

DE ROBERTIS, CRISTINA

PASCAL, VENEZ

"Lo interviní coleccionero en
Trabajo Social. La heví en
grupos 7 comunidades.

2007 - Humanitas.

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES

1. ¿Instituciones u organizaciones?

En el lenguaje de los trabajadores sociales, la palabra "institución" es de uso frecuente para designar a su servicio empleador —y se habla entonces de "condicionantes institucionales"— o a los grandes servicios que estructuran el campo del TS, las "instituciones sanitarias y sociales". Además de esta connotación bastante administrativa, el término alude, desde el periodo posterior a 1968, a una corriente teórica —el análisis institucional— que ha tenido amplia difusión entre los trabajadores sociales. Y, finalmente, en los centros de formación, el sociólogo encargado de curso hablará de la "institución familiar" y utilizará una de las múltiples definiciones sociológicas de la institución.

A causa de la polisemia que presenta el término, nos ha parecido preferible reservar para el concepto de institución la definición extensiva clásica y utilizar el concepto de organización.

La definición clásica de "institución" a la que nos referimos es la que establecieron Mauss y Fauconnet en los inicios de la sociología en Francia:

Las instituciones son un conjunto de actos o ideas instituidas que los individuos encuentran ante ellos o que más o menos les son impuestas. No hay ninguna razón para reservar exclusivamente, como se hace de ordinario, esta expresión a las agrupaciones sociales fundamentales. Entendemos, pues, por esta palabra tanto los usos y los modos, los prejuicios y las supersticiones, como las constituciones políticas o las organizaciones jurídicas esenciales, pues todos estos fenómenos son de la misma naturaleza y no difieren más

que en grado. La institución es, en suma, en el orden social, lo que la función es en el orden biológico y, al igual que la ciencia de la vida es la ciencia de las funciones vitales, la ciencia de la sociedad es la ciencia de las instituciones así definidas.¹

Si la ciencia de la sociedad es la sociología, ésta, con una definición tal de las instituciones, deviene ciencia de las instituciones.

En oposición a este concepto tan extensivo de institución, el de organización es mucho más restrictivo. Al igual que las instituciones, las organizaciones son, ciertamente, un constructo social, pero, a diferencia de las primeras, un constructo que se podría calificar de voluntario, mientras que las instituciones son el resultado de múltiples interacciones sociales. Se puede, pues, definir la organización como un agrupamiento de personas:

- reunidas con fines de producción (bienes, servicios, ideologías);
- sometidas a reglas que prevén su posición en la estructura de relaciones;
- encargadas de ejecutar tareas, diferenciadas en grados diversos, cuyo modo de ejecución está más o menos precisado;
- que reciben, a cambio, satisfacciones morales o materiales;
- insertas en una pirámide de mando y de control del cumplimiento de las tareas;
- que poseen una libertad más o menos condicional de dejar el agrupamiento.

La organización es, pues, ante todo, el conjunto de personas físicas reunidas —más o menos voluntariamente— para producir alguna cosa juntos. Esta producción puede ser material (máquinas, herramientas, automóviles, pastas alimenticias, etc.), del ámbito de los servicios (circulación de moneda, enseñanza), de la ideología (promover tal conjunto de valores), del conocimiento (conocer la geología de tal región). Así, una fábrica, un banco, una escuela, un partido político, un laboratorio de investigación son una organización. Desde el momento en que estas personas físicas son bastante numerosas y dejan de ser un grupo pequeño, se impone una reglamentación —generalmente escrita— para definir sus relaciones recíprocas; es el “tratado” de la organización, su “reglamento

interno”. Uno de los elementos esenciales de esta reglamentación es la definición de lo que deberá cumplir cada uno en este proceso de producción. Dicha definición puede ser más o menos precisa e ir, por ejemplo, desde las exigencias laxas para los adherentes a un partido político hasta las fichas de descripción de puestos muy detalladas para los asalariados de una gran empresa. Del mismo modo, esta definición prevé las formas de la división del trabajo: desde que cada miembro de la organización realice una tarea específica hasta que los diferentes grupos de personas lleven a cabo tareas parecidas. A cambio de su participación en estas tareas productivas, los miembros de la organización reciben una retribución. Ésta puede ser únicamente del orden de las satisfacciones “morales”: comunidad ideológica, prestigio social, placer, etc.; se trata, en este caso, de organizaciones que tienen una producción ideológica: partido político, sindicato, sociedad de pensamiento, agrupaciones culturales o de tiempo libre. Por otra parte, esta retribución es, más frecuentemente, material; en la sociedad contemporánea, esto se traduce en rentas monetarias. Al ser, en general, insuficiente el sistema de inversión en la producción-retribución para garantizar que la ejecución de las tareas se haga conforme con los fines de la organización, se pone en funcionamiento un sistema de control, sistema en el que el poder está repartido desigualmente. Hemos dicho que una organización es un agrupamiento más o menos voluntario: esto supone que los miembros de la organización pueden, en ciertas condiciones específicas para cada organización, dejarla o, corolario de este “derecho de partida”, ser excluidos. Esta libertad de dejar la organización permite definir las fronteras. Por poner un ejemplo extremo, en una prisión los detenidos no son miembros de la organización; son, en cierta medida, la producción de la organización prisión, la cual está constituida por todo el personal de vigilancia y de mantenimiento, cuya “producción” es la vigilancia de los detenidos. El personal es libre de dejar la organización, el detenido no.

Retomando los conceptos de institución y de organización para aplicarlos al TS, se puede calificar el TS de institución, mientras que las “instituciones” que emplean a los trabajadores sociales son organizaciones. En cuanto institución, el TS es “un conjunto de actos o de ideas instituidas” cuya “función” es combatir lo que Durkheim llama la “anomia”² por la puesta en funcionamiento de redes de solidaridad y de control social. Estas afirmaciones, un tanto brutales, merecerían un desarrollo más extenso, pero la discusión sobre la “naturalidad” del TS no es nuestro propósito aquí.

Por el contrario, examinaremos más en detalle por qué las "instituciones" que emplean a los trabajadores sociales son organizaciones. Estas son, pues, agrupaciones de personas reunidas con fines de producción; la producción de estas organizaciones es lo que se puede llamar globalmente la "ayuda".³ Sabiendo que ésta está ligada al "control social".⁴ Estas agrupaciones han elaborado reglamentos que rigen los sistemas de relación y de comunicación entre sus miembros: sistema de difusión de la información, sistema de circulación de los documentos, sistema de repartición de los roles. Los miembros de estas organizaciones deben ejecutar las tareas, repartidas en función de las calificaciones profesionales (trabajadores sociales diversos, personal administrativo, personal de mantenimiento) y de las características concretas de la "producción" del servicio. Un gran establecimiento de acogida de minusválidos no organiza la repartición de las tareas de la misma manera que un centro social; en el primero habrá una repartición bastante acentuada de las tareas y un modo preciso de ejecución de éstas, mientras que en el segundo habrá una zona de intercambio entre las personas: ciertas tareas podrán ser realizadas indistintamente por diversos individuos. A cambio, los miembros de estas organizaciones reciben un salario y, a veces, además, satisfacciones "morales" cuando hay concordancia entre actividad profesional y acción militante, lo que sucede en ciertos sectores de la acción social y, sobre todo, de la acción sociocultural. Los trabajadores sociales están insertos en pirámides jerárquicas más o menos importantes, que van desde una de tan sólo tres —y a veces dos— niveles (consejo de administración-responsable de equipo-miembros del equipo) hasta otras pirámides de múltiples niveles jerárquicos, principalmente en los servicios estatales y paraestatales. Como asalariados, los trabajadores sociales están ligados a su empleador por un contrato de trabajo que establece las condiciones de dimisión y de despido. En el marco del concepto de organización tal como lo hemos definido, los usuarios de los trabajadores sociales y de los servicios sociales o socioculturales no forman parte de la organización; ellos son, de alguna manera, la "materia prima" sobre la que los trabajadores sociales intervienen para producir la ayuda. Los usuarios forman parte, entonces, del exterior de la organización, incluso en el caso de organizaciones cerradas del tipo de diversos establecimientos de albergue.

2. Sobre algunos conceptos

El estudio de los fenómenos organizativos se desarrolló, inicialmente, en el contexto de las grandes industrias, con el fin de favorecer la productividad de éstas. Después del cientificismo de Taylor, los "organizadores" comenzaron a percibir la importancia del "factor humano"; pasaron así al análisis de los grupos en las empresas y luego al análisis de la organización como uno de los factores de producción. Alrededor de estos trabajos se han desarrollado ciertas corrientes de la sociología del trabajo que desembocan en Francia, en los años setenta, en el "análisis estratégico" de Michel Crozier.⁵ En otro contexto, se ha desarrollado una reflexión sobre las "organizaciones" en ciertos medios que intervienen en el campo de la salud mental, por una parte, y de la escuela, por otra. Dicha reflexión desembocó en dos corrientes —la "terapia institucional" y la "pedagogía institucional"—, que han situado a la "institución" (en el sentido en que hemos definido la organización) como un actor central del acto de terapia y del acto pedagógico. Los aportes teóricos de estas dos corrientes se han fundido en Francia, en el transcurso de los años sesenta, en el "análisis institucional".⁶ Finalmente, ciertas corrientes marxistas (el trotskismo, particularmente) han estudiado, a partir de 1925, los fenómenos de burocratización del Estado soviético en particular, y de las organizaciones obreras más generalmente.⁷ Estas tres corrientes teóricas —opuestas entre sí— han aportado aclaraciones pertinentes para analizar el funcionamiento de las organizaciones. A riesgo de parecer eclécticos a nivel teórico,⁸ pensamos que en los análisis concretos de las organizaciones es posible utilizar conceptos pertenecientes a estas tres corrientes.

Tomando de las teorías precitadas algunos de sus conceptos claves, trataremos de aprehender ciertos aspectos del funcionamiento de la organización.

En primer lugar, nos referiremos al poder, que Crozier y Friedberg sitúan "como fundamento de la acción organizada".⁹ El poder no es un atributo adquirido, sino una relación entre individuos o grupos. Esta relación liga a actores dependientes en el marco del cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. En dicha relación hay un intercambio, un intercambio desigual en el que A puede exigir de B el cumplimiento de un acto que éste no llevaría a cabo sin la intervención de A. Pero en este

intercambio desigual hay una negociación; B tiene cierto margen de acción, por lo tanto, cierto poder: a cambio del cumplimiento de lo que A le pide, B obtiene "algo".

En una relación de trabajo, el asalariado efectúa el trabajo que le pide el empleador a cambio de un salario. Pero este último no puede pedir a su asalariado más que aquello que corresponde a la zona del trabajo; su poder se detiene —por regla general— en la puerta de la empresa. La demanda del empleador debe, pues, ser pertinente con respecto al tipo de relación contrada entre él y su asalariado: el marco de la empresa es lo que delimita la pertinencia de la demanda. Así, el empleador podrá exigir el cumplimiento de tal o cual tarea en las relaciones de trabajo, pero, por ejemplo, no podrá exigir a su asalariado que emplee de una manera u otra su tiempo libre. El marco organizacional define el espacio en donde se ejercen las relaciones de poder entre individuos o entre grupos. En este marco, cuanto mayor sea el "margen de libertad" de un individuo o grupo, mayor será su poder y, a la vez, más elevada será la imprevisibilidad de su comportamiento. En un juego, aquel que puede prever la manera en la que jugará su adversario reduce en su beneficio la incertidumbre de la partida y aumenta, por lo tanto, su poder. El poder es, entonces, función de la "zona de incertidumbre" que un individuo o un grupo pueden controlar.

Crozier y Friedberg distinguen cuatro grandes fuentes de poder ligadas a los diferentes tipos de zonas de incertidumbre en una organización. La primera fuente de poder está fundada sobre una competencia particular, una especialización funcional es el poder del experto; su poder es tanto mayor cuanto más se vincule su competencia a un sector vital de la organización. La segunda fuente de poder está ligada al campo de las relaciones entre la organización y su entorno: es el poder del personaje central que está en el interior de la organización, pero que tiene múltiples lazos con el exterior; este personaje es, en cierto modo, el timonel de la organización: le permite navegar evitando los arrecifes. La tercera fuente de poder es producto del campo de la información; cuantas más informaciones posee una persona sobre los otros o sobre la organización, más poder detenta; al cabo, información y poder casi se confunden. La última fuente de poder, la más visible, es el lugar fijado a un individuo o a un grupo por las reglas de la organización: tanto más poder se posee cuanto más elevado es el lugar que se ocupa en la jerarquía de la organización. En realidad, hablamos de "posibilidades": estas fuentes de poder no son sino "bазas", que se

convierten realmente en poder si el individuo que las posee las utiliza. No es suficiente poseer atributos de poder; es preciso ponerlos en juego. De lo contrario, estos atributos no son de utilidad. De ahí la idea de estrategia.

En una relación de poder, los actores persiguen una estrategia de ampliación de su poder. Pero ésta no va obligatoriamente en el sentido de los objetivos de la organización: el actor persigue una estrategia conforme con los fines que él se fija. Estos fines pueden ser contrarios a los fines de la organización. Por ejemplo, en una organización, un individuo puede muy bien perseguir una estrategia de ampliación de su poder con el fin de alcanzar un nivel de poder que le asegure la tranquilidad suficiente para ocuparse de sus propios asuntos.

Aquí aparece la noción de implicación. Un actor actuará en conformidad con los fines perseguidos por la organización en la medida en que obtenga beneficios personales —cualquiera sea la naturaleza de estos beneficios—; ésta es la primera forma de implicación en la organización. Pero, inversamente, un individuo puede estar muy implicado en una organización por razones que no tienen nada que ver con los objetivos de la organización; es, por ejemplo, el caso de un militante sindical que consigue hacerse contratar por una empresa para formar una sección sindical: él hará todo lo posible por continuar en la empresa por razones que no tienen nada que ver con ella. La noción de implicación puede ser útil en el análisis de la participación en agrupaciones voluntarias diversas como las asociaciones; los trabajadores sociales constatan muy a menudo la debilidad de la participación en este tipo de agrupaciones; podrían interrogarse sobre la implicación de las personas poco o nada participativas: ¿de qué manera la participación en una asociación de inquilinos, por ejemplo, puede inscribirse en las estrategias personales de tal o cual persona? ¿qué "beneficios" puede obtener de ello?

Si bien se puede decir que la organización está basada en relaciones de poder en las que actores, implicados de forma variada, persiguen estrategias de ampliación de éste, no hay que olvidar el entorno de estas relaciones. El entorno social distribuye también las bases que otorgan poder en mayor o menor medida. Se producen fenómenos de concentración de poder que hacen que aquel que está ligado a las relaciones en la organización —el poder de A de exigir a B el cumplimiento de una tarea— se erija también fuera de ésta. El poder de A sobre B está ligado a las bases de A en el sistema social global. La estructuración del poder en una organi-

zación particular reenvía a la estructuración del poder en la sociedad global. Los individuos, los grupos están inmersos en las redes de poder social que les dan un "peso" relativamente importante en las relaciones en el seno de la organización. Cuando, por ejemplo, los trabajadores sociales quieren crear una asociación para llevar a cabo tal tipo de intervención social, pueden elegir entre crear una asociación "igualitaria", es decir, que agrupe a personas que tengan más o menos el mismo nivel en la jerarquía social, o crear una asociación de notables en la que las personas que tienen un peso social no desdeñable serán designadas como representantes de la asociación; en esta segunda solución, los notables verán incrementar su poder en la asociación por el solo hecho de su notoriedad.

En otro aspecto, el "análisis estratégico" subestima el carácter fundamentalmente conservador de toda organización. La organización fija los equilibrios, las relaciones de fuerza, y persigue mantener el statu quo. Para retomar los conceptos del "análisis institucional", si hay una lucha permanente entre lo instituido (las normas de la organización) y lo instituyente (las fuerzas que promueven nuevas normas), lo instituido pesa más fuertemente para fijar el statu quo. Tanto más cuanto que en el mantenimiento de este statu quo los individuos y los grupos tienen intereses creados. Para estos individuos o grupos, el cambio es una amenaza: corren el riesgo de perder el poder que han alcanzado.

En otra escala, el concepto de burocracia aclara la formación de este conservadurismo de las organizaciones: las organizaciones revolucionarias sindicales luchan por una transformación social radical; para llevar una lucha más eficaz, reúnen un grupo de asalariados (los permanentes) que se dedican a esta lucha tiempo completo. Ahora bien, progresivamente, este grupo de personas se constituye en cuerpo y tiene numerosas ventajas en relación con los militantes sindicales en las empresas (libertad de acción, ausencia de amenaza permanente de despido, satisfacción ideológica de luchar por la "buena causa"). Todo enfrentamiento generalizado —cuya salida es, por definición, incierta— pone en peligro estas ventajas; por lo tanto, el cuerpo de los permanentes tiene interés en limitar los enfrentamientos y mantener el statu quo.

Procesos similares se producen cuando se pasa de un agrupamiento difuso de personas que persiguen fines comunes al establecimiento de una organización. En este sentido, el "análisis institucional" sostiene que la institución es "el cadáver de la profecía". El

interés de supervivencia de la organización pasa progresivamente a prevalecer sobre la prosecución de los fines para los que ha sido creada. En una asociación que agrupa voluntarios, la contratación de asalariados permanentes cambia los modos de funcionamiento y la jerarquía de los objetivos. Estos asalariados van a defender sus intereses particulares, diferentes de los intereses de los voluntarios (en particular, su empleo rentado). En este sentido, los asalariados pueden oponerse a los cambios que comprometan su empleo, incluso si éstos están de acuerdo con los objetivos perseguidos por la organización.

Todo proceso de cambio es amenazador para los que tienen algo que perder —o piensan que lo tienen— en la puesta en cuestión del statu quo. Todos los miembros de una organización obtienen ciertas ventajas —relativamente importantes— con el mantenimiento del statu quo: como el proceso de cambio no es nunca perfectamente controlable, aquellos que obtendrían ventajas con el cambio no se comprometen obligatoriamente en este proceso, pues saben lo que van a perder pero no están seguros de lo que van a ganar. Esto es lo que describía, hace algunos siglos, un buen analista de las relaciones de poder, Nicolás Maquiavelo, en *El Príncipe*:

Se debe señalar que, en efecto, no existe ninguna empresa más difícil de conducir, más incierta en cuanto a su éxito y más peligrosa que la de introducir nuevas instituciones. Aquel que se compromete en ello tiene por enemigos a todos los que se benefician de las antiguas instituciones, y no encuentra sino tibios defensores en aquellos para quienes las nuevas serían útiles. Esta tibieza, por lo demás, proviene de dos causas: la primera es el miedo que éstos tienen a sus adversarios, los cuales tienen a su favor las leyes existentes; la segunda es la incredulidad, común a todos los hombres, que no creen en la bondad de las cosas nuevas hasta que no han sido convencidos por la experiencia.¹⁰

Los efectos desestabilizadores de todo cambio en la organización no deben ser subestimados, so pena de fracaso, por los actores que preconizan los cambios. Tanto más cuanto que éstos se expanden en ondas concéntricas, haciendo sentir sus efectos más o menos fuertemente en el conjunto de la organización. Esta última constituye un sistema social tal como lo define Friedberg:

Se puede hablar de un sistema social cuando nos encontramos frente a un conjunto caracterizado esencialmente por tres dimensiones:

- 1) un mínimo de interdependencia de los miembros (individuos o grupos) del sistema, lo que quiere decir que un cambio en un punto produce cambios en cadena;
- 2) un mínimo de regulación que preside las relaciones entre los miembros del sistema, lo que quiere decir que las relaciones entre ellos obedecen a ciertas regularidades;
- 3) un mínimo de conciencia por parte de los miembros que componen el sistema, relativa a estas regulaciones, lo que quiere decir que el comportamiento de cada miembro tiene en cuenta estas regulaciones. Parece evidente que una organización satisface completamente estos criterios.¹¹

El análisis de una organización deberá:

- ocuparse en descubrir las estructuras de poder y, por lo tanto, situar los procesos de toma de decisiones;
- poner en claro las estrategias de los miembros (grupos o individuos) de esta organización (medir su implicación en ella);
- revelar las fuerzas conservadoras (estimar la potencia de las resistencias al cambio).

3. Esquema de análisis de una organización

Este esquema de análisis —inspirado en los conceptos presentados anteriormente— es una guía que se orienta a enumerar los elementos más importantes a tener en cuenta para un análisis del funcionamiento de una organización. Ha sido construido y utilizado para el análisis de los servicios sociales, pero, con algunas modificaciones de detalle, puede aplicarse a todas las organizaciones que actúan en un territorio determinado, desde una oficina de viviendas de alquileres moderados hasta una municipalidad, pasando por un centro social o un centro médico-social. Por el contrario, este esquema no es pertinente para analizar el funcionamiento de las diversas asociaciones de pequeño tamaño que existen en un

barrio;¹² el esquema es válido cuando la asociación cambia de tamaño —y casi de naturaleza— y pasa bruscamente de ser una asociación de voluntarios que emplea eventualmente a un asalariado permanente, a ser una asociación que emplea a varios asalariados.

El objetivo es descifrar el funcionamiento real de la organización analizada, es decir, ir de la superficie (organigrama, puestos, funciones, discursos) a lo soterrado (estructuración del poder, tareas realmente realizadas), al funcionamiento real. Para ello, la operación consiste en descomponer la organización en sus diferentes elementos, focalizando la atención sobre los dinámismos.

El esquema de análisis está construido en cuatro partes: la identificación de la organización, la descripción de los principios formales de funcionamiento, la descripción del funcionamiento informal y la caracterización de la organización. Para reunir las informaciones sobre todos estos aspectos, es necesario interrogar a la vez los textos (análisis documental, análisis de contenido) y a las personas (entrevista, cuestionario), después de una fase de observación directa; esto, sin olvidar que las elipsis en los textos o en los discursos de las personas sobre tal o cual elemento pueden ser reveladoras. Un proceso semejante se justifica cuando la organización estudiada es uno de los objetos de una investigación. De una manera más flexible, este esquema puede ser, en el marco de la intervención, un ayuda-memoria que permite enfocar la atención sobre algunos puntos esenciales para caracterizar una organización y, a partir de allí, saber cómo abordarla para los imperativos de la acción.

a. Identificación de la organización

Además de la identificación sumaria, que incluye el nombre, la función, la naturaleza jurídica y el número de asalariados, se trata de situar la organización en su trayectoria histórica, su entorno espacial, su inserción institucional y su grupo de usuarios. Para situar la trayectoria histórica, es necesario preguntarse sobre la fecha de creación, los objetivos proclamados en ese momento, la pertenencia ideológica, los lazos eventuales con otras organizaciones, y luego situar la evolución sobre estos puntos (continuidad o rupturas). Lo que importa no son estos acontecimientos históricos¹³ sino, sobre todo, las trazas que han dejado en la organización. Cada período de esta historia ha dejado huellas que se han

175

depositado en estratos en el personal, los usuarios, el entorno exterior. Así, en un servicio social puede coexistir personal contratado para el proyecto de intervención de una época y personal contratado para el proyecto de otra época; de igual modo, dos escuelas de TS pueden recibir un etiquetaje (estudiantes salidos de la burgesía y estudiantes salidos de los medios populares) que no corresponde a la realidad desde hace muchos años.

El entorno espacial interviene de modo diferente según el tipo de organización. Para aquéllas destinadas a recibir público, es importante situar geográficamente su emplazamiento con relación a las zonas residenciales, a los medios de transporte. Muy a menudo, la situación geográfica de una organización se opone totalmente a los objetivos proclamados. Así, una residencia de personas de la tercera edad situada en la periferia de la ciudad y en alto no puede convertirse sino en un lugar de encierro, un *ghetto*, a pesar de todos los discursos sobre la inserción en el entorno. En este caso, hay que volver a la historia e interrogarse sobre las razones de la elección de tal emplazamiento. La atención puede ser igualmente dirigida al aspecto exterior del recinto de la organización: la arquitectura y el estado de mantenimiento "hablan" un centro social situado en medio de un terreno baldío rodeado de inmundicias y sin pintar desde hace lustros será etiquetado desfavorablemente, a pesar de las actividades atractivas que pueda organizar.

En el campo de la inserción institucional, el acento es puesto en dos elementos esenciales: el mandato y la financiación. En lo que concierne al mandato (tomado en sentido amplio), se trata de determinar si la actividad de la organización entra en el marco de los textos legislativos precisos (leyes, decretos, reglamentos administrativos), si las modalidades de funcionamiento están igualmente precisadas por estos textos y si la organización recibe un verdadero mandato administrativo o jurídico para actuar. En una palabra, se trata de determinar en qué medida la actividad de la organización se desarrolla en un marco reglamentario, más o menos preciso, impuesto por las autoridades exteriores. Para la financiación, se plantea la misma pregunta: ¿cuáles son las fuentes de financiación? ¿La organización se financia con su "producción" o es financiada por un organismo exterior? En este último caso, ¿cuáles son las formas de esta financiación: casi automáticas o aleatorias? En el caso de financiación de origen múltiple, ¿cuál es el peso de cada fuente de financiación? ¿Hay lazos de dependencia entre estas diferentes fuentes? La situación, por ejemplo, será diferente para una asociación financiada por el municipio, el de-

partamento, la caja de prestaciones familiares y el Estado, si estas cuatro financiaciones están ligadas (la ausencia de una implicaría la retirada automática de las otras) o si no están ligadas; en este último caso, el margen de maniobra de la asociación será notablemente mayor. Asimismo, una organización que se crea para poner en funcionamiento una intervención precisa de una política social depende totalmente de quienes deciden esta política social: si éstos cambian o si cambian de política, la organización estará condenada o bien será orientada hacia otro tipo de intervención; su dependencia siempre será grande. En los servicios públicos, la financiación global no es aleatoria, pero los cambios de política se manifiestan por asignaciones diferentes en la repartición del presupuesto. Así, un estudio de las asignaciones de los capítulos presupuestarios saca a la luz las orientaciones de política social y las relaciones de fuerzas entre los diferentes grupos de personal en el interior del servicio.

Observando los marcos legislativos de la acción y las modalidades de financiación —o la repartición de los fondos presupuestarios— de una organización, se puede determinar su margen oficial de libertad, sin prejuzgar la libertad que se toma realmente esta organización en relación con lo que se puede denominar sus "telas". El último elemento, la interrogación sobre el grupo de usuarios, trata sobre el modo en que éstos entran en relación con la organización y sobre las características de dicho grupo, aspectos que están muy relacionados. En lo que se refiere al modo de entrar en relación, una primera distinción consiste en la entrada voluntaria o no del usuario; es decir, éste efectúa una demanda de intervención o la organización actúa por su cuenta o por mandato, porque el usuario ha sido propuesto. Cuando el usuario es el que demanda, se plantea la cuestión de la competencia de la organización: ¿es ésta competente para actuar con tal tipo de persona o con tal tipo de problema? Esta cuestión se plantea no sólo para los servicios sociales sino para todo tipo de organización. Dicha competencia reenvía generalmente a los textos legislativos que fundamentan la intervención del TS. Las características del usuario son muy a menudo preñadas por el tipo de competencia de la organización. Cuando la competencia es general —del tipo de la polivalencia de sector—, son los mecanismos de marcación social los que producen determinado grupo de usuarios, más o menos variable según las características y los territorios. Cuando la competencia es específica de cierto grupo de usuarios o de un "problema", es esta especificidad la que prefigura el espacio en el que van

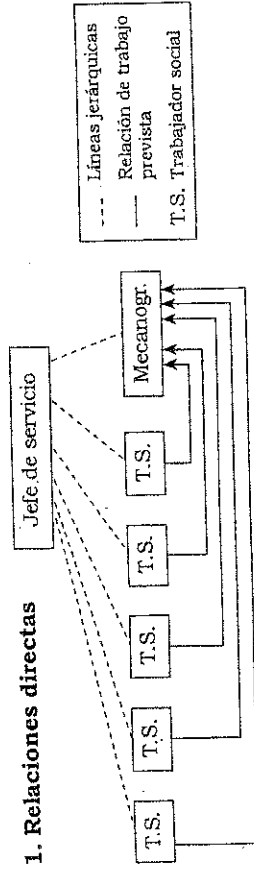
a inscribirse las características del grupo. Un servicio social especializado delimita entre la población una fracción constituida por sus beneficiarios, entre los cuales se reclutan los usuarios del servicio.

A estas consideraciones sobre los usuarios, conviene añadir una interrogación sobre la eventual representación de éstos en los órganos de dirección —o de control— de la organización. Si está previsto que los órganos de dirección emanen de los elegidos por los beneficiarios, las relaciones entre los servicios sociales y sus usuarios pueden ser influidas de diferentes maneras y en mayor o menor grado por este hecho.

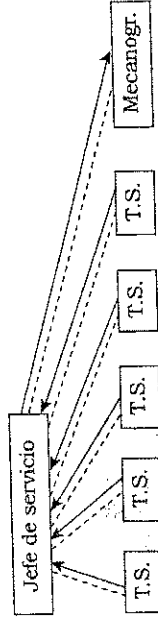
b. Descripción de los principios formales de funcionamiento

El organigrama es el documento cuya lectura permite conocer los principios formales de funcionamiento. Ahora bien, es necesario que este organigrama exista, que haya sido actualizado regularmente y que sea suficientemente preciso. Sin embargo, su ausencia, su no actualización o falta de precisión —cuando nada lo reemplaza— generalmente indican un tipo de funcionamiento en el que el aspecto formal es poco valorado. Es, a menudo, el caso de las organizaciones pequeñas donde dominan las relaciones interpersonales. En este organigrama, así como en las notas de servicio y las fichas de descripción de puestos, deberán ser estudiados determinados aspectos: en primer lugar, el origen de estos documentos, es decir, a quién se le reconoce formalmente competencia para redactar un organigrama, escribir notas de servicio (quién y sobre qué) y fichas de descripción de puestos (quién y para qué nivel de la pirámide jerárquica); a continuación, las relaciones entre los diferentes miembros —o grupos— del personal, relaciones con fines de producción o de comunicación. Por ejemplo, en un servicio social, cómo está previsto el proceso de mecanografía de una investigación: ¿el trabajador social debe dar directamente su texto a una mecanógrafa o es el responsable jerárquico del trabajador social quien debe programar la mecanografía para una mecanógrafa del equipo?; o bien, ¿el responsable jerárquico del trabajador social debe dar el texto a mecanografiar al responsable de la secretaria, quien programa el trabajo de las mecanógrafas? Se pueden resumir estas tres posibilidades en los siguientes esquemas:

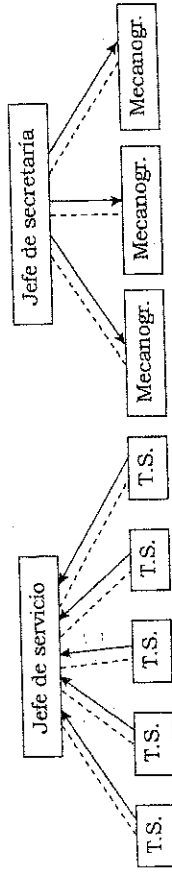
1. Relaciones directas



2. Relaciones jerarquizadas directas



3. Relaciones jerarquizadas de servicio a servicio



Estos esquemas permiten reconstruir un organigrama cuando éste no existe formalmente. Permiten, a la vez, detectar los lazos funcionales y las relaciones jerárquicas. Se puede igualmente describir el circuito previsto para comunicar al exterior una decisión o un documento (informe de investigación, por ejemplo) redactado por un miembro de la organización.

La definición de las tareas es un punto central en la descripción del sistema formal. Una de las posibilidades es la ausencia de descripción precisa de las tareas requeridas a cada miembro del personal. De este modo, la tarea puede ser definida simplemente por la mención de la calificación profesional de la persona contratada para desempeñarla (se supone que una secretaria contratada como tal efectuará las tareas de secretaria y que una AS contratada como tal efectuará las tareas de AS). Por el contrario, las tareas pueden ser meticolosamente descritas, programadas, delimitadas en el tiempo.

Finalmente, los procedimientos de contratación y de despido deberán ser examinados como reveladores principales de la estructura formal del poder. El poder de contratar y de despedir es un poder clave en una organización. Para dichos procedimientos de contratación y despido, así como para las definiciones de puestos, importa examinar a menudo otros textos distintos de los anteriormente citados: los convenios colectivos —que pueden llegar a un enorme grado de precisión sobre estos aspectos— y los diversos textos legislativos que reglamentan el estatuto del personal en la función pública y los organismos asimilados.

c. Descripción del funcionamiento informal

Mientras que los principios de funcionamiento formal pueden ser descritos brevemente, los descriptores del funcionamiento informal pueden llegar a ser muy numerosos y, sobre todo, variar de una organización a otra. Una primera aproximación consiste en confrontar los principios de funcionamiento formal con la realidad de las modalidades de funcionamiento de la organización. La primera observación a realizar sería la medida de las diferencias entre ambos. Pero es aún más importante la observación precisa del modo en que se han construido estas diferencias, pues es uno de los principales signos reveladores de la estructura informal del poder, de las relaciones de poder entre los individuos o entre los grupos. En este contexto, la observación se dirigirá hacia la manera en que estas diferencias son toleradas o, por el contrario, favorecidas: la dirección cierra los ojos ante estas diferencias y/o el personal las impone, pues permiten mayor facilidad y rapidez en la ejecución de las tareas: el personal o, más exactamente, ciertos grupos, al actuar así evitan problemas que parecen inútiles. Más sencillamente —y lo más frecuente—, el apartamiento de la norma o, por el contrario, el respeto escrupuloso de ésta son manifestaciones del poder de los grupos o de las personas. La estructura informal del poder se manifiesta también en los procesos de toma de decisiones; habrá que analizar, pues, varios de dichos procesos, definiendo cada vez la importancia de lo que está en juego para distinguir los grupos o las personas que pesan en el sentido de la decisión. Aquellos que tienen un cierto prestigio en la organización aparecerán en este proceso.

El poder se manifiesta también en la autoridad para hablar en nombre de la organización, para administrar el tiempo y para dis-

tribuir el espacio. Los autores de los textos que "hablan" de la organización, para el interior o para el exterior, disponen de un poder real, pues son ellos quienes construyen la imagen de la organización. Así, se tratará de detectar los textos que definen la orientación de la organización, sus objetivos, sus actividades, y conocer la manera en que estos textos han sido redactados (sometidos, antes de su publicación, a la apreciación del conjunto del personal, de una fracción del personal o sólo al responsable jerárquico) y por quién (el responsable jerárquico, un grupo designado por el personal, una persona).

Este mismo cuestionamiento se plantea para el manejo del tiempo y del espacio: ¿cómo se decide la distribución de los horarios (de trabajo, de recepción del público) y del espacio (reparto de los despachos, lugares de recepción del público)? El espacio es, a menudo, un lugar de materialización de la estructura de poder: esto va desde las dimensiones y el confort (cuanto más grande y confortable es un despacho, más probable es que disponga de autoridad la persona que lo ocupa) hasta la estructuración del espacio. Por ejemplo, la moda de los despachos que reúnen en un gran espacio numerosas personas de niveles jerárquicos diferentes ha permitido efectuar observaciones pertinentes: desde una disposición con el formato de un aula de clase (el responsable jerárquico solo frente a sus subordinados alineados en varias filas) hasta una estructura en círculos dispersos con el responsable jerárquico aislado (el responsable jerárquico "arrinconado", invisible detrás de una espesa barrera de plantas verdes, y los subordinados organizados en núcleos circulares).

Las dimensiones del discurso, el tiempo y el espacio deben ser igualmente analizadas en relación con los usuarios. Por comparación con el discurso oficial de la organización sobre las personas (de fuerte tonalidad humanista en los servicios sociales), ¿cómo hablan cotidianamente de los usuarios los trabajadores sociales y los otros miembros del personal?, ¿qué palabras emplean para calificarlos?, ¿cuál es el tono de los discursos? De igual modo, ¿es compatible la organización horaria del servicio de acogida con la organización del tiempo del público? Así, un servicio de consulta abierto al público durante las horas habituales de trabajo excluye de hecho a todas las personas que tienen una actividad profesional. La distribución del espacio —el lugar de acogida del público— puede tener los mismos efectos; por ejemplo, excluir a las personas no motorizadas. La organización de este espacio, su decora-

ción (o la falta de ésta) pueden también estar llenos de sentido: "acoger" a personas sin domicilio fijo en una habitación en la que la puerta que comunica con los despachos de los trabajadores sociales está hecha de gruesos barrotes de hierro transmite inmediatamente la desconfianza, el miedo que esas personas inspiran; esa puerta con barrotes de hierro¹⁴ indica claramente el crédito que se les puede acordar a los "generosos" discursos sobre la reincidencia.

En el análisis del funcionamiento informal de una organización que recibe al público, las modalidades de acogida son de gran importancia para caracterizar el tipo de funcionamiento de dicha organización.

El público que se recibe es uno de los puntos de contacto —el más importante— entre la organización y el exterior. Es preciso describir la red de relaciones informales entre la organización y su entorno (tutelas, organización de TS, otras organizaciones, grupos ideológicos) y medir la influencia de estas redes. ¿Cuáles son las personas y los grupos que se encuentran en la intersección entre la organización y tal o cual sector de su entorno? ¿Existen en el seno de la organización redes de pertenencia (sindical, confesional, ideológica, corporativa) que dispongan de una parte importante de poder? Estas redes no son siempre visibles; su fuerza es, a veces, su casi clandestinidad. Así, por ejemplo, el consejo de administración de una escuela de TS (regida por la ley de 1901 sobre las asociaciones sin fines de lucro) estaba constituido por personalidades aparentemente diversas, pertenecientes a las grandes organizaciones que estructuran el campo de la acción social (desde los gabinetes ministeriales hasta las grandes asociaciones privadas); ahora bien, un estudio de la biografía de estas personalidades reveló que todas pertenecían a una misma corriente del catolicismo social: una red, oculta por las pertenencias institucionales más visibles, se pone de manifiesto por medio de una aproximación histórica.

Sin embargo, conviene ser prudente en este análisis de las redes, pues puede haber, de alguna forma, manipulación de una red por otra. Por ejemplo, una red de pertenencia sindical puede disponer de una cierta autoridad en una organización; ahora bien, un análisis histórico de la constitución de esta red y de las personas que han formado parte de ella puede demostrar que el sindicato es el instrumento de un grupo profesional en el seno de la organización. Esto significa que el grupo profesional ha utilizado un sindicato (organización legítima y reconocida) para defender sus intereses.

ses de cuerpo contra los otros grupos profesionales de la organización. Este fenómeno es relativamente frecuente en las organizaciones industriales; se puede encontrar también en las organizaciones de acción social.

d. Caracterización de la organización

La construcción de una tipología de las organizaciones no es nuestro objeto aquí. Más concretamente, a partir de los tres puntos precedentes del esquema de análisis, se puede tratar de responder a tres preguntas para cada organización:

- ✓ - ¿cuál es el grado de formalismo de la organización?
- ✓ - ¿cuáles son sus modalidades de toma de decisiones?
- ✓ - ¿cuáles son sus capacidades de cambio?

Las respuestas a estas preguntas dictan las modalidades de la intervención de los trabajadores sociales en la organización, sea ésta el servicio empleador o cualquier organización que intervenga en su territorio.

El grado de formalismo indicará la manera más o menos formal de abordar la organización en cuestión. Para tratar un problema con una organización que funciona más bien informalmente, será necesario multiplicar los contactos informales y lograr casi acuerdos antes de comprometerse en un procedimiento formal. Por el contrario, con una organización formalizada, el respeto estricto de los procedimientos formales es la condición de acceso a los responsables de esta organización.

El conocimiento de las modalidades de toma de decisiones —por el análisis de tomas de decisiones anteriores— revela la estructuración del poder, y las personas y los grupos que tienen realmente una influencia preponderante sobre las decisiones tomadas por la organización. Esto permite "llamar a las buenas puertas" para obtener una decisión y convencer a estos grupos y personas —sin perder el tiempo con los "otros"— para que la decisión sea favorable. Sin embargo, no hay que olvidar que las relaciones de poder en una organización son siempre el resultado de un equilibrio de fuerzas y que este equilibrio puede modificarse más o menos fácilmente en razón de acontecimientos internos o externos.

La medida de las capacidades de cambio —aquí también, por el análisis de los "comportamientos" de la organización frente a los cambios anteriores— permite prever, con mayor o menor certeza, cuáles serán las reacciones de las diversas fracciones de la organización frente al cambio, cuáles serán las que tienen algo que perder y las que tienen algo que ganar con estos cambios. La estrategia de cambio que adoptará el equipo de trabajadores sociales estará en función de esta previsión.

e. Esbozo del esquema de análisis

- 1) Identificación de la organización
 - 1.1. Ficha de filiación: nombre, función, naturaleza jurídica, número de asalariados.
 - 1.2. Trayectoria histórica.
 - 1.3. Entorno espacial.
 - 1.4. Inserción institucional y modalidades de financiación.
 - 1.5. Modo de entrada en relación con los usuarios y características de éstos.
- 2) Descripción de los principios formales de funcionamiento
 - 2.1. Organigrama.
 - 2.2. Sistemas de relaciones-comunicaciones internas y externas.
 - 2.3. Reparto y definición de tareas.
 - 2.4. Procedimientos de contratación y de despido.
- 3) Descripción del funcionamiento informal
 - 3.1. Medida de la distancia con respecto a los principios formales.
 - 3.2. Análisis de los procesos de decisión.
 - 3.3. Proyección de la autoridad en los discursos, el tiempo y el espacio.
 - 3.4. Proyección de la ideología en los discursos, el tiempo y el espacio.
 - 3.5. Relaciones informales con el entorno.
 - 3.6. Redes de pertenencia.

4) Caracterización de la organización

- 4.1. Grado de formalismo.
- 4.2. Modalidades de toma de decisiones.
- 4.3. Capacidad de cambio.

Notas bibliográficas

1. Mauss, Marcel y Fauconnet, Paul, "Sociologie", en *Grande encyclopedie française du XXe siècle*, París, 1901.
2. La anomia puede ser definida como una ruptura de la solidaridad, resultante del desarrollo de la división social del trabajo y del debilitamiento de los mecanismos de integración social. Ver también capítulo 1.
3. Sobre el concepto de ayuda, ver De Robertis, Cristina, "Définition du concept d'aide et d'accompagnement en service social", *Revue Française de Service Social*, Association nationale des assistants sociaux, N.º 138, París, 3.º trimestre de 1983.
4. Cuando utilizamos el concepto de "control social", no le damos el sentido restringido —y peyorativo— que ha tomado en los debates sobre el TS de los años setenta en Francia. El control social es un elemento constitutivo de todo agrupamiento humano; éste fabrica sus normas de funcionamiento y produce conductas de control del respeto a estas normas. El control social es ejercido por cada uno de los miembros del agrupamiento y por las organizaciones especializadas; supone que dichos miembros estén mayoritariamente de acuerdo con las normas, pues una organización especializada de control social no puede imponer normas rechazadas por la mayoría.
5. Ver Friedberg, Erhard, "L'analyse sociologique des organisations", *Pour*, N.º 28, Toulouse, Privat, 1972 (reeditado en octubre de 1981); Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système*, París, Ed. du Seuil, 1977 (reeditado por Col. Points, 1981); Bernoux, Philippe, *La sociologie des organisations. Initiation*, París, Ed. du Seuil, Col. Points, 1985.
6. Ver Lapassade, Georges, *Socio-analyse et potentiel humain*, París, Gauthier Villars, 1975; Lourau, René, *L'analyse institutionnelle*, París, Ed. de Minuit, 1970; Hess, René, *La sociologie d'intervention*, París, PUF, Col. Le Sociologue, 1981; *Pour*, N.º 62/63, "L'analyse institutionnelle en crise", Toulouse, Privat, noviembre-diciembre de 1978.
7. Ver Trotsky, León, *La révolution traahie*, París, 10/18, 1970. (Hay versión en español: *Revolución traicionada*, México, Pablos; Mandel, Ernest, *De la bureaucratie*, París, Maspero, Col. Cahiers Rouges, 1969; Preobrajensky, E.; Trotsky, L. y Rakovsky, C., *De la bureaucratie*, París, Maspero, Col. Livres Rouges, 1971.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS

Los grupos son un fenómeno corriente, cotidiano; desde hace milenios, los seres humanos llevan una vida gregaria, se reúnen en grupos. Éstos no constituyen entidades aisladas; existen en un contexto social, mantienen relaciones con otros grupos, con instituciones, adhieren a ciertos valores, funcionan a partir de ciertas normas.

Para el trabajador social, el análisis de un grupo implica el estudio de una realidad compleja y cambiante. Los grupos están presentes siempre en nuestra práctica, principalmente en las intervenciones colectivas. Antes de proponer un esquema de análisis de los grupos, nos parece necesario recordar la importancia que éstos tienen para los individuos que los integran y para la vida social que ellos contribuyen a enriquecer.

En efecto, los individuos se expresan y actúan dentro de grupos muy diversos. En la vida social, no existe individuo que se halle aislado de su contexto, que no tenga inserción social. Ésta puede ser más o menos amplia, pero existe en la medida en que el individuo pertenece y participa en un grupo, cualquiera sea éste. La dimensión de los grupos es la dimensión corriente de la vida de los seres humanos por el hecho de vivir en sociedad.

Por medio de los diversos grupos sociales, una sociedad transmite —perpetúa y modifica— sus normas, sus valores y sus rasgos culturales. También a través de ellos, los individuos actúan y participan en la vida social.

La personalidad se forja en la relación con los otros; en primer lugar, en la relación con los padres y los hermanos en el seno del grupo familiar; a continuación, dentro de los diversos grupos en los que el niño participa: en la escuela, en su tiempo libre, en su vecindad, en la familia amplia. Los grupos son el lugar donde se

8. Sobre este eclecticismo teórico, reenviamos a nuestro capítulo "Sciences humaines et travail social", en De Robertis, Cristina, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, Paris, Centurion, Col. Socioguides, Paris, 1981. (Hay edición en español: *Metodología de la intervención en trabajo social*, Buenos Aires, El Ateneo, 1988; ahora también en Lumen-Humanitas.)

9. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, op. cit., cap. 2.

10. Maquiavelo, Nicolás, *Le prince et autres textes*, Paris, UGE, 10/18, 1962, p. 24. Hay versión en español: *El Príncipe*, Buenos Aires, Marymar.

11. Friedberg, Erhard, op. cit., p. 28.

12. El esquema de análisis de los grupos presentado en el capítulo 6 es, por el contrario, pertinente para este tipo de asociación.

13. Sin embargo, las monografías sobre la historia de los diversos servicios sociales serían sólidos elementos para construir una historia del trabajo social que no fuese solamente una proyección hacia el pasado de una ideología de hoy.

14. Este ejemplo no ha nacido de la imaginación del autor; un "centro de reinserción social" de una gran ciudad francesa estaba —y tal vez continúa estando— equipado de tal manera.