo menos parcialmente autogenerados, que confieren densidad sustantiva al espacio psicosocial resultante y le permiten negociar con cierta autonomía las relaciones con su entorno.

Esta densificación del espacio interno se apoya sobre la interacción preferencial, la polarización categorial que tiende a exagerar las semejanzas (hacia adentro) y las diferencias (hacia afuera), la formulación de propósitos, reglas de pertenencia o exclusión, acceso a recursos, etc. Construyen, a partir de este núcleo, de una identidad grupal expresada discursivamente (por lo general bajo forma narrativa) y articulada con la identidad social de cada uno de los participantes.

En los psicogrupos se pueden identificar funciones simples de orientación y producción. La dimensión del grupo (pequeño o extenso) no constituye una cualidad distintiva de esta categoría, pero es posible que sean tendencialmente pequeños en la medida en que sólo en ese caso se dan las condiciones óptimas para que jueguen mecanismos puramente intersubjetivos ("psicosociales", con acento en lo "psi") de regulación.

2.3 Sociogrupos

Cuando un grupo posee metas y normas explícitas, estables y percibidas como objetivas, es decir, preexistentes, independientes y coercitivas en relación con los participantes actuales, hablamos de sociogrupo. La objetivación puede haber

resultado del proceso de desarrollo de lo que fue antes un cuasigrupo o un psicogrupo, a través de procesos de institucionalización, pero tal vez en la mayoría de los casos los encontraremos como resultantes de la división de trabajo en el interior de organizaciones o inducidos en el entorno por la intervención de organizaciones u otros actores (entre ellos, los trabajadores sociales).

En los sociogrupos pasa a segundo plano (sin desaparecer ni dejar de estar activa en la dimensión latente de los procesos) la autorrepresentación del grupo, su definición en términos de un "nosotros" afectivamente investido, y sus cometidos, metas, normas, prerrogativas, procedimientos, pasan a primer plano. Se pueden identificar en este nivel funciones más elaboradas de orientación, de producción y de mantenimiento. Los sociogrupos pueden (difícilmente) retornar a la forma más elemental de psicogrupos, suelen generar la aparición de psicogrupos internos a ellos, y en algunos casos pueden desarrollarse en la dirección de convertirse en organizaciones propiamente dichas.

Se considera sociogrupo autónomo a aquél que realiza su propio control interno, es decir, el que planifica, ejecuta y evalúa sus propias actividades.

Algunos de estos sociogrupos están contenidos y han sido producidos por organizaciones, que pueden como tales ser externas al contexto local considerado. La división del trabajo fracciona el sistema organizativo en subsistemas, cuya expresión más elemental es el sociogrupo, compuesto de personas que se conocen, que reaccionan entre sí y que están en interdependencia funcional (por el trabajo) y psicosocial (por la interacción significativa en que se encuentran inmersos). Normalmente estos sociogrupos son creadores de normas, de reglas, que orientan los comportamientos y opiniones de sus integrantes.

Como dice François Petit: en el grupo, el individuo es objeto de presiones hacia la conformidad, es decir, sus compañeros le impelen a adoptar opiniones y comportamientos acordes con la norma del grupo. Pero la conformidad no tiene siempre un carácter tan coactivo: puede basarse en la racionalidad, en el logro de un objetivo personal, en la búsqueda de una relación afectiva que el individuo busca en el grupo, lo que nos lleva a evocar el fenómeno de la solidaridad. ¿Cómo se explica el fenómeno de la solidaridad?. Tres interpretaciones: a) "operativa y estratégica": gracias a la solidaridad, los miembros del grupo se defienden de modo más eficaz contra las presiones de la organización; b) "psicológica": la afiliación al grupo reconforta, aunque no aporte ventajas de orden operativo y estratégico; c) "cultural", como dice Renaud Sainsaulieu: la solidaridad existe entre los miembros de un grupo ya que "viven juntos y simultáneamente comparten el mismo acceso a la identidad". En síntesis, el sociogrupo puede

considerarse como un soporte cultural, cognoscitivo, afectivo y estratégico, esencial para "sobrevivir" en una organización.

La formalización de los sociogrupos admite grados. En el límite inferior se encuentra la mera explicitación de ciertas metas y normas en el curso de un proceso de liderazgo efectivo. En el límite superior se encuentra el establecimiento de un sistema propio, independizado intersubjetivamente de cualquiera de los actores intervinientes; en este caso, la entidad en cuestión puede ser suficientemente descrita como sistema de roles formalizados, autorreproductor, en el cual las características personales pueden pesar en el desempeño, pero no en la estructura del rol, y se accede al nivel de las organizaciones propiamente dichas en el momento en que las subunidades consideradas no son ya personas sino grupos.

En síntesis, el límite entre un sociogrupo y una organización es perceptible en razón de la diferencia en el peso de las interacciones individuales, la aparición de subsistemas, y el aumento del peso relativo de las relaciones sociales.

2.4 Organizaciones

Cuando en un sociogrupo existe una división de tareas más o menos precisa y durable; se asignan roles diferenciados a los actores; se inviste a algunos de autoridad en orden a supervisar la adecuación de los comportamientos a los objetivos definidos, recompensando la adhesión y sancionando la desviación; y existe una red de comunicaciones que relaciona entre sí a los integrantes, diremos que estamos en presencia una "organización".

La *división de tareas* está en el origen de la organización y funda la diferencia entre un "grupo formalizado" y uno que no lo es. En una organización, la división de tareas implica precisión y duración. El trabajo a ejecutar puede ser o no formalizado por escrito, pero debe estar distribuido entre los actores de manera clara, para evitar que uno entorpezca al otro, y tener una duración determinada.

A cada miembro de la organización se le atribuye una tarea más o menos definida: se trata de la *asignación de roles*. El término "rol" indica el hecho de que cada uno puede desempeñarlo de una forma particular. La palabra rol nos hace pensar en el juego dramático, en una pieza de teatro donde cada actor tiene un texto definido que debe decir y que no debe desviarse. Pero puede interpretarlo de una manera particular, y ningún actor interpreta su rol de la misma manera que otro. Cada uno, en una empresa, sabe por experiencia que, cuando se le asigna una función, no la puede desempeñar de la misma manera que su antecesor, ya que tiene otros centros de interés, juzga de otro modo la importancia de las distintas tareas contenidas en la definición de su función, y asigna su tiempo en consecuencia. En síntesis: se comporta interpretando de manera forzosamente diferente, idiosincrática, una función idéntica.

Dicho de otra manera, todo miembro de una organización se comporta como un actor, capaz de interpretar de manera diferente (nueva) un rol idéntico.

Al considerar "actores" a los miembros de la organización se pone el acento más sobre su autonomía que sobre las limitaciones objetivas que definen su rol. Estas limitaciones no excluyen un ámbito de elección para el actor: es ejerciéndolo como participa de la construcción de la organización.

* El *sistema de autoridad* tiene por objetivo asegurar la adecuación del comportamiento del individuo a los objetivos que los organizadores han fijado a la organización. Lo que percibimos como objetivos de la organización, son el resultado de procesos complejos en los que intervienen múltiples actores, con sus particulares propósitos y estrategias, operando cada uno con su propia racionalidad contingente y limitada y dentro del marco de restricciones objetivas y ponderaciones que limitan las opciones posibles. Esta perspectiva lleva a desacralizar la autoridad, cuyas directivas se comprenden como elecciones hechas por actores y no impuestas por una necesidad.

La *comunicación* supone la existencia de una cultura compartida, incluyendo tanto consensos como disensos, y la posibilidad de que emerjan subculturas diferenciadas dentro de ella. A partir de este trasfondo, los flujos informativos que circulan en la organización adquieren sentido para los participantes, y se convierten en comunicación en sentido pleno. Los sistemas de comunicación procuran dar congruencia a la interacción entre los actores. A menudo, el sistema de comunicación oficial está concebido casi exclusivamente para hacer aceptar las órdenes de la autoridad, sin tomar en cuenta las comunicaciones horizontales ni las subidas hacia la autoridad. Ningún grupo humano puede prescindir de las comunicaciones de sus miembros, unos con los otros y en todos los sentidos. Además, un buen sistema de comunicación debe permitir a los miembros del grupo, un contacto rápido. Toda organización está confrontada a la elección entre comunicaciones formales y comunicaciones informales, boletín de comunicaciones, centralización o no de las comunicaciones.

Un *sistema de contribuciones y recompensas* que precise lo que los miembros deben aportar y lo que deben recibir, contribuye a hacer predecible el comportamiento recíproco de los actores. Esto confiere seguridad, tanto al sistema como a los participantes, y es condición necesaria -aunque no suficiente- para la motivación. Toda la cuestión reside, en la definición y precisión de los términos de intercambio.

2.5 Instituciones

Se reserva el nombre de "instituciones" para designar, sistemas normativos ordenados en torno a ciertos valores socialmente relevantes (educación, salud, etc.) y que definen

lo que es legítimo y lo que no lo es en dicho sistema (Henry Mendras).

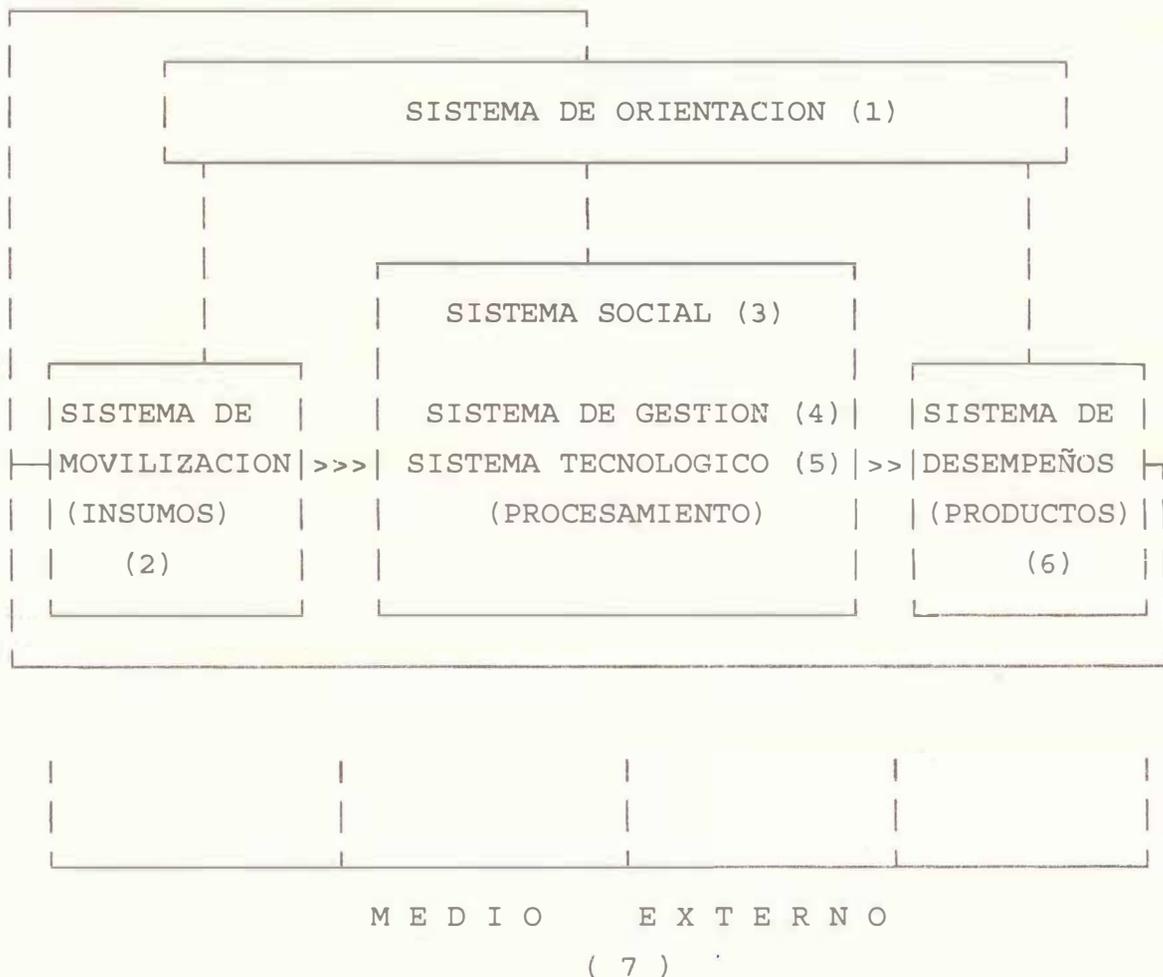
Las "instituciones" no constituyen sólo un nivel de la realidad social como otro cualquiera; se manifiestan en los dos niveles precedentes, "grupos y organizaciones", imponiéndoles estatutos, roles, normas de trabajo, procedimientos de comunicación y de decisión, etc. (Georges Lapassade).

CUASIGRUPOS	PSICOGRUPOS	SOCIOGRUPOS	ORGANIZACIONES
<p>Inestable, efímero, espontáneo.</p> <p>"Nosotros" imaginario, pre o inconsciente, afectivamente investido.</p>	<p>Dos o más personas se perciben explícitamente como un "nosotros": identidad nuclear que sostiene la integración interna y el deslinde del entorno. Red interactiva predominantemente "psi".</p>	<p>Metas y normas explicitadas, estables, percibidas como objetivas. (Preexistentes, independientes, coercitivas para los miembros). Se analizan en individuos, admiten grados de formalización.</p>	<p>División de tareas precisa y duradera; asignación diferencial de roles; atribución de autoridad en orden al cumplimiento de objetivos; sistema de recompensas y castigos; sistema de comunicación.</p>

3. IDENTIFICACION DE AREAS DE EVALUACION

Se considera la organización como un sistema abierto constituido por sub sistemas, a los cuales se injertan algunos elementos claves.

La organización determina su misión de conformidad a ciertos valores privilegiados (sistema de orientación), luego para concretar sus fines, importa del medio los recursos necesarios (sistema de movilización); estos son transformados por medio de procesos humanos (sistema social), de procesos administrativos (sistema de gestión) y de procesos técnicos (sistema tecnológico) en vista de generar y exportar una serie de productos (sistema de performance).



4. PRECISION DE LOS CRITERIOS DE REFERENCIA

Además de la identificación de las áreas mayores de evaluación, el diagnóstico implica un cuadro normativo que provee las medidas deseables en vista de tender hacia la excelencia organizacional. Esto se refiere a la eficacia y a la salud de la organización. La eficacia concierne a los aspectos económicos mientras que la salud traduce la dimensión social de la misma.

Fundamentalmente el plan normativo se apoya sobre los conceptos generalmente reconocidos y aceptados por las ciencias del comportamiento y del management.

5. ENCADENAMIENTO DE FACTORES ORGANIZACIONALES CLAVES

SISTEMA DE ORIENTACION	SISTEMA DE MOVILIZACION	SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE GESTION	SISTEMA TECNOLÓGICO	RESULTADOS FUNCIONALES
MISION	RECURSOS HUMANOS	DISTRIBUCION DEL TRABAJO/ ORGANIZACION	PLANO OPERACIONAL/ ACTIVIDADES	MECANIZACION Y AUTOMATIZACION	PRODUCTOS/ BIENES Y/O SERVICIOS
VALORES Y POLITICAS	RECURSOS FISICOS	LEADERSHIP	COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS	INFORMATIZACION	SITUACION FINANCIERA
OBJETIVOS	RECURSOS FINANCIEROS	COMUNICACIONES INTERRELACIONES	TECNICAS DECISIONALES	ADAPTACION DEL HOMBRE/MAQUINA	SATISFACCION Y DESARROLLO DEL PERSONAL
		TRABAJO DE GRUPO	ESTRUCTURACION/ ASIGNACION DE AUTORIDAD		SITUACION EN EL MERCADO
		MOTIVACION	CONTROL DE LA GESTION		PRODUCTIVIDAD
		CREATIVIDAD			STOCKS
		INTRODUCCION DE CAMBIOS			INNOVACION
		RESOLUCION DE CONFLICTOS			IMAGEN PUBLICA

MISION : La organización se define como un sub sistema de la sociedad de donde saca su razón de ser. Una percepción continua de las necesidades de los clientes y/o socios es necesaria por parte de la organización con la finalidad de ofrecer un abanico de bienes y servicios permitiéndole asumir su doble responsabilidad económica y social.

VALORES : Los valores condicionan las finalidades y los objetivos de la organización. Para las entidades objeto de estudio del MIP II, los modos de pensar y de actuar deberían estar conformes con ciertos principios de solidaridad, igualdad de oportunidades, equidad en la retribución de los esfuerzos, funcionamiento democrático, bien común, educación permanente e intercooperación.

OBJETIVOS : Es imprescindible precisar un conjunto de objetivos pertinentes a cada una de las grandes funciones de la organización : finanzas, producción, personal, marketing social, etc.

RECURSOS HUMANOS, FISICOS Y FINANCIEROS : Los recursos constituyen las fuerzas vitales que permiten construir la organización y de mantenerla en estado de continuar su ritmo de desarrollo. Debe buscarse una dosificación adecuada a nivel de la inyección y de la asignación de recursos.

PROCESOS SOCIALES : Considerando la organización como un lugar de interrelaciones, los procesos sociales constituyen determinantes primordiales de su éxito. Promover actividades pertinentes e innovadoras, efectuadas a través de un leadership de apoyo, de comunicaciones claras y francas, con espíritu de equipo, con personal motivado, con estímulo a la creatividad, con planificación de los cambios y una forma positiva de resolución de los conflictos.

PROCESOS DE GESTION : La racionalización de los sistemas de gestión permite ejercer un mayor control sobre los acontecimientos de manera que sus actividades sean previsibles, estructuradas, coordinadas y controlables.

PROCESOS TECNOLOGICOS (FISICOS) : El desarrollo técnico impregna todas las actividades de la organización moderna y constituye un factor primordial del crecimiento económico. No obstante, el desarrollo técnico debe ser acompañado de un balance en profundidad de sus incidencias sociales afin de que participe a liberar el hombre y no a someterlo.

SISTEMA DE DESEMPEÑO : La combinación óptima de los factores antes citados, permite obtener a la organización un desempeño socio-económico lo más elevado posible. Por intermedio de indicadores asociados a cada una de las funciones de la organización, la dirección estará en medida de establecer los resultados funcionales y de aportar los ajustes y correctivos que se imponen a los sistemas de base.

6. ALGUNAS PRECISIONES METODOLÓGICAS A PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.

6.1 Historia de la organización: Conocer las etapas más relevantes de la historia de la organización o del proceso que permitió su creación, puede aportar elementos explicativos de significación al diagnóstico de la misma, sugerir medidas correctivas y esclarecer la elección de metodologías para la intervención.

6.2 Recomendaciones para la realización del diagnóstico: Se sugiere comenzar el diagnóstico con una primera visión amplia y global de la organización aunque no se pueda llegar a

niveles de gran profundidad en el análisis de los distintos sub sistemas y factores organizacionales. Esta primera visión permite ubicar mejor los grandes problemas, y formular las primeras hipótesis que posteriormente a medida que se vaya completando la información y el análisis de la misma, podrán ser ratificadas o rectificadas por otras. Para esta primera visión se han seleccionado algunos factores organizacionales relevantes, que deberían ser estudiados. Dichos factores se detallan en el cuadro siguiente.

SISTEMA DE ORIENTACION	SISTEMA DE MOVILIZACION	SISTEMA SOCIAL	SISTEMA DE GESTION	SISTEMA TECNOLOGICO	RESULTADOS FUNCIONALES
OBJETIVOS	RECURSOS HUMANOS RECURSOS FISICOS RECURSOS FINANCIEROS	DISTRIBUCION DEL TRABAJO/ ORGANIZACION	PLANO OPERACIONAL/ ACTIVIDADES ESTRUCTURACION/ ASIGNACION DE AUTORIDAD		PRODUCTOS/ BIENES Y/O SERVICIOS

- 6.3 **Entorno externo:** Esta primera visión interna de la organización, debería ser completada con la visión (imagen, opinión, percepción) que el entorno externo más próximo tiene de la misma.
- 6.4 **Objetivos:** Se trata de conocer los objetivos de la organización a través de su estatuto, libro de actas, declaraciones de sus responsables, u otro.
- 6.5 **Recursos humanos:** Se trata de identificar los actores individuales o colectivos que contribuyen de una manera u otra al desempeño de la organización. En las asociaciones, se trata de establecer los diferentes roles de los asociados, como clientes o usuarios o beneficiarios de los productos (bienes o servicios) de la organización, como formando parte del órgano legislativo mayor o de conducción política (asamblea, plenario, activo), como formando parte de los órganos de ejecución (comisión directiva, junta ejecutiva, coordinadora, comisiones sectoriales) y como miembro activo participando en la ejecución de las actividades de la organización.

En las etapas siguientes, se irán analizando y profundizando los otros factores organizacionales que han sido retenidos, en el orden de prioridad que resulte de la verificación de las hipótesis iniciales y de las subsiguientes, formuladas por el investigador.

7. EL MEDIO EXTERNO Y LA ORGANIZACION.

Las condiciones externas a la organización contribuyen (influyen, condicionan) lo que sucede dentro de la organización, la forma que adopta la organización y las consecuencias de sus acciones.

Los factores del medio externo son una fuente de cambio en la organización, al igual que una fuente o causa de las condiciones existentes.

Se pueden dividir las condiciones del medio externo en dos categorías:

- * la primera contiene aquellas **condiciones generales** que influyen al conjunto de organizaciones;

- * la segunda contiene las **influencias específicas** del medio externo sobre la organización, tales como las otras organizaciones, los sociogrupos o individuos con las cuales interactúa.

En el caso de los factores específicos, la interacción es directa, en tanto que el medio externo general no es una entidad concreta en interacción, sino más bien un conjunto de condiciones con las que debe enfrentarse.

7.1 EL MEDIO EXTERNO GENERAL.

Condiciones tecnológicas.

La organización, cualquiera sea su esfera de actividad, está consciente, por un mecanismo u otro, de los desarrollos técnicos que son o pueden ser parte de sus propias actividades.

Condiciones legales.

Organizaciones como las asociaciones voluntarias con una base estrictamente local, pueden no verse afectadas por consideraciones legales hasta el momento en que se aprueben leyes, decretos o normas que conciernan a sus operaciones o hasta que su desarrollo haga indispensable que se registren en uno u otro organismo gubernamental.

Condiciones políticas.

Algunas organizaciones se ven afectadas directamente por el proceso político, en la medida que su jerarquía puede ser

totalmente renovada en virtud de los resultados electorales, o porque, su esfera de actividad se ve atravesada o sumida a influencias políticas.

Condiciones económicas.

Por lo general, en períodos de crecimiento económico, las organizaciones también crecen y viceversa. Las condiciones económicas que rodean las organizaciones mejoran o declinan y las organizaciones responden a esta situación. En sus respuestas a una u otra situación, el factor importante de la competencia está presente. Fácilmente visualizable en organizaciones comerciales y en las otras, observable en períodos de discusión presupuestal.

Condiciones demográficas.

El número de personas servidas o asistidas y su distribución por sexos o por edad marcan una gran diferencia en todas las organizaciones.

Condiciones ecológicas.

El medio ambiente físico afecta las organizaciones (clima, geografía, distancias, en general son constantes) al igual que la ecología social, es decir, el número de organizaciones con las cuales tiene contacto y relaciones.

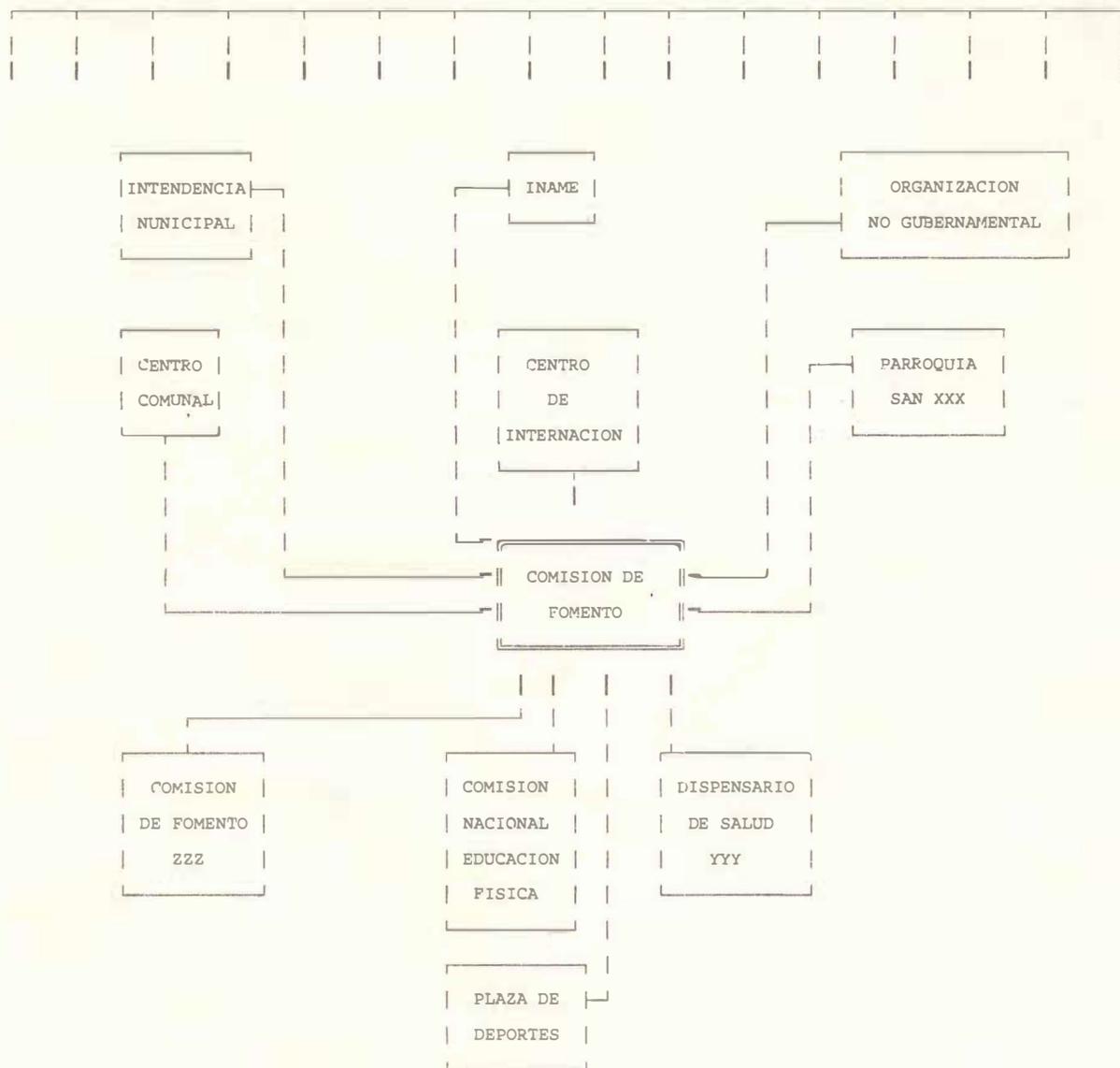
Condiciones culturales.

La cultura del sistema que rodea a una organización, ejerce un impacto importante sobre la forma en que opera la organización. La cultura penetra los límites organizacionales a través de las expectativas y las acciones del personal.

7.2 EL MEDIO ESPECIFICO.

El medio específico está compuesto por las organizaciones, los grupos y los individuos con quienes una organización entra en interacción directa. La forma más sencilla para comenzar el análisis es introducir la noción del "conjunto organizacional" o "redes organizacionales".

MEDIO GENERAL



El conjunto organizacional está compuesto de organizaciones en interacción con una organización central. Ellas proporcionan entradas y reciben salidas.

La confección de este tipo de diagramas, puede ser de gran utilidad, a los efectos de visualizar las redes de relaciones de la organización en función de las dimensiones elegidas.

A título de ejemplo, algunas de estas dimensiones podrían ser :

- * Fuentes de financiamiento de la organización, clasificada por grupo de actividades o de objetivos.

- * Tipo de relaciones de la organización (cooperativas, neutrales o conflictivas), clasificada por grupos de actividades o de objetivos.

- * Tipo de formalización de las relaciones de la organización (alta, media o baja) según estén consignadas en contratos, convenios, acuerdos, cartas de intención.

- * Frecuencia con que la organización establece sus contactos organizacionales (regular, ocasional o esporádico).

Se estima recomendable poder trazar un "perfil del entorno" de la organización, que pueda resumir las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con respecto a la realización de sus objetivos.