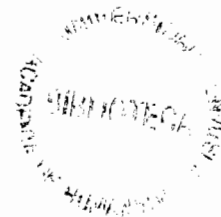


**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
CARRERA DE SOCIOLOGÍA**



**“ANÁLISIS SISTÉMICO DE
UNA RED CONVERSACIONAL:
EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN
NO GUBERNAMENTAL”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE SOCIÓLOGO
PROFESOR GUÍA
OMAR AGUILAR NOVOA
ALUMNO TESISISTA
PABLO BRUNO PAGANINI ROMÁN**

Santiago, Marzo 2001

Dedico este trabajo a mi esposa Isabel y a nuestro hijo Mariano,
quienes con su cariño y comprensión me han
acompañado en el logro de esta meta.

También quiero dedicar y agradecer a mis padres por su infinita paciencia
e incondicional apoyo durante la realización de este trabajo.

Y a la tía Anita por sus oraciones.

Durante todo este tiempo he recibido
la ayuda y apoyo de mucha gente,
a todos ellos **muchas gracias**.

Creo que merece una mención especial Omar Aguilar
por sus aportes y generosa dirección
en tanto profesor guía.

Tampoco puedo dejar de mencionar a mis amigos Roberto Jiménez
por su valioso apoyo en la realización de las entrevistas;
a Benjamín Grebe y su padre Guillermo por haberme facilitado generosamente
el espacio en donde se escribió gran parte de este trabajo; quiero agradecer los
acertadísimos comentarios de mi amigo Felipe Valdivieso.

Finalmente no puedo dejar de agradecer a
Martita Amunátegui y a María Teresa Sánchez
por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.1.1 ASPECTOS GENERALES E HISTÓRICOS	4
1.2 ANTECEDENTES: LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COMO FENÓMENO LINGÜÍSTICO.....	5
1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1 BREVE CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.....	9
1.4 UNIDAD DE ESTUDIO.....	10
1.4.1 PERFIL DE LA UNIDAD DE ESTUDIO	13
1.4.2 DESCRIPCIÓN DEL RECLUTAMIENTO.....	15
1.4.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA CASA DE ACOGIDA FRANKLIN	15
1.5 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN	16
1.6 RELEVANCIA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.6.1 RELEVANCIA TEÓRICA.....	17
1.6.2 RELEVANCIA METODOLÓGICA.....	19
1.6.3 RELEVANCIA PRÁCTICA.....	20
1.6.4 RELEVANCIA SOCIAL	20
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.7.1 OBJETIVOS GENERALES	20
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.8 DEFINICIONES DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS	21
1.9 HIPÓTESIS.....	23
2. ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	24
2.1 TEORÍA DE SISTEMAS.....	24
2.1.1 ASPECTOS GENERALES	24
2.1.2 SISTEMAS AUTORREFERENCIALES Y AUTOPOIÉTICOS.....	26
2.1.3 SISTEMA Y MEDIO AMBIENTE	27
2.1.4 CONCEPTO DE AUTORREFERENCIA	30
2.1.5 EL PROBLEMA DE LA COMPLEJIDAD.....	32
2.1.6 EL PROBLEMA DE LA CONTINGENCIA.....	33
2.1.7 EL PROBLEMA DE LA SELECCIÓN.....	33
2.1.8 EL PROBLEMA DEL SENTIDO	34
2.1.9 EL PROBLEMA DE LA RACIONALIDAD.....	36
2.2 EL LENGUAJE COMO ELEMENTO CONSTITUTIVO DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL.....	36
2.2.1 EL PAPEL DEL LENGUAJE.....	37
2.2.2 ¿QUÉ ES EL LENGUAJE?	39
2.2.3 LA FILOSOFÍA DEL LENGUAJE DE JOHN AUSTIN	41
2.2.3.1 ACTOS DE HABLA	43
2.2.4 TAXONOMÍA DE LOS ACTOS DE HABLA: JOHN SEARLE	43
2.2.5 PRAGMÁTICA UNIVERSAL: LA FILOSOFÍA DE JÜRGEN HABERMAS	46
2.3 COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN: LA PROPUESTA DE FERNANDO FLORES.....	48
2.3.1 RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	49

2.3.2	EL ROL DEL ADMINISTRADOR EN LA ESTRUCTURA DE COMPROMISOS	49
2.3.3	EL DISEÑO COMO ACTIVIDAD Y SUS TRES ÁREAS	50
2.3.4	LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UNA RED CONVERSACIONAL	51
2.3.5	LA COMUNICACIÓN EN LA RED CONVERSACIONAL	54
2.3.6	EL CARÁCTER LINGÜÍSTICO DE LAS ORGANIZACIONES	55
2.3.7	RED CONVERSACIONAL	55
2.3.8	HABLAR Y ESCUCHAR EN LA RED CONVERSACIONAL	56
2.3.9	RELACIONES AL INTERIOR DE LA RED CONVERSACIONAL	57
2.3.10	EL PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	59
2.3.11	A MODO DE SÍNTESIS	60
3.	CONSTRUCCIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO	62
3.1	LAS CONDICIONANTES DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL	62
3.2	LA OBSERVACIÓN COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	63
3.2.1	EL CONCEPTO DE OBSERVACIÓN DE SEGUNDO ORDEN	65
3.2.2	LA AUTOOBSERVACIÓN COMO METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN DE SEGUNDO ORDEN	66
3.3	CASOS - MUESTRA	69
3.3.1	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y DE LOS CASOS-MUESTRA A ESTUDIAR	71
3.4	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	72
3.4.1	LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA ABIERTA	72
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	75
3.5.1	LA CODIFICACIÓN BINARIA COMO RECURSO METODOLÓGICO	78
4.	SINTESIS GENERAL	81
4.1	SINTESIS TEORICO-METODOLOGICA	81
4.1.1	COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	81
4.1.2	LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES	82
4.1.3	DECISIONES Y SENTIDO EN LA ORGANIZACIÓN	83
4.1.4	COMUNICACIÓN Y CULTURA EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES	86
4.1.5	EL LENGUAJE	88
4.1.6	DIFERENCIACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN TEMAS Y APORTACIONES	89
4.1.7	CULTURA Y CONVERSACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	90
4.1.8	TECNOLOGÍAS CONVERSACIONALES PARA LA INVESTIGACIÓN DE CULTURA	92
5.	ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS	95
5.1	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	95
5.1.1	ANTECEDENTES	95
5.1.1.1	ANTECEDENTES GENERALES EN CIFRAS	96
5.1.1.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INICIATIVA	98
5.1.1.3	PRIMER PROCESO CONVERSACIONAL: CREACIÓN DEL PROYECTO	98
5.1.2	SEGUNDO PROCESO CONVERSACIONAL: ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA	100
5.1.3	ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SISTÉMICO	101
5.1.3.1	LA UNIDAD DE ESTUDIO Y EL MEDIO AMBIENTE	103
5.1.3.2	CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN	105
5.2	TEMATIZACIONES DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	110
5.2.1	LA ADMINISTRACIÓN DE LA NORMA: PREMISAS DE LA FORMALIDAD	110
5.2.2	FLEXIBILIDAD Y SUBVERSIÓN DE LA NORMA	112
5.2.3	JERARQUÍA Y SABER EN LA ORGANIZACIÓN	113
5.2.4	CONOCIMIENTO Y RECURRENCIA DE LOS PROCESOS	115
5.2.5	FRAGMENTACIÓN DE IDENTIDADES	116

5.2.6	MOTIVACIÓN Y COMPROMISO	117
5.2.7	LOS PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	118
5.2.8	LA SOCIALIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRABAJO	120
5.2.9	EL CONTROL ORGANIZACIONAL.....	120
5.2.10	ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	121
5.2.11	EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.....	122
5.2.12	PROCESOS DE COMUNICACIÓN DECISIONES.....	123
5.2.13	COORDINACIÓN DE ACCIONES.....	125
5.3	LA TEMATIZACIÓN DE LA POBREZA COMO DIFERENCIADOR DEL ENTORNO Y EJE DE AUTORREFERENCIA.....	127
6.	CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO DE CASO.....	133
6.1	ACERCAMIENTO AL OBJETO DE ESTUDIO.....	133
6.2	DINÁMICA INTERNA.....	135
6.3	DESARROLLO DEL CONCEPTO DE INDIGENCIA Y RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE	137
6.4	DIAGNÓSTICO Y OBSERVACIONES FINALES	139
	BIBLIOGRAFÍA.....	142
	TEXTOS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	145
I.	ANEXO PAUTA DE ENTREVISTA	146
II.	ANEXO PAUTA DE ANALISIS	147

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 ASPECTOS GENERALES E HISTÓRICOS

La sociedad moderna se caracteriza por su creciente complejidad. El desarrollo social, económico, tecnológico, político y cultural ha producido una transformación profunda e irreversible en la vida de los individuos. En general, en la sociedad moderna casi la totalidad de la vida de los individuos está directamente involucrada con algún tipo de organización (social, cultural, económica o política). De tal forma, el fenómeno de las organizaciones surge como elemento central en la vida cotidiana del individuo. Es por este motivo que es importante investigar el tipo de relación existente entre el Individuo, la Organización y el Entorno o Medio Ambiente.

Los tipos de organización que una sociedad se da y la vida interna que en ellas se produce, favorecen la emergencia y reproducción de algunos rasgos culturales. Ahora bien, la cultura y la jerarquía social influyen las estructuras y los procesos organizacionales, tendiendo a reproducirse en su interior.

El trabajo industrial ocupa un lugar muy importante en el análisis de la sociedad a partir del siglo XIX, al aparecer como la gran fuerza transformadora del mundo. Así como Karl Marx piensa su evolución como el centro del proceso de transformación del capitalismo, Emile Durkheim, le otorga un lugar preponderante en los mecanismos que conducen a reemplazar la solidaridad mecánica por la solidaridad orgánica.

Dentro del análisis orientado al problema de las organizaciones y su dinámica, tanto interna como en relación al medio, tenemos la llamada Escuela Clásica. Esta se desarrolla a comienzos del siglo XX y toma dos direcciones: la Organización Científica del Trabajo (F. Taylor) y la Organización Administrativa del Trabajo (H. Fayol, L. Urwick, Etc.). Frederick Taylor y Henry Fayol son los fundadores de esta Escuela Clásica de las Organizaciones, aunque sus ideas ya estaban muy presentes y extendidas en su época. F. Taylor (1856-1915) se preocupa de definir los principios de organización para los talleres de producción, en tanto, que H. Fayol (1841-1925) plantea principios de

administración en el ámbito de la dirección de las empresas. Por su parte, Lyndall Urwick (1891), centra su preocupación respecto de la aplicación de la teoría clásica: aplicar los principios burocráticos a las situaciones operativas; elaborar técnicas de aplicación de los principios de subdivisión y distribución de tareas y responsabilidades a fin de lograr la más económica y efectiva realización de los objetivos.

Dentro del ámbito de la sociología, Max Weber (1864-1919) reflexiona respecto de las organizaciones a partir del tipo de liderazgo que en ellas se genera. Es, desde este punto de vista, que plantea que toda sociedad supone una dominación de determinados sujetos sobre otros, una jerarquía de relaciones de poder.

1.2 ANTECEDENTES: LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COMO FENÓMENO LINGÜÍSTICO

Si bien es cierto, y de acuerdo a lo expuesto anteriormente respecto de las escuelas clásicas y la sociología del trabajo y de las organizaciones; la producción industrial sigue siendo clave en las economías y en la vida social. Pero, la organización de esa producción, sobre todo después de la llegada de la tecnología informática, se orienta, define y planifica cada vez más desde las oficinas y no desde las fábricas.

A pesar de que, a nivel de responsables de la ejecución, administración, diseño y evaluación, se está consciente de este cambio, se sigue investigando sobre la productividad en el mundo del terciario¹ desde un ángulo industrial.

El debate sobre cómo medir la productividad en el mundo del terciario, de las oficinas, busca encontrar respuestas al menos tan efectivas como las que se disponen para el mundo de la industria y la manufactura. Los legados de F. Taylor, así como los estudios desarrollados por H. Fayol, han tenido gran influencia en la evolución e innovación en el mundo industrial. Esa interpretación, sin embargo, no es un enfoque

¹ Las actividades que componen al Sector Terciario son; el comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles. Transporte, almacenamiento y comunicaciones. Establecimientos financieros, seguros, bienes

poderoso para enfrentar hoy la pregunta sobre la productividad en el terciario.

Podemos plantear entonces la pregunta, relacionada con el nivel de éxito que puede esperarse de las técnicas para evaluar la productividad en la fábrica y en la oficina. De todas las situaciones de trabajo, como en la fábrica, *"la más complicada es la de la oficina, en donde los pedidos pueden aparecer en cualquier momento, donde las promesas implícitas necesitan ser tomadas en cuenta, etc."*². En las oficinas no es fácil reconstruir la participación de los trabajadores y del gerente y la dificultad aumenta por la no comprensión del fenómeno de la comunicación y del trabajo. Más aún, nos vemos enfrentados a lo inadecuado de las técnicas para la coordinación y el control; los registros del uso de tales técnicas no nos dan, necesariamente, los medios para reconstruir las acciones que estaban coordinadas.

En el mundo del terciario la comunicación es el fenómeno clave. El fenómeno más recurrente y central de toda organización de servicios, es la permanente interacción entre sus miembros y la interacción de éstos con quienes están fuera de la organización. Lo que mide la productividad no es el "volumen" de papeles que se mueven físicamente, sino más bien el conjunto de acciones efectivamente completadas de acuerdo a las condiciones requeridas por quien las solicitó. *"Puesto en otros términos, decimos que la componente "lingüística" en el terciario es lo central que da cuenta de qué cosa está ocurriendo en esa organización"*³.

Obviamente, mover papeles no es lo central en una oficina o en una organización del terciario. Lo que ocurre en la práctica, sin embargo, es que hemos reemplazado la idea del movimiento físico de objetos en una oficina, por el movimiento de la información. Se sigue hablando en metáforas "industriales": datos como materia prima, procesar datos para generar información, almacenar información, transportar información, etc. Entonces, la productividad parecería estar conectada con la efectividad con que nos comunicamos. La efectividad es un juicio realizado por un observador referido a sí la coordinación de

inmuebles y servicios prestados a las empresas. **Servicios sociales**, comunales y personales.

² Flores, Fernando. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Dolmen, Santiago, Chile. 1996.

³ Rodríguez G-H, Gabriel. *Elementos para una Reflexión sobre la Comunicación desde*

acciones generó o no las condiciones de satisfacción acordadas. Refiriéndonos al campo de la administración, podemos decir que *"la preocupación central de todo administrador está en la generación y mantención de una red de conversaciones conducentes a la acción, conversaciones en las cuales los pedidos y compromisos tomados lleven a la exitosa culminación de una tarea"*⁴. Administración y comunicación no son distinguibles en la forma en que se articula el trabajo en el día de la oficina.

Mirar la comunicación en su relación con la acción (y con la especulación sobre nuevos proyectos) nos pone en una perspectiva distinta para mirar la productividad en el terciario. Las acciones que se deben realizar para desarrollar la productividad y, por ende, el bienestar en una organización de este tipo, pareciera que son básicamente acciones conectadas con el lenguaje. Para sostener esto nos ubicamos en la perspectiva sociolingüística que afirma que los seres humanos son fundamentalmente seres lingüísticos: la acción ocurre en el lenguaje en un mundo constituido a través del lenguaje. Lo especial de los seres humanos es que producen distinciones comunes para ejecutar acciones juntos. Luego, el lenguaje no es un sistema para representar al mundo o para transmitir pensamientos e información. El lenguaje es ontología: una serie de distinciones que nos permiten vivir y actuar juntos en un mundo que compartimos.

1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya se ha expuesto, nuestra investigación se centrará principalmente en la forma en que una organización se constituye, crea y recrea a través del componente lingüístico, y de que manera este componente relaciona organización e individuos en una amalgama sinérgica⁵.

la Tecnología en Opciones, CERC. Santiago, Chile. N° 15, Enero-Abril 1989.

⁴ Winograd, T. y Flores, F. **Understanding Computers and Cognition**, Addison-Wesley, 1987. Citado por Rodríguez G-H, G. 1989

⁵ El fenómeno o efecto sinérgico explica el hecho que las sociedades y culturas, así como los grupos y las organizaciones, no serían el producto de la adición simple de sus componentes, sino el resultado de las

Nuestro trabajo buscará identificar la particular dinámica y conducta de los sistemas sociales. En este sentido, afirmamos que no es posible entender el surgimiento y la evolución de las organizaciones sociales sin definir previamente su dominio de existencia. Solamente cuando lo hayamos identificado podremos comprender cómo evolucionan estos sistemas. Esto es, qué conductas adaptativas, de aprendizaje y de crecimiento desarrollarán. En este aspecto es muy importante entender cómo las organizaciones en su dinámica demarcan un límite que permite reconocer que elementos les pertenecen y cuáles no.

Por organización, entendemos⁶ 1º una pluralidad de partes; 2º que se mantienen a través de su interrelación; 3º que alcanzan uno o más objetivos específicos; 4º que mientras llevan a cabo las actividades, se adaptan al entorno; 5º manteniendo así la interrelación de sus partes. La organización puede tener un objetivo para el cual ha sido creada, una empresa, un club o como en nuestro caso de investigación una organización no gubernamental de asistencia social, o puede haberse desarrollado dentro de la evolución sociocultural adquiriendo distintas formas en el tiempo, como es el caso, por ejemplo, de la familia. Habitualmente, cuando se trata de explicar estos sistemas se hace referencia a los objetivos del sistema, a cómo es la comunicación en el sistema y a ciertas relaciones entre el sistema y el entorno que nos permiten prever los cambios que se producirán en el sistema.

Tradicionalmente se pretendió explicar el funcionamiento de los sistemas sociales con la clásica visión cibernética⁷ del input y el output. Esto significa que el hilo conductor que permite entender la dinámica del sistema estaría dado por las relaciones de entrada y salida que tiene el sistema con su entorno. Esta forma de explicación resulta válida y útil para entender el funcionamiento de los mecanismos, desde el motor de una máquina hasta una computadora, pasando por los mecanismos que dan movimiento a un reloj, pero no nos entregan herramientas que nos permitan observar los sistemas sociales.

relaciones que estos establecen. Esto es lo mismo que decir que el todo es más que la suma de las partes.

⁶ Ver: Argyris, Chris. **El Individuo Dentro de la Organización**. Herder, Barcelona, España., 1979. Citado por Masbernat, N. y Carmona, E. **La Participación Local: Realidad y Desafío**. En *Estudios Sociales* Nº 88, CPU, 1996.

⁷ Cibernética es un concepto que designa la ciencia que se ocupa de los modos de gobierno.

Finalmente, y como lo expresaremos más adelante como objetivo general de nuestra investigación, las pretensiones son, por una parte, las de presentar la utilidad sociológica de la Teoría General de Sistemas para el análisis de Redes Conversacionales, contribuyendo de alguna manera a la discusión respecto de la necesidad de redefinir nuestro quehacer en tanto observadores de sistemas complejos, y no triviales, que observan y operan en realidades que ellos mismos construyen y que es planteado como el principal desafío para la investigación social contemporánea; y, por otro lado, aportar a esta discusión respecto del método y técnica más adecuado a este tipo de investigación.

Para dar mayor sentido a nuestras reflexiones en torno al tema que vamos a desarrollar, terminaremos nuestra investigación con un estudio de caso, que como tal entrega elementos que nos permiten no solo explicarnos el comportamiento de las variables lingüísticas y organizacionales aplicadas en este caso en particular, sino que nos dan elementos y herramientas, tanto teóricas como metodológicas, para el estudio y/o reflexión respecto de otras organizaciones, no sólo en el ámbito de las O.N.G. sino que de cualquier organización.

1.3.1 BREVE CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

Para ubicarnos en el contexto del tipo de organización que vamos a estudiar, entenderemos por **Organismo No Gubernamental** a los organismos de la sociedad civil, de origen privado, sin fines de lucro, con personal remunerado, y cuyo trabajo se orienta a servir a sectores sociales o personas distintas a las que los componen (lo que la diferencia de los organismos sociales) pero sin aspirar a su representación (lo que la diferencia de los partidos políticos) y en su labor pueden orientarse a la acción social directa, al trabajo académico o a una combinación de ambos.

Etimológicamente significa "piloto" o "gobernar y dirigir un navío".

Las principales características de los organismos no gubernamentales son⁸:

- a.-Énfasis en el trabajo participativo: Entendiendo por esto el desarrollo de metodologías y técnicas que implican una relación solidaria entre sus miembros, enfrentando los problemas en forma colectiva, con la involucración directa de los destinatarios, tratando de respetar la realidad cultural y social de las personas con que trabaja.
- b.-Opción por lo micro: Se privilegia la acción en pequeños espacios geográficos o localidades, permitiendo una relación cara a cara que luego busca replicabilidad a mayor escala.
- c.-Acción desburocratizada y creativa: La experiencia de los organismos no gubernamentales, especialmente en el período de la dictadura militar, demostró tener una gran capacidad para actuar con eficacia y rapidez, respondiendo a las situaciones concretas y las urgencias. Además, demostró capacidad para multiplicar y optimizar los recursos disponibles.
- d.-Acción profesional multidisciplinaria: Los organismos no gubernamentales están compuestos normalmente por personal no profesional y profesional de distintas disciplinas, que buscan soluciones integrales a los problemas sociales y que intentan superar la mera acción asistencialista y casuística.

1.4 UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad a estudiar será uno de los programas de la Organización No Gubernamental "Corporación Gente de la Vega para el Desarrollo de Indigentes", creada en Agosto de 1996. Esta es una Corporación de derecho privado sin fines de lucro que

⁸ Ver en Román Verdugo, Francisco Javier. Editor. **Drogas. Una Visión del Estado y los Organismos No Gubernamentales**. Informe Final Seminario Taller RED VÍNCULOS CONACE. Santiago de Chile Julio de 1997.

tiene como misión acoger y acompañar a indigentes, mendigos y gente de la calle. Su creación responde a las necesidades formales y legales surgidas en la ejecución del programa Casa de Acogida Vega Central.

La estructura formal de esta Corporación es la que define el Ministerio de Justicia; en términos generales tiene una asamblea de socios que se reúne ordinariamente una vez al año, y un directorio, compuesto por ocho personas, que lo hace cada treinta días con el fin de informarse del funcionamiento de los programas, revisar los presupuestos, estudiar proyectos, evaluar posibles convenios, recepción de donaciones, etc.

Anualmente esta Corporación recibe un total aproximado de \$47.200.000 para ser distribuidos en cuatro programas, siendo la principal fuente de ingresos donaciones y aportes de instituciones y fundaciones, empresas privadas y cooperadores particulares. Estos dineros se distribuyen, según las necesidades y realidades de cada programa.

Los programas en ejecución son los siguientes.

- a.- Casa de Acogida "Vega Central". Ubicada en Dávila Baeza 644, comuna de Recoleta. Creada en Enero de 1995.
- b.- Casa de Acogida "Franklin". Ubicada en Rogelio Ugarte 2002, comuna de Santiago. Creada en Agosto de 1997.
- c.- Residencia para Hombres en Rehabilitación Alcohólica. Ubicada en Dávila Baeza 644, comuna de Recoleta. Creada en Noviembre de 1996.
- d.- Hospedería "El Alero". Ubicada en Nueva Rengifo 225-B, comuna de Recoleta. Creada en Mayo de 1997.

En total trabajan en la ejecución de los programas once personas remuneradas, las que han diseñado, a partir de la experiencia observada en terreno, un esquema de trabajo dividido en áreas de responsabilidades.

La unidad escogida como objeto de estudio es la compuesta por los programas Casa de Acogida "Vega Central", "Residencia para Hombres en Rehabilitación Alcohólica" y Hospedería "El Alero". Estos programas, y para efectos de nuestro estudio, los llamaremos "**Programas Vega Central**".

Las razones para esta elección son las siguientes:

- a.- Casa de Acogida "Vega Central" es el programa más antiguo.
- b.- Residencia para Hombres en Rehabilitación y Hospedería "El Alero" son concebidos como complementarios al trabajo de la Casa de Acogida.
- c.- Estos programas funcionan bajo la Dirección de una sola persona, la que ocupa el cargo de "Directora de Programas".
- d.- Estos programas son ejecutados en la zona de la Vega Monumental de Santiago, Comuna de Recoleta, por tanto geográficamente vecinos e interdependientes.
- e.- Aunque los programas son distintos en sus objetivos, las áreas de ejecución y los ejecutores son los mismos en varios niveles.
- f.- Las personas que trabajan en estos programas son siete, vale decir ocupan a la mayoría de funcionarios contratados por la Corporación.

Estas condiciones no se dan en el caso del programa Casa de Acogida Franklin, el cual es más pequeño en términos de funcionarios (4), y además tiene sólo algo más de dos años de vida y no tiene programas anexos en ejecución.

1.4.1 PERFIL DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

Casa de Acogida "Vega Central" tiene como misión acoger y acompañar a la gente de la calle del sector de la Vega Monumental de Santiago en la comuna de Recoleta. Se atiende una media de 72 beneficiarios al día, los que reciben almuerzo, once, asistencia médica primaria, derivaciones a centros hospitalarios del sector, asistencia social, acompañamiento, etc. Funciona de 12:00 a 19:00 de Lunes a Domingo.

Programa Residencia para Hombres en Rehabilitación Alcohólica, funciona en dependencias de la Casa de Acogida Vega Central, su misión es la de acoger, acompañar y hospedar a hombres que manifiestan su interés por dejar el alcohol y otras adicciones, y someterse a algún tipo de terapia rehabilitadora, con la consecuente reinserción laboral, familiar y social. Este programa tiene capacidad para atender a 12 beneficiarios y funciona de 19:00 a 12:00, de Lunes a Domingo.

Programa Hospedería "El Alero" tiene como misión y objetivo hospedar a aquellos hombres que son definidos como beneficiarios del programa Casa de Acogida y que son indigentes y, por tanto, no tienen posibilidad de dormir en otro lugar. Funciona de Lunes a Domingo de 20:00 a 8:00, teniendo capacidad para recibir a 30 hombres.

El equipo ejecutor del "**Programas Vega Central**" lo componen las siguientes personas:

Ana María González Aguayo. Directora del Programa desde Enero de 1996, su función es la de dirigir y coordinar el trabajo del programa. Entre Febrero de 1995 y la fecha en la que asume como directora su misión fue la de encargada del Área de Acogida y Promoción. Desde Agosto de 1996 se desempeña, además, como secretaria ejecutiva del directorio de la Corporación Gente de la Vega.

Miguel Ángel Sánchez Álvarez. Encargado de Administración del Programa desde Febrero de 1995, anterior a esa fecha fue encargado del Área de Acogida y Rehabilitación. Su misión es la de administrar los recursos económicos de los programas y velar por el correcto uso y mantención de los recursos materiales.

Sylvia Peña Aros. Encargada del Área de Acogida y Promoción desde Agosto de 1997. Su función básica es la de coordinar el trabajo del programa con la red asistencial tanto a nivel estatal, municipal, como de las corporaciones y fundaciones privadas de servicio social, y encargarse por la calidad de los servicios prestados a los beneficiarios del programa.

Patricio Rodríguez. Encargado de la Hospedería "El Alero" desde Octubre de 1998. Sus funciones son las de administrar este programa, tanto en el aspecto de calidad de vida de los hospedados como de la administración operativa de ésta.

Ana Hormazábal. Encargada de Economato y Alimentación desde Marzo de 1998. Sus responsabilidades son las de velar por la correcta administración y abastecimiento del área alimentación del programa Casa de Acogida Vega Central.

Paola Figueroa. Asistente Social, Encargada de Voluntariado desde Marzo de 1998. Sus responsabilidades son las de captar, inducir, canalizar inquietudes y capacitar al voluntariado, además de otras labores propias de su profesión.

Armando Parada. Encargado de la "Residencia para Hombres en Rehabilitación" desde Octubre de 1998. Sus funciones son las de administrar este programa, tanto en el aspecto de calidad de vida de los residentes como de la administración operativa de éste.

1.4.2 DESCRIPCIÓN DEL RECLUTAMIENTO

Los miembros del equipo ejecutor se reclutaron, principalmente, por tres vías:

a.- Reclutamiento por contactos del equipo original conformado en Julio de 1994.

Por esta vía acceden al equipo Ana María González y Miguel Ángel Sánchez.

b.- Reclutamiento a través de un trabajo previo como voluntario. En esta condición llega Sylvia Peña Aros y Paola Figueroa.

c.- Reclutamiento de beneficiarios rehabilitados. En este caso se encuentran Ana Hormazábal, Patricio Rodríguez y Armando Parada.

1.4.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA CASA DE ACOGIDA FRANKLIN

Brevemente podemos señalar que el Programa Casa de Acogida Franklin (el cual no será estudiado) tiene los mismos objetivos que los establecidos por su homónimo de la Vega Central. El equipo ejecutor está compuesto por cuatro personas, las que ejecutan sus labores administrativas en forma similar, aunque con una marcada concentración de funciones en su directora.

Los cuatro miembros que dan vida al equipo de Casa de Acogida Franklin tuvieron una experiencia previa de voluntariado y entrenamiento en algún programa de la Vega Central.

En la actualidad se encuentran en su fase de proyecto una hospedería y una residencia para hombres en rehabilitación alcohólica. La materialización de estos proyectos busca complementar y mejorar el trabajo ya realizado en Casa de Acogida Franklin, y es producto de un acabado diagnóstico de la realidad de los beneficiarios y del sector.

1.5 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN

Como se ha descrito anteriormente cada una de las personas que integra el equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"** tiene asignada un área de responsabilidad, la que ha sido previamente definida y descrita en un documento interno llamado "Estructura de Servicios". Este documento es la materialización y acopio de la experiencia recogida en la ejecución de los programas desde Julio de 1994 (entre Julio y Diciembre de 1994 esta iniciativa se encontraba en la etapa llamada "Proyecto Casa de Acogida"). El equipo realiza su trabajo cotidiano principalmente en la atención de los beneficiarios, esta labor es asumida por los ejecutores como la más importante y prioritaria, vale decir las áreas de responsabilidad son desarrolladas en función del servicio que estas prestan a los beneficiarios, y no como ejecución para una mejor organización del trabajo administrativo. Son los beneficiarios y no la organización lo prioritario.

En esta perspectiva, y a diferencia de una oficina u organización productiva en donde las áreas administrativas son vistas como unidades de apoyo a la producción, las áreas de responsabilidad administrativa son un mero accidente organizativo que surge como respuesta a los altos volúmenes de bienes por administrar, las importantes remesas de dinero que se deben destinar a los programas, a la diversidad de motivaciones y orígenes de los voluntarios y al creciente número de beneficiarios que requieren de asistencia y a la complejidad y especificidad que esta asistencia ha ido adquiriendo.

Las principales instancias de reunión del equipo son las reuniones de los Martes, en donde durante aproximadamente dos horas, se estudian casos, se evalúa el trabajo del equipo, se programa la semana, se revisa el cumplimiento de tareas y se canalizan inquietudes que el equipo hace llegar al directorio de la Corporación a través de la Directora de Programas quien, como ya se ha mencionado, es la secretaria ejecutiva de dicha instancia; y las Jornadas Trimestrales de Evaluación, en las que se realiza, durante un día completo, una evaluación profunda de los principales aspectos de la ejecución de los programas y de las relaciones interpersonales en el equipo.

Por el carácter no profesional del equipo, las condiciones de trabajo que obligan a una cierta informalidad y a fuertes lazos de amistad entre los ejecutores, los antecedentes históricos recientes que nos hablan de un proceso de ensayo y error en la búsqueda de una estructura de servicio adecuada, es que este equipo pasa por frecuentes crisis de liderazgo e interpretaciones antojadizas de los niveles de atribuciones y responsabilidades. Es en este punto en donde radica el interés y la importancia de desarrollar una investigación que permita (a) evaluar en qué condiciones organizacionales, en el amplio sentido del concepto, se ha desarrollado la historia organizacional del programa, (b) se sientan las bases para diagnosticar el sistema presente, y es posible (c) hipotetizar y proyectar el futuro diseño del sistema social **"Programas Vega Central"**.

A través de esta investigación se pretende realizar un análisis de las representaciones que los ejecutores del programa tienen respecto de la forma en que se han organizado para ejecutar su trabajo, de las dinámicas conversacionales que en ella se llevan a cabo y de cómo este sistema social ha ido desarrollando estrategias que le permiten adecuarse a las contingencias del medio ambiente. Éstas pueden ser entendidas como un conocimiento de sentido común, mediante el cual se clasifica la realidad social, es decir, se ordena el mundo, su percepción de él y de cualquier aspecto específico de aquello que una comunidad entiende por realidad.

1.6 RELEVANCIA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 RELEVANCIA TEÓRICA

Para abordar el tema de estos programas en tanto fenómeno organizacional y lingüístico es necesario elaborar un esquema teórico y metodológico consistente y coherente.

Como es frecuente en las ciencias sociales, todo problema de investigación comienza como un problema de teorización. En este sentido, en nuestro trabajo cobra especial relevancia al momento que planteamos la construcción de un modelo teórico que

permita acercarnos científicamente al tema de las organizaciones como un fenómeno lingüístico sobre la base de tres perspectivas teóricas distintas pero complementarias. En primer lugar, el enfoque sistémico, según lo ha desarrollado Niklas Luhmann, nos permitirá observar, analizar y diagnosticar esta organización desde la perspectiva de su dinámica interna y su relación con el entorno. Al poder delimitar y perfilar nuestro objeto de estudio en términos de sistema y subsistemas, estaremos en condiciones de examinar su realidad desde una perspectiva lingüística. De la filosofía del lenguaje tomaremos aquellos elementos que nos permitan interpretar la organización como un fenómeno lingüístico, compuesto por redes conversacionales que le dan un sentido y una dinámica interna. Del trabajo realizado por Fernando Flores, en lo relativo al carácter lingüístico de las organizaciones, tomaremos aquellos elementos relativos al concepto de Red Conversacional, vale decir, Conversaciones para la Acción y Conversaciones para Crear Posibilidades, y dentro de esta perspectiva nos centraremos en los cuatro movimientos lingüísticos básicos, a saber: Pedidos, Acuerdos, Promesas y Compromisos, y en el concepto de Poder al interior del sistema, entendiendo este concepto como la capacidad de emprender acciones y llevarlas a cabo. Esta perspectiva nos ayudará a perfilar la organización en términos de sus fortalezas y debilidades.

La óptica que nos entreguen estos tres puntos de vista nos permitirán iniciar un proceso de reflexión respecto de su aplicación a pequeños grupos humanos o sistemas sociales aparentemente triviales, que necesariamente crean para su funcionamiento una orgánica administrativa sui generis debido a su carácter de organización no productiva y por tanto ausente, hasta donde hemos podido comprobar, de las modernas teorías de la administración y management.

1.6.2 RELEVANCIA METODOLÓGICA

a) Definición del tipo de diseño

El método a utilizar será el análisis sistémico según los elementos desarrollados por Niklas Luhmann. A partir de este esquema epistemológico analizaremos, en primer lugar, el caso de la observación como procedimiento productor de conocimiento y de aproximación a la realidad. En segundo lugar, veremos la necesidad y pertinencia de la observación de segundo orden como recurso metodológico de recolección de información. En este punto abordaremos el tema de la autoobservación como observación de segundo orden.

b) Elección de la técnica de recolección de datos

La entrevista en profundidad será la técnica de recolección de la información a utilizar. Para llevarla a efecto se seleccionarán los individuos que respondan al perfil del "nativo" según será definido en el capítulo dedicado al marco metodológico.

A estas alturas de la discusión en las ciencias sociales, respecto de la viabilidad y la validez de las observaciones de segundo orden, no se ha llegado a un acuerdo respecto de cuáles son las estrategias de recolección de datos y de ejecución del trabajo de campo más apropiadas, en esta investigación se experimentará con la entrevista en profundidad o no estructurada, siendo esta opción metodológica una hipótesis en sí misma.

c) Elección de la técnica de análisis

La información recogida en las entrevistas será sometida al método de códigos binarios. Junto con citas escogidas por su riqueza, será examinada con el método de ejes semánticos construido en base a estos mismos códigos.

1.6.3 RELEVANCIA PRÁCTICA

La aplicación de un estudio basado en el componente lingüístico en una organización pequeña y "no productiva", al menos en los términos comúnmente utilizados en administración, nos puede entregar un buen perfil de lo que sucede en ella. Además la aplicación de la teoría de sistemas en el pequeño grupo que opera con las complejidades de un gran grupo nos puede entregar elementos para la adecuación de los elementos sistémicos, sin que el tamaño nos sugiera una estructura trivial.

1.6.4 RELEVANCIA SOCIAL

La realización de este estudio en "**Programas Vega Central**" entregará una herramienta que permitirá mejorar las relaciones de los integrantes al interior del sistema. Permitirá a los ejecutores del programa mejorar la calidad de su trabajo administrativo con el consiguiente mejoramiento del servicio entregado a los beneficiarios.

De la experiencia obtenida con esta investigación se podrán favorecer, a futuro, otros programas similares.

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 OBJETIVOS GENERALES

- 1.- "Aportar material empírico, metodológico y conceptual para futuras investigaciones acerca del tema del análisis y diagnóstico de organizaciones pequeñas y no productivas".
- 2.- "Elaborar un diagnóstico organizacional de "**Programas Vega Central**" a partir de los elementos expuestos en los marcos de referencia adoptados".

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- "Identificar aquellos elementos que generan y estimulan la creación de iniciativas alternativas a las acciones del Estado y de las empresas privadas en el área social".
- 2.- "A partir de los hallazgos de la investigación, identificar aquellos elementos propios de la comunicación al interior de la organización y que son necesarios de considerar para la implementación del rediseño organizacional".
- 3.- "Identificar la definición de indigencia y marginalidad que maneja el equipo ejecutor para el desarrollo de su programa y evaluar de qué manera esta definición se inserta y relaciona con el medio ambiente relativo al sistema".

1.8 DEFINICIONES DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

- 1.- Conversaciones para la Acción son aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos, que son los que generan precisamente acciones⁹.
- 2.- Conversaciones para Crear Posibilidades son aquellas que abren la posibilidad de conversaciones para la acción, pero que en sí mismas no conducen al compromiso de alguna acción.
- 3.- Nodos son aquellos elementos que podemos distinguir al interior de una red, y son los que representan las cosas (moléculas, conceptos, individuos, roles, acuerdos de segundo orden).

⁹ Una conversación para la acción incluye una explicitación de qué se acuerda, cuáles son las condiciones de satisfacción para dar por cumplido el acuerdo y el plazo de cumplimiento del mismo. Cuando alguno de estos ítems está ausente o se mantiene ambiguo es probable que la acción se vea más o menos comprometida.

- 4.- Ambiente; se refiere a al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.
- 5.- Complejidad; por un lado, indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos.
- 6.- Entropía; el segundo principio de la termodinámica establece el crecimiento de la entropía, es decir, la máxima probabilidad de los sistemas es su progresiva desorganización y, finalmente, su homogeneización con el ambiente.
- 7.- Negentropía, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y así poder sobrevivir.
- 8.- Observación de segundo orden, se refiere a la nueva cibernética que incorpora como fundamento el problema de la observación de sistemas observadores: se pasa de la observación de sistemas a la observación de sistemas observadores.
- 9.- Rekursividad es el proceso que hace referencia a la introducción de los resultados de las operaciones de un sistema en él mismo.

1.9 HIPÓTESIS

- a.- Las organizaciones, como la estudiada, se constituyen por procesos de comunicación de decisiones y que los esquemas culturales son tematizaciones de la comunicación y se distinguen como selectividad coordinada en la organización.
- b.- Las organizaciones del tipo **"Programas Vega Central"** responden a tematizaciones y comunicaciones que el Estado plantea como relevantes pero que no es capaz de abordar.
- c.- El concepto y definición de indigencia y marginalidad se constituye, por un lado, en un elemento que guía el trabajo de este equipo ejecutor y, por otro lado, es un elemento que se constituye como un factor importante para diferenciar al sistema del medio ambiente".

2. ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA DE SISTEMAS

2.1.1 ASPECTOS GENERALES

El más importante de los intelectuales que reflexionan respecto de la moderna Teoría General de Sistemas es el sociólogo alemán Niklas Luhmann (1927). En opinión de este sociólogo, hoy es necesaria una teoría lo suficientemente compleja para explicar y entender una realidad social también altamente compleja, diferenciada y acéntrica. De tal forma, su preocupación va a consistir básicamente en elaborar un cuerpo teórico que le permita desarrollar una teoría sociológica consistente, *"una teoría policéntrica y por consiguiente policontextual, en un mundo y una sociedad concebidos acéntricamente"*¹⁰. Es en este sentido que asume la tarea de elaborar una Teoría de Sistemas que involucre todo el potencial de la reinterpretación del análisis de las equivalencias funcionales, puesto que, la Teoría de Sistemas, estaría en condiciones de suministrar el instrumental analítico adecuado a los complejos objetos con que se debe enfrentar hoy la investigación sociológica.

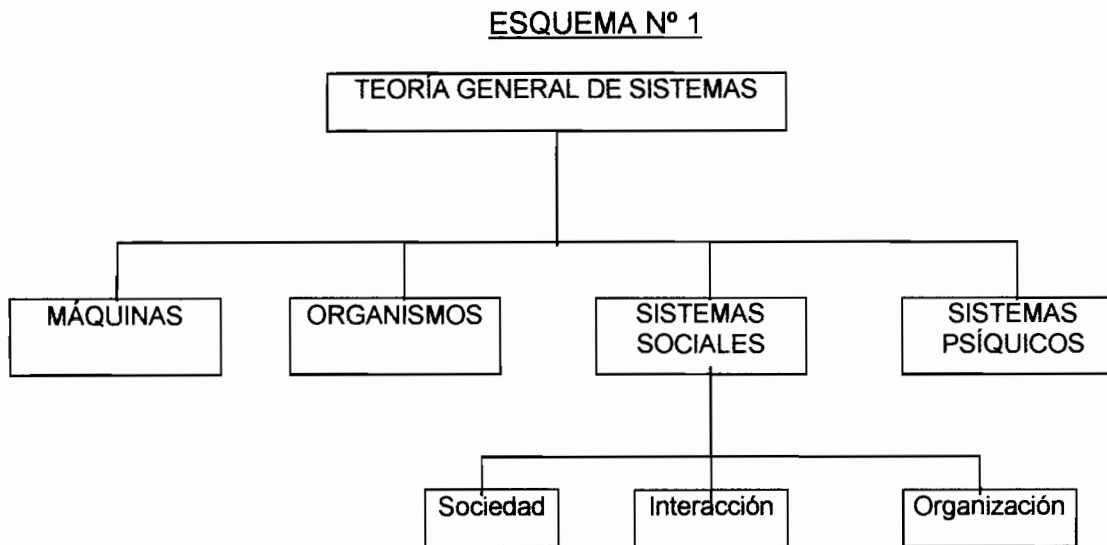
Para cumplir con ese objetivo, Luhmann realiza, por un lado, una crítica a la teoría de sistemas tradicional, en especial a los planteamientos Estructural Funcionalistas de Talcott Parsons sobre el sistema social, donde el concepto de función se entiende como una contribución al mantenimiento del sistema y, por otro lado, al concepto de "sistema" propuesto, ya que por las diversas utilizaciones conduciría a confusiones; a partir de aquí plantea una nueva posición, al respecto, critica el punto de vista sistémico tradicional, puesto que se basa en la distinción simplista del "todo-partes". Donde el "todo" estaría constituido por las "partes", pero él todo es más que la suma de las partes, vale decir la ocurrencia del fenómeno "sinérgico". Esta manera de entender el sistema da lugar a problemas como el hecho de que no se podría conocer el todo sin conocer las partes y viceversa. Por lo tanto, Luhmann aconseja reemplazar la distinción "todo-partes" por la distinción de "sistema-medio ambiente". Bajo esta nueva visión del concepto, cobra una

¹⁰ Luhmann, Niklas. **Sistemas Sociales: Lineamientos para una Teoría General**. Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial, Ciudad de México, México. 1991.

fundamental importancia la distinción entre "sistemas abiertos" y "sistemas cerrados". De tal forma, este nuevo planteamiento sistémico se preocupa de los sistemas y su relación con su contexto ambiental. Pero, la reconceptualización de los sistemas como sistemas abiertos no deja de presentar problemas para el autor, debido a que la diferencia sistema-medio ambiente sigue siendo analizada bajo los términos cibernéticos de input-output tradicionales.

El planteamiento sistémico de Luhmann tiene como postulado principal la existencia de "sistemas", es decir, son un hecho indiscutible de la realidad cotidiana. Vivimos bajo un sistema social real, aproblemático, en el sentido de que no se le cuestiona su existencia, donde, el o los sistemas, son parte de la realidad y no son una pura abstracción teórica para conceptualizar.

Pero si bien hay sistemas, no todos son iguales. Hay una tipología que Luhmann reconoce y articula en tres planos o niveles de análisis:



El primer plano o nivel analítico corresponde a una Teoría General de Sistemas. En ella se reúnen los elementos más básicos y abstractos del procedimiento, los cuales, por su nivel de generalidad, resultan comunes para cualquier ámbito de estudio. En el segundo nivel analítico se reconocen cuatro áreas particulares en las cuales se ha especializado históricamente la aplicación de la Teoría General de Sistemas: las máquinas, los organismos, los sistemas socio-culturales y finalmente los sistemas síquicos o personales. En el tercer nivel, aplicable exclusivamente a los sistemas socio-culturales, se distinguen tres manifestaciones: el sistema societal -la sociedad-, los sistemas de interacción y finalmente los sistemas organizacionales, es decir, las organizaciones formales.

2.1.2 SISTEMAS AUTORREFERENCIALES Y AUTOPOIÉTICOS

También propone una clasificación de los sistemas sociales como sistemas autorreferenciales o autopoieticos¹¹, que se diferencia muy poco del esquema anterior:



¹¹ En términos de H. Maturana, una organización es autopoietica en la medida en que ella sea capaz de producirse continuamente a sí misma. El concepto será expuesto más adelante en relación con el concepto de autorreferencia.

Como vemos en el esquema N°2, las operaciones autopoieticas fundamentales se corresponden con los tres sistemas principales, los sistemas vivos, los sistemas psíquicos y los sistemas sociales, y serian la vida, la conciencia y la comunicación. En el caso de los sistemas sociales, que es el que nos interesa, no existe ninguna comunicación fuera de la comunicación de la sociedad, en este sentido Luhmann afirma que *"(...) este sistema es el único que utiliza este tipo de operación, y en esta medida es real y necesariamente cerrado, lo cual, por otro lado, no es válido para los otros sistemas. Estos tienen que definir su manera específica de operación y determinar su identidad a través de la reflexión, para poder regular cuáles son las unidades internas de sentido que posibilitan la autorreproducción del sistema, por lo tanto, cuáles son las unidades de sentido que hay que reproducir siempre de nuevo"*¹². Este tipo de constitución autorreferente de los sistemas sociales nos conduce al campo de las circularidades, de las paradojas y de las tautologías, con las correspondientes necesidades de desaparadojización y destautologización; para ello nos ofrece Luhmann el concepto de asimetrización. *"La clausura del sistema no nos permite acudir al entorno para acceder al estado de apertura necesario para captar la comunicación. Sin embargo, para posibilitar sus operaciones, el sistema selecciona puntos de referencia que, en estas operaciones, dejan de ser cuestionados y se aceptan como preestablecidos. Se opera así una función del sistema que nos permite pasar a otro campo metodológico central en la teoría funcional de los sistemas autorreferentes: el campo de la observación"*¹³ⁿ¹⁴.

2.1.3 SISTEMA Y MEDIO AMBIENTE

De tal forma, Luhmann propone otra concepción del concepto de sistema, la cual involucra un conjunto de conceptos complementarios que permiten redefinir los alcances teóricos y metodológicos del análisis de sistema en la teoría sociológica contemporánea. Como ya se ha dicho, una de las nociones centrales de la reinterpretación sistémica de Luhmann es la distinción entre sistema y medio ambiente. Según esta perspectiva: *"todo lo que existe pertenece siempre, a su vez, a un sistema (o a varios sistemas) y al entorno de otros*

¹² Luhmann, N. 1991

¹³ Este punto será tratado adecuadamente en el capítulo dedicado al marco metodológico.

¹⁴ Pintos, J.L. En Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan. Editores. **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. Proyecto Editorial: Síntesis Psicología, Madrid, España. 1995.

sistemas"¹⁵. Esta distinción se basa en la idea de la preexistencia de una realidad compleja (constituida en base a la incertidumbre) a los sistemas (constituida en base a la certidumbre), donde el surgimiento de los sistemas se explica por un proceso de evolución y de diferenciación funcional, en el cual todo sistema busca reducir la complejidad del entorno. Estos sistemas se distinguen de su medio ambiente por el tipo de elementos que los constituyen y por la capacidad autorreproductora o autopoiética.

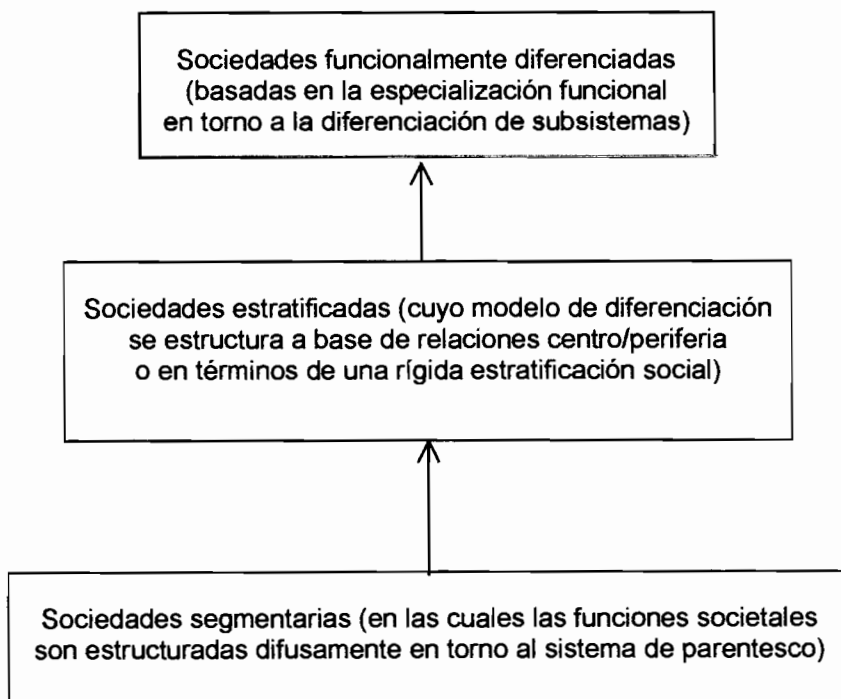
Por entorno o medio ambiente se entiende un estado relativo al sistema, el entorno es simplemente "todo lo demás" del sistema, no puede determinar ni influir en el sistema, sin entorno no existen sistemas y viceversa. Cada sistema se delimita a sí mismo frente a su entorno, siendo este distinto para diferentes sistemas. Por otro lado, el entorno contiene una multiplicidad de sistemas más o menos complejos que pueden establecer relaciones con otros sistemas, por lo que el análisis sistémico debe distinguir entre el tipo de relación sistema-entorno y el tipo de relación intersistémica. El entorno es siempre "más complejo" que el sistema mismo. Por este motivo todo sistema debe ser capaz de reducir tal variedad de complejidad y de incertidumbre. Esto se explica en el hecho de que la relación entre sistema y medio ambiente es asimétrica.

Para el sistema, los procesos o acontecimientos producidos en el entorno le son, en cierta forma, indiferentes (logrando con esto cierta independencia frente al entorno), hasta el momento en que se produce un proceso de enlace entre ambos. En el momento de enlace, el tipo de relación es regulada por la estructura interna del sistema, debido a que en ella se encuentran los mecanismos necesarios para desarrollar un proceso de comunicación o interacción con el entorno u otro sistema. El tipo de relación sistema-medio ambiente posee una dimensión temporal, es decir, posee una historia y un desarrollo. Esto significa que *"ningún sistema puede avanzar más rápido que otros hacia el futuro y perder de esa manera la simultaneidad indispensable para los contactos con el entorno"*¹⁶. Entre los sistemas y el entorno se da un proceso de envejecimiento común, en el sentido de que la diferencia sistema/entorno solo puede establecerse como diferencia simultánea.

¹⁵ Luhmann, N. 1991

La noción fundamental que subyace en esta noción temporal es el proceso de "diferenciación funcional" y "especialización funcional", que se explica por un proceso de desarrollo y evolución social que caracterizó el tránsito desde una sociedad tradicional a una moderna. Este proceso de diferenciación social ha sido acompañado por un proceso de diferenciación funcional de las partes y elementos constituyentes del sistema donde tales partes del sistema (o subsistemas) se especializan en el tipo de tratamiento de ciertos problemas concretos y determinados. El proceso de diferenciación funcional se realiza y repite desde planos externos (entorno o sistemas mayores) a dimensiones internas (sistemas menores o subsistemas) de los sistemas. De tal forma, la especialización interna en subsistemas diferenciados, permite al sistema general realizar en mejor forma las metas de mantenimiento y autorregulación; ya que, gracias a este proceso de diferenciación, se reemplazan un conjunto de pautas difusas, inciertas y múltiples, por pautas específicas y por unidades funcionalmente especializadas (procesos para responder a las exigencias del entorno inmediato).

ESQUEMA N° 3 EVOLUCION SOCIO-CULTURAL



¹⁶ Luhmann, N. 1991

En forma paralela con la evolución sociocultural de la sociedad se reconoce, especialmente al interior de las sociedades modernas, una creciente diferenciación interna. Específicamente, ganan en relevancia los sistemas contruidos a partir de interacciones y, por cierto, los sistemas organizacionales. Estas nuevas formas de reducción de complejidad son claramente perfiladas al interior de la sociedad, la cual, a su vez, se transforma en el entorno para estos nuevos tipos de sistemas sociales. Pero, frente al proceso de diferenciación funcional se hace necesario un mecanismo que asegure los niveles de integración y coordinación de acciones, como del control de los procesos del subsistema del sistema. Este mecanismo de integración del sistema, dependerá del tipo de diferenciación interna y externa del sistema. No existe un mismo mecanismo de respuesta a la integración versus diferenciación, puesto que no todos los sistemas son iguales. De tal forma cada sistema tendrá su propia respuesta al problema de la integración de sus subsistemas (integración sistémica).

2.1.4 CONCEPTO DE AUTORREFERENCIA

Pero en términos de los nuevos planteamientos sistémicos: ¿Cómo es posible la diferenciación sistémica?. La respuesta está en la autorreferencia sistémica o sistemas autorreferentes. En este sentido: *"(...) la diferenciación sistémica solo es posible mediante la autorreferencia. Esto quiere decir que los sistemas, en la constitución de sus elementos y de sus operaciones elementales, hacen referencia a sí mismos (ya sea a elementos, operaciones o la unidad del mismo sistema) (...) sistemas autorreferenciales autopoieticos son los que se refieren también a sí mismos en todas sus operaciones (...). Estos sistemas reproducen todos los elementos de los que constan (por ejemplo, macromoléculas, células, impulsos nerviosos, comunicaciones, decisiones) mediante esos mismos elementos. Se trata, por tanto, de sistemas cerrados circularmente, que son hoy el objeto de amplias investigaciones lógicas, matemáticas, biológicas, cibernéticas y sistémicas"*¹⁷. La autorreferencia esta dada por un proceso de distinción (sistema-entorno) realizado al interior del sistema, y por los elementos y relaciones que lo estructuran, el cual le permite distinguirse como sistema de un entorno complejo. Esto

¹⁷ Navas, Alejandro. *La Teoría Sociológica de Niklas Luhmann*. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, España. 1989.

implica que todo sistema, para distinguirse de su entorno o de otros sistemas se refiere a sí mismo en la constitución de sus elementos y operaciones elementales¹⁸.

Este concepto de autorreferencia designa la unidad constitutiva del sistema consigo mismo: unidad de elementos, de procesos, de sistema, y se complementa con el concepto de autopoiesis introducido en el debate por Humberto Maturana y Francisco Varela¹⁹. Que, en términos de la Teoría de Sistemas, se define: "*sistemas autopoieticos son los que producen y reproducen los elementos de que constan mediante los elementos de que constan. Todo lo que tales sistemas utilizan como unidad: sus elementos, sus procesos, sus estructuras y ellos mismos, es determinado por esas mismas unidades dentro del sistema (...) la unidad de un sistema autopoietico no es mas que la producción de sus elementos*"²⁰.

Como se puede observar, la noción de autorreferencia es vital para el análisis sistémico, en el sentido de que tal concepto permite explicar la existencia de los sistemas. Pero la autorreferencia, por sí sola, no basta para explicar el origen de los sistemas, es necesario referirse también a la complejidad del sistema o del entorno. Como hemos visto, la nueva Teoría General de Sistemas establece la diferencia entre sistema y entorno, pero también se le debe agregar la diferencia entre elemento y relación. De tal forma, todo sistema, en su interior, esta compuesto por elementos o unidades y por las relaciones establecidas entre esas unidades. Los elementos, por sí solos, no son relevantes sino que adquieren importancia específica solo al considerarlos parte de relaciones, es decir, si se relacionan unos con otros.

¹⁸ "(...) con el principio de la autopoiesis se afirman, con cierta radicalidad, cuando menos, cinco características: autonomía, emergencia, clausura de operación, autoestructuración y reproducción poietica". Maturana, H. **La Realidad: ¿Objetiva o Construida?**. Tomo I Universidad Iberoamericana, Iteso, Anthropos, Ciudad de México, México. 1995.

¹⁹ Maturana, Humberto y Varela, Francisco. **El Árbol del Conocimiento**. Editorial Universitaria, Santiago, Chile. 1984.

²⁰ Navas, A. 1989

2.1.5 EL PROBLEMA DE LA COMPLEJIDAD

La complejidad de un sistema y del entorno se relaciona, por un lado, con los elementos que constituyen a los sistemas o al entorno y, por otro, el tipo de relaciones establecidas entre esos elementos. Así, al aumentar la cantidad de elementos de un sistema o entorno varía también el tipo y forma de relación entre esos elementos, por lo cual se produce un incremento de la complejidad. En este sentido Luhmann sostiene que: *"si se parte de esta conceptualización fundamental de la diferencia entre elementos y relación (siempre referida a los sistemas), se percibe de inmediato que al aumentar el número de elementos que deben mantenerse unidos en un sistema o para un sistema que hace las veces de entorno, se topa uno con un umbral en donde ya no es posible relacionar cada uno de los elementos. A esta comprobación se puede adherir la determinación del concepto de complejidad: por complejo queremos designar aquella suma de elementos conexos en la que, en razón de una limitación inmanente a la capacidad de acoplamiento, ya no resulta posible que cada elemento sea vinculado a cada otro, en todo momento"*²¹. De tal forma, la complejidad es una situación autocondicionada, ya que los elementos deben constituirse complejamente para posibilitar la unidad del sistema. Todo sistema se constituye mediante la reducción de la complejidad y al condicionamiento de esta reducción. Pero desde el punto de vista de la necesidad de reducción (resultado de la complejidad) se puede observar una nueva apreciación del concepto de complejidad. En ese sentido, complejidad es la medida de la indeterminación o la carencia de información. Por esto, *"(...) la complejidad es vista, de este modo, como aquella información que le hace falta al sistema para poder aprehender y describir con justeza a su entorno (complejidad del entorno) y a sí mismo (complejidad del sistema)"*²².

²¹ Luhmann, N. 1991

²² Luhmann, N. 1991

2.1.6 EL PROBLEMA DE LA CONTINGENCIA

Pero, a partir de la complejidad misma no es posible deducir qué tipo de relaciones se pueden realizar entre los elementos. Ese tipo de relación es, más bien, resultado en cada uno de los niveles de la formación de los sistemas, de la diferencia entre sistema y entorno y de las condiciones evolutivas de la capacidad de sobrevivencia. Por otro lado, el planteamiento sistémico de Luhmann, implica romper con la visión de la realidad como configurada por un orden fijo de situaciones inmutables. El concepto de contingencia rompe con esa continuidad y orden del mundo: todo es probable, intercambiable y modificable. De tal forma se modifica el tipo de atención de los sistemas hacia el todo (entorno u otros sistemas) por la atención hacia lo contingente. Por contingencia, entonces, se entiende *"la posibilidad que tiene el objeto de ser de otra manera o de no ser"*²³. Algo es contingente en la medida en que es posible, apropiado y como "alternativa para".

Este concepto de contingencia, está íntimamente relacionado con el concepto de complejidad, debido a que la contingencia define algo que puede ser de otra manera. De tal forma, al tenerse en cuenta la contingencia, también se debe considerar a la complejidad, la cual define el campo u horizonte de las "esas otras posibilidades". Por complejidad se debe entender, por lo tanto, que siempre hay más posibilidades de las que pueden ser actualizadas o realizadas como posibles, y por contingencia se debe entender que las posibilidades de experiencia podrían ser de otra forma.

2.1.7 EL PROBLEMA DE LA SELECCIÓN

En relación a lo anterior, para Luhmann, el problema de la complejidad y la contingencia generan en los sistemas un proceso de selección. Esto significa que todo sistema, en sí mismo y en su relación con el entorno, es un sistema de selección contingente, lo cual define la identidad del sistema. Pero ¿Quién selecciona en el sistema? o ¿Qué unidad funcional del sistema está encargada del proceso selectivo?. Para Luhmann, no puede ser el individuo, quien es parte del entorno del sistema social:

*"la selección ya no puede ser conceptualizada como originada por él (individuo), por lo tanto análoga a la acción. La selección es un proceso carente de sujeto, una operación que es el resultado del establecimiento de una diferencia (...). La diferencia no determina lo que hay que elegir, sino sólo la necesidad de elegir. Por lo pronto da la impresión de que la diferencia entre sistema y entorno obliga a que el sistema se vea en la necesidad de seleccionar debido a su propia complejidad"*²⁴. De tal forma, el entorno complejo exige al sistema un proceso selectivo para la generación y mantenimiento de los límites y características del sistema. Este proceso permite reducir la complejidad externa del entorno en función de las necesidades y requerimientos del sistema.

2.1.8 EL PROBLEMA DEL SENTIDO

Paralelamente al problema de la complejidad, la contingencia y de la selectividad, se suma un problema central para la constitución de los sistemas (sociales e individuales): el problema del sentido en los sistemas. Como hemos visto, el mundo es extremadamente complejo, debido a esto, los sistemas deben realizar todos aquellos procesos necesarios para asegurar su mantenimiento y desarrollo. Estos procesos se basan en "estructuras de sentido", que facilitan los procesos de selección generados al interior de los sistemas. De tal forma, la función del sentido es mantener el mundo como un ámbito de posibilidades complejas y orientar el ámbito de elección y selección de alternativas frente a esa complejidad.

Por sentido se entiende una forma específica de reducción de la complejidad, que actúa manteniendo y elevando a la vez, tal complejidad. Así, el concepto de sentido se concibe aquí bajo una forma muy general, no como la visión del mundo propia del sujeto, sino más bien, como una categoría relativa al sistema que permite su selectividad y reducción de la complejidad o como una especie de rendimiento del sistema en su relación con el entorno complejo. Para Luhmann, no existe un portador de sentido, el sentido se porta a sí mismo posibilitando así su propia reproducción en términos

²³ Navas, A. 1989

²⁴ Luhmann, N. 1991

autorreferenciales. El sentido no puede surgir de la identidad o unidad (por ejemplo del acuerdo intersubjetivo de un sujeto, de un grupo o de una sociedad), sino de la diferencia (de la pluralidad y de la complejidad del entorno). Diferencia entendida entre lo dado actualmente (lo que es) y lo posible a partir de lo dado (lo que puede ser).

Para que se pueda generar el "sentido", es necesario que se den ciertos requisitos: la existencia de una pluralidad de centros selectivos no coordinados (sistemas o subsistemas), y un proceso de reducción de lo que es posible para ellos (reducción de la complejidad). Este proceso se realiza en todo sistema, delimitando el comportamiento esperable según los acontecimientos posibles frente al entorno. Así, la existencia del sentido en los sistemas se debe a la existencia de generalizaciones simbólicas. Donde el aspecto "simbólico" designa el medio por el cual es posible generar el consenso o el acuerdo comunicativo, y el aspecto de "generalización", designa la capacidad de las estructuras simbólicas como dotadoras de significados semejantes e idénticos para una comunidad con competencia comunicativa. De tal forma, la pluralidad (entendida como consenso social, grupal o intersubjetivo) es posible gracias a una unidad simbolizada de la pluralidad. Es decir, las generalizaciones simbólicas son el camino a través del cual el sentido puede desarrollarse en los sistemas como mecanismo de selección y reducción de la complejidad. Esto significa que todo universo o estructura simbólica, genera y desarrolla una autointerpretación del sistema con respecto a la contingencia con su entorno, lo cual mediatiza los procesos y estructuras del sistema para la resolución del problema de la complejidad y, por lo tanto, del mantenimiento y rendimiento del sistema.

Sin el concepto de sentido no se podría comprender a los sistemas sociales y síquicos, puesto que estos precisamente se generan en la elaboración autorreferencial de distinciones simbólicas, ya sea mediante la operación básica de la comunicación o la conciencia. De tal forma para Luhmann, como para muchos autores contemporáneos, el concepto de sentido se constituye en "el concepto de la sociología", sobre todo si se trata de una sociología sistémica.

2.1.9 EL PROBLEMA DE LA RACIONALIDAD

De forma paralela al problema de la generación de sentido en los sistemas, surge el problema de la racionalidad sistémica. Para Luhmann un sistema es racional *"en la medida en que reintroduce en el sistema la diferencia sistema y medio ambiente y, en consecuencia, ya no se orienta según la (propia) identidad, sino según la diferencia (...), la autorreferencia sola todavía no es racional. Hay racionalidad cuando el concepto de diferencia es usado autorreferencialmente, es decir, cuando es reflejado sobre la unidad de la diferencia (...). En el caso de los sistemas, esto quiere decir que se determinan a sí mismos mediante su diferencia respecto del medio ambiente y que tienen que conferir a esa diferencia en sí mismos significado operativo, valor informativo y capacidad de conexión (...). Concebimos la racionalidad como la reintroducción de la diferencia en lo diferente, como la constitución de una diferencia abierta sistema/medio en el sistema, que mediante esa diferencia se determina a sí mismo"*²⁵. Esto significa que todo sistema debe controlar sus acciones sobre el medio ambiente atendiendo a las repercusiones de esas acciones sobre el sistema mismo, revisando constantemente sus rendimientos, su eficacia y su efectividad para el mantenimiento del sistema mismo. Este concepto de racionalidad sistémica se funda, por lo tanto, en la capacidad de autocontrol y autorregulación del sistema. Se inicia en el problema de la autorregulación frente a un entorno complejo que impone, en cierta medida, una contingencia selectiva para la mantención del sistema. En este sentido podemos definir la racionalidad del sistema como la forma de adecuación entre los medios utilizados y los fines y objetivos que desea alcanzar.

2.2 EL LENGUAJE COMO ELEMENTO CONSTITUTIVO DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Sí aceptamos lo afirmado en la introducción respecto de que es la componente "lingüística" lo central en el terciario, y que es ésta la que da cuenta de qué cosa está ocurriendo en esa organización y, por ende, al interior del sistema social y los subsistemas que lo componen, se hace necesario y válido dar un segundo paso en la

²⁵ Navas, A. 1989

construcción de este marco teórico: formular la pregunta respecto de ¿qué es el lenguaje y qué papel juega en la dinámica organizacional?, con el fin de poder constituirlo como unidad de análisis.

2.2.1 EL PAPEL DEL LENGUAJE

Aunque la realidad pueda aparecer como un mundo ordenado de antemano, coherente e independiente de nuestra propia voluntad, lo cierto es que es obra de la construcción humana y, como tal, se origina intersubjetivamente a través del contacto con los otros.

Esta afirmación, formulada desde la sociología hace algunos años por Peter Berger y Thomas Luckmann²⁶, cobra en la actualidad un nuevo sentido a la luz de los descubrimientos realizados por la biología y el desarrollo de la filosofía del lenguaje. Humberto Maturana y Francisco Varela²⁷ muestran que los seres humanos no tenemos la capacidad para distinguir si las cosas que percibimos son realmente como son. Ello no significa que no exista una realidad externa a los sujetos, implica solamente que no podemos conocerlas en lo que "realmente son" independientemente de quien realiza ese acto de conocer.

Todo acto de conocer se constituye en un dominio lingüístico del que no podemos escapar. El conocimiento que tengamos acerca de los objetos y el mundo que nos rodea, exige una cierta coordinación conductual, un "ponerse de acuerdo" para definir los criterios de aquello que se designa como realidad. Lo que entendemos como tal, se constituye en un producto intersubjetivo que necesariamente se da en el lenguaje; de ahí la importancia crucial que estos autores le asigna a éste. Esta forma de entender el conocer es aplicable tanto a la ciencia como al pensamiento ordinario. Lo que distingue a la primera de este último, es la capacidad para reconstruir o regenerar las condiciones

²⁶ Berger, Peter y Luckmann, Thomas. **La Construcción Social de la Realidad**. Amorrortu, Buenos Aires 1993.

²⁷ Maturana, H. y Varela, F. 1984

sobre las cuales enuncia los fenómenos que intenta explicar. Desde este punto de vista lo que los seres humanos definimos como "realidad" no existe con independencia del observador; con ello, toda alusión a una verdad objetiva debe ser puesta entre paréntesis. Es en este sentido que Maturana afirma que todo lo dicho es dicho por alguien y que toda alusión a la "verdad" invoca un acto de obediencia.

La realidad surge en el lenguaje²⁸. El lenguaje surge en el mundo con otros, no hay lenguaje en la soledad del individuo, es un producto de la coordinación conductual y consensual entre seres vivos u organismos estructuralmente plásticos y, si bien para su realización es necesaria una cierta estructura biológica, éste es un hecho social y no biológico. De este modo, todo objeto con que nos relacionemos en la vida diaria es un objeto que se constituye en el lenguaje y, adquiere sentido en tanto tal a través del propio lenguaje en el que nos movemos o situamos y no fuera de él. Así, lo que se define como real es un fenómeno propio de cada cultura y pasa a ser el producto de la elaboración colectiva de una sociedad o comunidad. Todo lo que pueda ser entendido como realidad variará de acuerdo a la sociedad que habitemos. Por citar sólo un ejemplo clásico, si para un hombre occidental sólo existe uno, dos o tres tonos de blanco, los esquimales suelen ver en él muchos colores distintos, cada uno con una denominación y connotación diferente.

En el transcurso de las páginas siguientes se intentará abordar cómo esta realidad, subjetivamente creada, llega a constituirse en realidad social a través de la que se transmite significado y sentido a las cosas.

²⁸ Ver, Maturana, Humberto. **Emociones y Lenguaje en Política y Educación**. Hachette, Santiago, Chile.

2.2.2 ¿QUÉ ES EL LENGUAJE?

Para definir y constituir al lenguaje como unidad de análisis es necesario revisar el desarrollo que ha tenido este concepto desde la filosofía.

En una de sus afirmaciones centrales, el lenguaje, nos dice Wittgenstein, se define por su uso: *"el significado de una palabra es su uso en el lenguaje"*²⁹. Ello implica que no se puede confundir el portador de un nombre con el significado de ese nombre, *"pues, cuando muere 'X' no puede afirmarse que muere su significado"*³⁰. El lenguaje, señala este autor, comprende diferentes juegos lingüísticos y todo juego lingüístico se define por estar sometido a determinadas reglas y la "definición ostensible" remite a un conjunto particular de reglas, válido cuando decimos, por ejemplo "esto es martillo". Podemos afirmar entonces que el lenguaje se define y concibe por su uso y no como un simple conjunto de símbolos que denominan objetos.

Ahora bien, conocer los nombres de un lenguaje no equivale tampoco a saber hablarlo (o jugarlo en términos de Wittgenstein). Sólo cuando se sabe cómo deben ser usadas las palabras para plantear cuestiones, describir objetos y procesos, hacer encargos, ruegos, investigaciones, promesas, juicios, nombrar y resolver problemas morales, etc., puede decirse que se habla un lenguaje. Los juegos lingüísticos de que consta un determinado lenguaje vienen a expresar la forma de vida de sus habitantes. El uso de un lenguaje no puede identificarse con el uso de sus nombres: nombrar equivale ya a usarlo, a situarnos dentro de las reglas del juego lingüístico de las definiciones ostensibles. Por el contrario, se aprende el significado de un término tomando nota de su uso. Una vez conocido su uso, se conoce su significado. Ello implica que lo que un término refiere no puede ser su significado: significado y referencia, según Wittgenstein, no coinciden.

1989.

²⁹ Citado por Echeverría, Rafael. *El Búho de Minerva*. Dolmen, Santiago, Chile. 1997.

³⁰ Echeverría, Rafael. *El Búho de Minerva*. Dolmen, Santiago, Chile. 1997.

En las **Investigaciones Filosóficas**³¹, Wittgenstein afirma que al lenguaje deja de corresponderle la función central de figurar o reflejar el mundo. Deja de ser su función central la dimensión asertiva. Pero, ¿qué es lenguaje?. Dicho de otra forma, ¿qué tienen en común los diversos juegos lingüísticos para poder ser efectivamente clasificados como lenguaje?. Según Wittgenstein, la clase de los "juegos lingüísticos" (el lenguaje) carece de propiedad o característica común a la totalidad de sus miembros. Para fundar esta afirmación Wittgenstein recurre a la relación entre lenguaje y juego. Comparemos, nos dice, los juegos lingüísticos con los juegos en general. ¿Qué poseen en común los juegos?, nada determinado, inherente a todos ellos. No hay una "esencia", no hay una "substancia" que pueda ser reconocida en cualquier juego. En un juego de fútbol, un niño jugando con una pelota, un juego de cartas, un juego de ingenio, etc., lo único que tienen, o podrían tener en común es lo que Wittgenstein llama "un aire de familia" (family resemblance). Se puede ejemplificar con las características o rasgos comunes de una familia, comparten algo en común unos con otros y estos con un tercero, pero no todos poseen el mismo rasgo en común. Según Wittgenstein, lo mismo sucede con el lenguaje.

De lo anterior se sigue que el lenguaje no nombra un fenómeno unitario. Es el nombre de la clase de un indeterminado número de miembros: los juegos lingüísticos. Dar con el significado de una expresión no es dar con aquello que describe, ni con aquello a lo que se refiere. Es dar simplemente con su uso. Uno de los desarrollos más interesantes de las Investigaciones Filosóficas es aquel a través del cual Wittgenstein busca analizar lo que es el fenómeno de la *comprensión*, fenómeno que normalmente es definido como un supuesto "acto de conciencia". *"Wittgenstein se concentra detenidamente a examinar lo que está efectivamente involucrado cuando digo, por ejemplo, 'ahora te comprendo' o 'ahora lo entiendo'"*³². Situaciones como éstas son el material de reflexión permanente de Wittgenstein en las Investigaciones Filosóficas.

³¹ Obra póstuma de Ludwig Wittgenstein, 1953.

2.2.3 LA FILOSOFÍA DEL LENGUAJE DE JOHN AUSTIN

Siguiendo la línea de análisis de Wittgenstein nos encontramos con John Langshaw Austin (1911-1960). Un rasgo importante de la filosofía de este autor es la importancia que le asigna al lenguaje ordinario. Austin dirá que *"(...) el lenguaje ordinario no puede pretender ser la última palabra, si es que existe tal cosa. Sin duda, lleva en sí algo mejor que la metafísica de la edad de piedra, a saber, (...) la experiencia y el ingenio heredados a través de muchas generaciones de hombres. Si una distinción sirve para los propósitos prácticos de la vida común (...) entonces podemos estar seguros de que hay algo en ella, de que señala algo; sin embargo, es muy probable que no constituya la mejor manera de presentar las cosas si nuestros intereses son más amplios o más intelectuales que los ordinarios"*³³.

Concluye más adelante Austin:

*"En consecuencia, no cabe duda de que el lenguaje ordinario no es la última palabra: (...) puede ser complementado, mejorado y superado. Pero recuerden: es la primera palabra"*³⁴.

Es esta visión del lenguaje ordinario la que se propone como el punto de partida de la indagación filosófica respecto del lenguaje. Austin pondrá en tela de juicio, tal como lo hizo Wittgenstein, el supuesto que le confería prioridad a la dimensión asertiva del lenguaje. Frente a la presuposición de que únicamente tienen interés teórico las expresiones que describen algún estado de cosas o un hecho y que monopolizan la "virtud" de ser verdaderas o falsas, Austin desarrolla lo que él denomina "falacia descriptiva" (asertiva). *"Durante mucho tiempo los filósofos han presupuesto que el papel de un "enunciado" sólo puede ser "describir" algún estado de cosas, o "enunciar algún hecho", con verdad o falsedad. Es cierto que los gramáticos han señalado siempre que no todas las "oraciones" son (usadas para formular) enunciados: tradicionalmente junto con los enunciados (de los gramáticos) hay también preguntas y exclamaciones, y oraciones que expresan órdenes o*

³² Echeverría, R. 1997

³³ Austin, J.L. *A Plea for Excuses*, en *Philosophical Papers*, Oxford University Press, Oxford, 1979. Citado por Echeverría, R. 1997.

³⁴ Austin, J.L. *A Plea for Excuses*, en *Philosophical Papers*, Oxford University Press, Oxford, 1979. Citado por Echeverría, R. 1997

deseos o permisiones (...)"³⁵, y dirá más adelante, "(...) se ha llegado a advertir que muchas palabras especialmente desconcertantes, incluidas en enunciados que parecen ser descriptivos, no sirven para indicar alguna característica adicional, particularmente curiosa o extraña, de la realidad, sino para indicar (y no para registrar) las circunstancias en que se formula el enunciado o las restricciones a que está sometido, o la manera en que debe ser tomado, etc. Pasar por alto estas posibilidades, tal como antes era común, es cometer la llamada "falacia descriptiva" (...)"³⁶. En este sentido Austin llamó la atención sobre aquellas expresiones en las que la distinción de verdad o falsedad deja de ser pertinente. "Así por ejemplo, si alguien dice "prometo que vendré", no está enunciando que está prometiendo, sino que está haciendo una promesa (...)"³⁷. Austin llamó verbos ejecutivos (performance verbs) a los que denotan "promesa", usados para llevar a cabo algún acto. La expresión de un verbo ejecutivo (en el presente indicativo) trae consigo una reorganización de las relaciones sociales que constituyen el mundo de los participantes en el diálogo.

Otra de las percepciones fundamentales de Austin, es que las expresiones que han sido tradicionalmente analizadas como afirmaciones por la lógica proposicional y sus variantes, también expresan compromisos. Al hacer una afirmación cualquiera en una conversación normal, el que la hace se compromete a sí mismo; él debe ser capaz de entregar evidencia si se le pide y si no es así, corre el riesgo de ser tomado por mentiroso. Austin, advierte que las expresiones constatativas también son actos de habla y, por tanto, no son menos acciones que las expresiones realizativas, rompiendo con la suposición que distinguía aquellas "(...) expresiones que eran "decires" (sayings), tales como enunciados, juicios, descripciones, aseveraciones, proposiciones, etc., de aquellas que eran "haceres" (doings) de algún tipo, como las promesas, las apuestas, las advertencias, Etc. (...)"³⁸. De lo anterior se sigue que emitir un juicio o hacer una descripción es ejecutar un acto de habla tal como lo es hacer una promesa o dar una orden.

³⁵ Austin, J.L. 1990 Austin, John Langshaw. **Cómo Hacer Cosas con Palabras**. Paidós, Barcelona, España. 1990.

³⁶ Austin, J.L. 1990

³⁷ Echeverría, R. 1997

³⁸ Echeverría, R. 1997

2.2.3.1 ACTOS DE HABLA

Posteriormente Austin hace una nueva contribución al análisis del lenguaje al desarrollar una nueva distinción entre los actos de habla completos. Dirá este autor que cuando alguien dice algo hay que distinguir entre:

- 1º El acto de decirlo, llamado acto locucionario,
- 2º El acto que ejecutamos al decir algo, llamado acto ilocucionario (prometer, afirmar, advertir, etc.) y
- 3º El acto que realizamos porque decimos algo, acto perlocucionario (persuadir, asustar, entretener, asombrar, etc.).

*"Estas tres clases de "acciones" están sujetas, por supuesto que simplemente en cuanto tales, a las usuales dificultades y reservas que consisten en distinguir entre el intento y el acto consumado, entre el acto intencional y el acto no intencional"*³⁹. Mientras que la conexión entre la dimensión locucionaria y la dimensión perlocucionaria es una conexión causal, la relación entre la dimensión locucionaria y la dimensión ilocucionaria es, según Austin, una relación convencional. Así, mientras que el significado de las expresiones es parte del acto locucionario, la fuerza de ellas está incluida totalmente en el acto ilocucionario.

2.2.4 TAXONOMÍA DE LOS ACTOS DE HABLA: JOHN SEARLE

Siguiendo en la línea analítica de Austin se encuentra John Searle, este autor sostiene que el efecto intencionado del "*significado*" de algo es que el oyente conozca 1º la fuerza ilocucional y 2º el contenido proposicional de la expresión y no que responda o se comporte de tal o cual manera, por lo tanto, Searle sostiene que el efecto intencionado del significado es la comprensión, la cual es un efecto ilocucionario y no perlocucionario. El efecto perlocucionario, en consecuencia, es posterior al ilocucionario.

El gran aporte de Searle a la reflexión de Austin es la respuesta a la pregunta ¿Es posible encontrar una estructura de análisis para determinar sistemáticamente diferentes clases de compromisos?. En respuesta Searle desarrolla una taxonomía de los actos ilocucionarios, que son el sentido de un espacio de compromisos sociales generados en y a través de actos lingüísticos. Según este autor, todos los actos de habla, sean estos actos ilocucionarios o actos perlocucionarios en su fase ilocucional, son expresiones de lo que llama cinco puntos ilocucionarios posibles. Las cinco categorías de actos de habla o expresiones completas son las siguientes:

a.- Directivos

La característica distintiva de los actos directivos es que son intentos del hablante para conseguir que el auditor realice alguna acción futura. La acción futura es lo que se expresa o representa por medio del contenido proposicional del acto directivo. Al expresar un acto de esta naturaleza, un hablante serio está también expresando el deseo de que la acción sea ejecutada. Una vez más, aun cuando no haya verbo ilocucionario explícitamente dicho, el acto directivo es normalmente entendido. Al escuchar, distinguimos varios tipos de proposiciones directivas según las circunstancias particulares, los tonos de la voz, etc., como por ejemplo solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandos.

b.- Comisivos

Searle usa el término "comisivo" para designar aquella clase de acto ilocucionario en que el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura, como por ejemplo una promesa, el hablante se compromete a tener la intención de ejecutar la acción representada por el contenido proposicional de la expresión.

³⁹ Austin, J.L. 1990

c.- Declarativos

El rasgo que distingue a los actos declarativos es que cuando son realizados por un hablante, ocasionan un cambio tal en el ámbito donde se desarrollan estos actos ilocucionarios, que un estado de hechos en el mundo corresponde al que es representado por la expresión. La ejecución exitosa de tal expresión garantiza que el contenido proposicional guarde correspondencia con el mundo únicamente en virtud de la ejecución del acto declarativo. La ejecución con éxito de un acto declarativo trae consigo una reorganización de todo nuestro espacio social y determina el curso posterior del discurso incluyendo los derechos de otros de cuestionar lo que es declarado.

La cantidad y clases de actos declarativos dependen de instituciones extralingüísticas (constituciones, arbitrio de reyes y dictadores, etc., grupos cerrados como clubes, sectas, logias, etc.).

Los aspectos institucionales de la vida se manifiestan más dramáticamente por medio de actos declarativos, pero la teoría de los actos del lenguaje revela los modos en que estos aspectos están siempre presentes en un discurso. Esto es particularmente importante para el estudio de la organización y de los procedimientos en el mundo de la oficina.

d.- Expresivos

En esta categoría nos encontramos con los llamados "Estados de Animo". Los estados de ánimo son esencialmente sociales y revelan la forma en que estamos abiertos a nuestra situación en el mundo de un momento al siguiente, y es en el curso de una conversación cuando los estados de ánimo encuentran su expresión. Resumiendo, un hablante que está expresando algo, no puede evitar comprometerse.

e.- Asertivos o Afirmativos

Al expresar una aserción o afirmación el hablante se compromete a la credibilidad (o incredulidad) de que lo que expresa (el "*contenido proposicional*", en terminología de Searle) se justifica y es justificable. En otras palabras, el hablante se compromete a algo, llegado el caso, con la verdad de la

proposición expresada. Searle dice: *"Todos los miembros de la clase asertiva son evaluables en la dimensión de las evaluaciones que incluye verdadero y falso"*⁴⁰.

Las garantías, afirmaciones y testimonios son todos asertivos, porque todos ellos involucran implícitamente compromisos con el hecho del que se puede dar evidencias o razones que justificarían creer en lo que se asegura, afirma o atestigua.

Algunos de estos compromisos tienen que ver con los cambios en las relaciones sociales entre el orador y el auditor, que ocurren en el acto de hablar. Los actos del lenguaje son directivos, comisivos, declarativos, expresivos o asertivos, dependiendo del tipo de cambio social que ellos impliquen. Otros compromisos conciernen a lo adecuado de la expresión, sus habilidades para comunicar lo que el hablante está tratando de presentar como una materia de interés mutuo. Una observación exitosa debe articular solamente aquello que no es obvio en el mundo de interés del que escucha. Searle distingue dos direcciones fundamentales de correspondencia entre las palabras y el mundo. Por un lado, lo que llama, la dirección *"from word to world"*, donde las expresiones deben corresponder con el mundo, como en el caso de las expresiones asertivas o afirmativas. Por otro lado, la dirección *"from world to word"*, en las que existe una petición o promesa de modificar el mundo de acuerdo a lo expresado, como por ejemplo, en las expresiones comisivas o directivas.

2.2.5 PRAGMÁTICA UNIVERSAL: LA FILOSOFÍA DE JÜRGEN HABERMAS

Otro autor que trabaja el tema del carácter social del lenguaje es Jürgen Habermas quien en su célebre artículo de 1976, *¿Qué Significa Pragmática Universal?*⁴¹, desarrolla la tesis de que todo agente que actúe comunicativamente tiene que entablar en la ejecución de cualquier acto de habla pretensiones universales de validez y suponer que tales pretensiones pueden desempeñarse. El requisito para que esto se cumpla, es que el

⁴⁰ Searle, J. **A Taxonomy of Illocutionary Acts**. Citado por Flores, F. (a) 1996

⁴¹ Habermas, Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos**. Cátedra, Madrid, España. 1997.

participante no puede menos de establecer las siguientes pretensiones universales de validez:

- a.- Inteligibilidad: La comunicación puede tener éxito solamente si se elimina el mal entendido en el curso de la conversación, para que hablante y oyente puedan entenderse entre sí.
- b.- Verdad: Suponiendo entendimiento mutuo, el consenso se pone en peligro si se duda de la verdad de lo que uno dice. Tal desafío puede ser sobrepasado dentro del contexto de la interacción entregando evidencia para nuestra afirmación.
- c.- Sinceridad: Si una parte cuestiona la intención de la otra, se pone en riesgo el consenso, por lo tanto debe restaurarse la confianza mutua y la buena fe de cada una de las partes para asegurar el acto de habla. El hablante, entonces, debe ser veraz para que el oyente pueda creer.
- d.- Legitimidad: Si se pone en tela de juicio el derecho de una parte para ejecutar ciertos actos ilocucionarios, se rompen las bases del consenso. En palabras de Habermas, *"el hablante tiene (...) que elegir una manifestación correcta por lo que hace a las normas y valores vigentes, para que el oyente pueda aceptar esa manifestación, de suerte que ambos, oyente y hablante, puedan concordar entre sí en esa manifestación en lo que hace un trasfondo normativo intersubjetivamente reconocido"*⁴².

La meta del entendimiento es la producción de un acuerdo, que termine en la comunidad intersubjetiva de la comprensión mutua, del saber compartido, de la confianza recíproca y de la concordancia entre los individuos, y este acuerdo corre el peligro de no cumplirse si alguna de las pretensiones universales de validez no se cumple o se pone en duda.

⁴² Habermas, J 1997

2.3 COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN: LA PROPUESTA DE FERNANDO FLORES

Para llevar estas reflexiones al campo que nos interesa: la sociología de las organizaciones y al análisis de redes conversacionales, es importante tomar en cuenta y analizar las reflexiones que desarrolla Fernando Flores al respecto.

Este autor reconoce la influencia de John L. Austin, y su teoría de los "Actos de Habla", y el posterior desarrollo que le da John R. Searle. En especial, este último con su "Taxonomía de los Actos de Habla" y la noción de que cuando hablamos contraemos un compromiso. Es relevante, para este autor, la reflexión que desarrolló Jürgen Habermas y que concluye en la ya mencionada tesis de la "Pragmática Universal". De la filosofía de Martin Heidegger valora y rescata la concepción del lenguaje y del entendimiento. *"El lenguaje y el habla ya no son más vistos como instrumentos; más bien, son una "revelación", fenómenos que no pueden ser comprendidos aparte del vivir en el mundo, ya que el mundo es lo que se revela en el lenguaje"*⁴³.

La propuesta teórica de Flores está organizada en torno a los conceptos centrales de "conversación" y "diseño", la primera la define como *"(...) la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones (...)"*⁴⁴; la segunda es definida como *"(...) la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres"*⁴⁵ *que impregnan las prácticas humanas"*⁴⁶. De su trabajo en el área del lenguaje, Flores afirma que ha *"podido descubrir la fundamental simplicidad que tiene la vida humana en sociedad, y que muchas veces se esconde tras un torbellino de complejidad agobiante"*⁴⁷. Este autor centra sus esfuerzos teóricos interpretando las organizaciones como conjuntos institucionales que predeterminan la estructura de los compromisos y preguntándose cómo se puede lograr una mejor administración de las organizaciones desde la administración de estos compromisos. Y, al hablar de compromiso, lo que se está diciendo es que una persona al hablar se compromete a sí misma a la inteligibilidad,

⁴³ Flores, F. (a) 1996

⁴⁴ Flores, F. (a) 1996

⁴⁵ Un quiebre significa cualquier interrupción en el flujo suave y no examinado de la acción.

⁴⁶ Flores, F. (a) 1996

verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice.

2.3.1 RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Respecto de las clásicas interpretaciones y definiciones de la noción de comunicación, Flores afirma que no se ha considerado el uso del lenguaje como una expresión de compromiso ni se ha examinado el papel desempeñado por la interpretación en el proceso de comunicación. *"El papel de lo que se ha "dicho" es un problema que ignora el modelo clásico de inspiración cibernética"*⁴⁸. El supuesto básico es expuesto como sigue: *"creemos que hoy día existen las condiciones para desarrollar una teoría de lenguaje y de la acción con la cual se pueden comprender los problemas de comunicación y administración"*⁴⁹. Esta creencia o afirmación fundacional es concluida luego de revisar las teorías y definiciones tradicionales de la administración. Este autor define a la comunicación como el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento; y tal comportamiento puede incluir tanto un cambio en el conocimiento o en la actitud como en un comportamiento observable.

2.3.2 EL ROL DEL ADMINISTRADOR EN LA ESTRUCTURA DE COMPROMISOS

Ser un administrador es tener la capacidad de hacer frente a los quiebres, y esta capacidad proviene de dos fuentes⁵⁰:

- a.- La primera la llamaremos entendimiento: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer ("posibilidades").

⁴⁷ Flores, F. (a) 1996

⁴⁸ Flores, F. (a) 1996

⁴⁹ Flores, F. (a) 1996

⁵⁰ Flores, F. (a) 1996

- b.- La segunda fuente la llamaremos estado de ánimo, o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo. Estado de ánimo es algo que somos, que creamos con nuestra presencia.

Estado de ánimo y entendimiento son dos dimensiones del trasfondo en el que reside nuestro escuchar interpretativo. Ahora bien, las "posibilidades" no son tipos de alternativas lógicas que un analista puede describir. Podría haber un número infinito de posibilidades lógicas, pero eso no es lo que llamamos posibilidades. Las posibilidades, tal como las entendemos, surgen dentro de una situación real; ellas constituyen nuestro campo de acción (o de situación). *"Para que el entendimiento tenga sentido debe haber algunas posibilidades que sean reales y otras que no lo sean"*⁵¹. Los estados de ánimo son tradicionalmente interpretados como algo puramente psicológico, algo como una perturbación. A partir de la interpretación de Heidegger en *El Ser y El Tiempo*, Flores afirma que *"nosotros desafiamos esta forma de mirar los estados de ánimo. Los estados de ánimo son un fenómeno fundamental junto con el del entendimiento; un cierto "sintonizarse" con nuestra situación que nos abre ciertas posibilidades y simultáneamente nos cierra otras. En este sintonizarse en el sentido de una disposición para estar abierto a ciertas posibilidades, lo que denominamos estados de ánimo. Los estados de ánimo están íntimamente conectados con la clase expresiva de los actos del lenguaje y con la relación entre la coherencia de la argumentación y la sinceridad(...)"*⁵².

2.3.3 EL DISEÑO COMO ACTIVIDAD Y SUS TRES ÁREAS

Al usar el término "diseño", lo haremos, siguiendo a Flores, para denominar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres. *"El diseño se genera en la prudencia y la prudencia nace de una inquietud por anticipar lo que puede venir, de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reinterpreta a sí mismo; ya está impregnado por un entendimiento del tiempo y de la historicidad"*⁵³. En este sentido, muchas de las "prácticas

⁵¹ Flores, F. (a) 1996

⁵² Flores, F. (a) 1996

⁵³ Flores, F. (a) 1996

discursivas”, como por ejemplo la administración, la economía y las leyes, tienen que ver con el diseño⁵⁴.

Dentro del análisis y diseño de una organización podemos distinguir tres áreas diferentes de diseño:

- a.- “El Diseño Organizacional” está relacionado con la división más eficiente de la fuerza de trabajo y con las herramientas para promover un trabajo y una coordinación más fluidos.
- b.- “Diseño del Equipamiento”, nuestra primera inquietud es con el equipo, en el sentido de los artefactos físicos.
- c.- “Diseño de la Implementación”, tiene que ver con el desarrollo de la competencia comunicativa, normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación, que refleje nuestra inquietud anticipada para las situaciones de quiebre.

2.3.4 LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UNA RED CONVERSACIONAL

En la moderna literatura técnica dedicada a la administración es frecuente encontrarse con que el proceso de toma de decisiones es vista como la tarea principal y definitiva del proceso de administración, y definir la toma de decisiones como el proceso de elegir racionalmente entre medios o cursos de acción alternativos en términos de su eficiencia para obtener los fines que deseamos; a la luz del marco teórico escogido, esto es un error muy arraigado entre los especialistas y técnicos. Siguiendo a F. Flores, introduciremos en el debate lo que él llama “el proceso de llegar a una resolución”. Característicamente, ese proceso se inicia por algún pedido que genera un estado de ánimo de irresolución. En general, “*hay una insatisfacción acerca de “a dónde van las cosas”*”,

⁵⁴ Es necesario aclarar, para evitar distorsiones y malos entendidos respecto de nuestra propuesta, que por medio del diseño es imposible evitar completamente los quiebres.

que se expresa en forma más o menos articulada en discursos o expresiones que se refieren a nuestras acciones y las formas como las estamos llevando a cabo"⁵⁵. Tales demandas pueden ser de muy diversos tipos y orígenes: una evaluación de rutina, algún hecho o contingencia, una nueva propuesta, etc. Ahora bien, una demanda no tiene, necesariamente, una connotación puramente negativa: *"una demanda se nos presenta con el planteamiento de nuestras posibilidades"*⁵⁶. Estas demandas surgen de ciertos tipos de quiebres, en donde los compromisos no están establecidos. Sin embargo, a pesar de la vacilación y la confusión, el proceso ya está siempre orientado en la dirección de posibilidades escuchadas. Desde un punto de vista descriptivo, podríamos decir que esta preorientación que escuchamos es semejante a un sesgo excluyente, pero esto es sólo una descripción y su validez está solamente en el dominio del diseño. En la misma línea de análisis proponemos llamar "deliberación" al proceso de trasladarse desde la irresolución a la resolución. En algún punto en el proceso de evaluación se distinguen diversas propuestas, como por ejemplo diferentes opiniones, sugerencias, descalificaciones, contraofertas, en las cuales se ignoran todas las distinciones concernientes a los medios y fines en favor de un interés, en posibles uniones casuales, resultados potenciales e inconvenientes. Eventualmente, el sujeto comienza a formarse una opinión acerca de los posibles cursos de acción; aquí es donde empieza el proceso llamado "elegir", aunque este término *"puede ser engañoso porque da la impresión de procedimientos algorítmicos para seleccionar un curso de acción"*⁵⁷. En la práctica, sin embargo, estos procedimientos algorítmicos son sólo parte del proceso para alcanzar una resolución.

Recapitulando, el término administración ha sido identificado con los fenómenos de escuchar y entender. El término "administración" se aplicó cuando llegaron a ser posibles nuevas formas de organización social para la producción a una escala sin precedentes. Sólo recientemente ha sido aplicado el término a prácticas como la educación, los servicios sociales, etc., y esto fue posible porque el mismo procedimiento básico que rige el trabajo y el flujo de materiales impregna todas estas prácticas. Uno

⁵⁵ Flores, F. (a) 1996

⁵⁶ Flores, F. (a) 1996

⁵⁷ Flores, F. (a) 1996

debe concentrarse en un rasgo común si desea proveer mejores diseños, una mejor crítica o una mejor educación y es aquí donde el planteamiento tradicional, acerca de la administración, es inadecuado. Tradicionalmente, conceptos tales como planificación, coordinación, implementación y operaciones fueron importantes para originar nuevas orientaciones en el proceso de división del trabajo y en nuevas formas de administración y de gobierno.

La administración debe estar interesada en articular y activar la red de compromisos, producida primariamente a través de promesas y peticiones. Pero, aunque esto caracteriza muchas de las actividades administrativas, necesitamos, sin embargo, establecer su responsabilidad más esencial, ser capaces de escuchar y ser la autoridad con la cual tendrán relación todas las actividades y compromisos en la red. En suma, la administración es ese proceso de apertura, de escuchar y de producir compromisos, que incluye un interés por la articulación y articulación de la red de compromisos, producidos primariamente a través de promesas y peticiones, permitiendo la autonomía de las unidades del sistema.

Los rasgos cruciales de la actividad de articular compromisos en la conversación, es decir, administración, se articulan a sí mismos al responder las preguntas: ¿Qué es posible hacer? y ¿Cuál será el dominio de los proyectos, ofertas y pedidos aceptados, con los que nos comprometeremos?. Esta actividad requiere una reinterpretación permanente de las actividades pasadas, no como mera colección de pedidos pasados, promesas y actos en conversaciones activas, sino más bien como una interpretación de toda la situación y sus contingencias, mientras se buscan hacia adelante ciertos proyectos potenciales. Por supuesto, esta interpretación toma en consideración no sólo las posibilidades prácticas y técnicas, sino también incluye una clase de preinterpretación de conflicto potencial y de poder, así como de las posibilidades relacionadas con la aceptación, las habilidades y destrezas de los diferentes individuos y grupos involucrados.

2.3.5 LA COMUNICACIÓN EN LA RED CONVERSACIONAL

La comunicación es todo el fenómeno que estamos estudiando: seres humanos que entran en relaciones a través de actos del lenguaje, viviendo siempre en un trasfondo compartido de prácticas, compartiendo ciertos tipos de escuchar interpretativos y comprometiéndose con la acción colectiva, la cooperación, el discurso y el conflicto. La comunicación no es un mero proceso de transmitir ideas o símbolos. La inscripción y reproducción de símbolos puede ser una condición necesaria para la comunicación, pero en lo que a la comunicación concierne, este es un fenómeno derivado. El acto de la comunicación es el proceso de acoplamiento de los actos ilocucionarios, producidos como un evento del escuchar o de la interpretación. La esencia de la comunicación descansa en la unión de la intencionalidad tal como se describió bajo la noción de conversación. Pero las conversaciones son generadas por quiebres y presuponen el trasfondo y la relevancia de un mundo previamente compartido. La administración y la comunicación son el mismo proceso, implicación práctica del mundo. *"Pero como que el empleo del término "administración" ha sido restringido tradicionalmente a intereses pragmáticos, hay otras prácticas sociales que no podemos incluir bajo el término entendido de esta manera, sin violar sus significados comunes. Para estas prácticas es mejor el término "comunicación"⁵⁸.*

Todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en diversas situaciones, sin embargo, hay niveles de competencia diferentes. Competencia denota una habilidad para relacionarse con éxito con el mundo, las buenas cualidades administrativas y la responsabilidad y el cuidado por los otros. La competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilidad de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan. El análisis de las redes conversacionales puede revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías.

⁵⁸ Flores, F. (a) 1996

2.3.6 EL CARÁCTER LINGÜÍSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

En este punto empezaremos con una pregunta central y cuya respuesta hace acopio de lo visto anteriormente: ¿Qué es una organización?

Distinguimos el surgimiento específico de las organizaciones en nuestra cultura, del fenómeno fundamental que las organizaciones son para el tipo de seres que somos nosotros. Las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos, entendiendo por "político" a la reflexión acerca de "(...) *cómo tendremos que vivir juntos socialmente*"⁵⁹. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares en donde es posible tener este tipo de discusiones.

Si debemos comprender una pequeña parte o cualquier otra de la actividad organizacional, debemos comprender los actos de hablar y escuchar que tienen lugar en las organizaciones; lo que la gente hace en las organizaciones es hablar y escuchar. Necesitamos entonces, descubrir qué clases de habla y escucha constituyen una conducta organizacional y orientar nuestras observaciones y análisis de acuerdo al diseño de la manera en que las personas deben hablar y escuchar en las organizaciones.

2.3.7 RED CONVERSACIONAL

Las conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan. En su forma más sencilla, una petición y una promesa de cumplirla. Es sencilla, pero produce dos cosas: una acción futura y un compromiso para la acción futura. Al hacer una petición o una promesa, nosotros escuchamos "condiciones de satisfacción". Estas son esenciales para una petición o una promesa efectiva. Las condiciones de satisfacción son simplemente aquellas que entendemos como las condiciones bajo las cuales se cumplirá una petición o una promesa. Las promesas y las

peticiones son dos de cuatro movimientos básicos que distinguimos en las conversaciones orientadas a la acción. Los otros dos son afirmaciones y declaraciones. *"Con una afirmación se dice que algo es así o que es verdadero (...) Al hacer una afirmación nosotros nos comprometemos a suministrar una evidencia en caso que nos sea solicitada"*⁶⁰. Una declaración, en cambio, no es decir que algo es así: es hacer que algo sea así. Las conversaciones para la acción comprometen a actuar; en cambio las conversaciones para posibilidades producen oportunidades para comprometerse en una acción. Aquí no es crucial la secuencia de petición y promesa, sino la declaración de una posibilidad.

2.3.8 HABLAR Y ESCUCHAR EN LA RED CONVERSACIONAL

En cuanto cultura, nosotros hemos formado y continuamos produciendo en nuestras instituciones, en nuestra literatura y en nuestro hablar diario, una comprensión de lo que son las organizaciones, de cómo funcionan, de roles que están disponibles en ellas para cada uno de nosotros y de la manera como debemos distinguir y relacionar la vida personal y de la organización. Hasta ahora hemos destacado dos puntos importantes. Primero, nada ocurre en la organización sin el lenguaje: hablar y escuchar. Y en segundo lugar, este hablar o escuchar es un fenómeno engañosamente rico. Lo que se habla o escucha abiertamente en cualquier momento específico descansa en un escuchar de trasfondo, que hace posible ese escuchar específico. *"El hablar y escuchar abiertos, lo que llamamos "pensamientos", constituyen sólo la punta del iceberg"*⁶¹. La riqueza de la cual recién hablábamos en relación con el escuchar, pertenece al trasfondo, esto es, a los compromisos ya hechos o a los que descansan en él a modo de contexto para cualquier habla o escucha que ocurra ahora. Si embargo, el escuchar es también rico en la dirección opuesta, esto es, escuchar adelantándose a las posibilidades.

⁵⁹ Flores, Fernando. **Creando Organizaciones para el Futuro**. Dolmen, Santiago, Chile. 1996.

⁶⁰ Flores, F. (b) 1996

⁶¹ Flores, F. (b) 1996

Hasta aquí hemos identificado dos dimensiones de la riqueza de hablar y escuchar; escuchar los compromisos de trasfondo y escuchar posibilidades futuras. Y esas dimensiones están interrelacionadas. Escuchar el trasfondo permite y limita las posibilidades que puedan surgir. Y las posibilidades que se nos ofrecen se convierten en el trasfondo de los compromisos para actuar en el presente.

2.3.9 RELACIONES AL INTERIOR DE LA RED CONVERSACIONAL

Pasaremos ahora a analizar qué clase de conversaciones tienen lugar en la red lingüística de una organización y qué es lo que asegura su estabilidad en el tiempo. Para esto debemos recordar que, como cualquier otro sistema, una organización está constituida por elementos que guardan determinados tipos de relaciones entre sí y por una membrana o contorno que posibilita distinguir entre el adentro y el afuera, entre sistema y medio ambiente. En el caso de una organización, los elementos son los individuos o los subsistemas que la integran, las relaciones son los tipos de conversaciones que mantienen dentro de la red conversacional global de la organización que siempre es específica y distinguible de cualquier otra red conversacional. Esta especificidad nos suministra el contorno o membrana organizacional que define qué conversaciones pertenecen a la organización o sistema bajo estudio y que conversaciones no.

Si bien en una organización hablamos de una red conversacional como totalidad, también podemos distinguir sub redes definidas por ciertas propiedades específicas. La red conversacional global de la organización es la resultante de estas sub redes conversacionales que la componen, que pueden tener relativa independencia unas de otra, pero que forman parte de una colección única y sinérgica, pues, por sí solas, no podrían seguir existiendo. De esta forma la existencia de la red global determina las sub redes que la constituyen. A través del estudio de estas redes conversacionales se pueden identificar las características y formas de ejercicio de las líneas de autoridad y mando, de conocimiento, de status, de amistad, de circulación de información y cualquier otro aspecto estudiado por las teorías tradicionales del management y la administración.

El tipo de conversaciones, que encontramos en las redes conversacionales de una organización, presenta propiedades características resumibles en dos formas o movimientos conversacionales que Flores llama conversaciones para la acción y conversaciones para crear posibilidades. Para ser más precisos en nuestro planteamiento, describiremos brevemente estos dos tipos de conversaciones. Conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos, que son los que generan precisamente acciones. Conversaciones para crear posibilidades son aquellas que abren la posibilidad de conversaciones para la acción, pero en sí mismas no conducen al compromiso de alguna acción concreta. Cada uno de los términos de la forma canónica tendrá que ser consensuado y cumplido. Se trata de evitar así los riesgos de incumplimiento, de la mala interpretación, del fracaso de la acción. En el diálogo se trabaja para lograr algo y para evitar la frustración de fracasar en ello. Para evitar el quiebre de una acción que comienza en la propia conversación.

Los peligros de quiebres son constantes, porque lo que se dice con palabras, como lo habíamos dicho anteriormente, es sólo una parte ínfima de todo lo que realmente se dice. Se conversa en un contexto de escucha común que incluye acuerdos previos. Esto no sólo sucede en el ámbito de una organización sino en nuestra vida cotidiana. Por eso denominamos a este tipo de conversaciones: conversaciones para la acción. Porque la propia conversación es un compromiso para la acción. En todas las organizaciones, especialmente en aquellas que se hallan condicionadas por la búsqueda de resultados, las conversaciones para la acción son las decisivas. Durante estas conversaciones ocurren acciones de pedidos, promesas, compromisos, afirmaciones y declaraciones, movimientos lingüísticos, como lo hemos dicho anteriormente, sustentadores de la mayoría de las relaciones humanas.

El predominio de los pedidos, acuerdos, promesas y compromisos en las conversaciones para la acción, transforma estos movimientos conversacionales en elementos clave para cualquier estudio de la red conversacional de la organización. Para entender esto es necesario detenernos en el concepto de acuerdo o compromiso. Por compromiso entenderemos una obligación o responsabilidad para una acción futura que se asume a través de un acto conversacional. A través de este acto, una persona al

hablar se compromete a sí misma, tal como lo ha planteado J. Habermas, a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de los que dice. Una organización sólo puede sobrevivir en la medida en que pueda contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos. Con esta finalidad, los integrantes de la organización se involucran en una red de conversaciones que incluyen peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos o para generar otros nuevos. Se trata de conversaciones recurrentes, especializadas en satisfacer ciertas clases de pedidos.

Coexistiendo con estas conversaciones existe un trasfondo de conocimientos y valores compartidos por quienes integran las diversas sub redes conversacionales de la organización. Ese trasfondo común de escucha posibilita arribar a acuerdos y cumplirlos. Existe una predeterminación social, cultural y organizacional y un cuerpo de evidencia compartidas por los miembros de la organización. El trasfondo es lo obvio, lo que se supone sabido, aquello de lo que no es necesario hablar, tanto en las conversaciones para la acción, como en aquellas para crear posibilidades, se habla de lo que no resulta obvio. Lo que se dice explícitamente, reiteramos, es la punta del iceberg de lo realmente conversado.

2.3.10 EL PODER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El poder no es una cosa; poder es un término mediante el cual hacemos un juicio. Decimos que alguien tiene poder o es poderoso al interior de la red cuando atribuimos a esa persona la capacidad de emprender una acción y llevarla a cabo. Cuando hablamos de alguien que tiene poder nos estamos refiriendo a que dicha persona ha creado acciones reales o eficaces en el pasado y le atribuimos la capacidad de seguir haciéndolo en el futuro. Creamos, por tanto, una expectativa respecto a esa persona y para nosotros abrimos oportunidades respecto de la misma. Puede ser que a futuro recurramos a esa persona en busca de ayuda para llevar a cabo acciones nuestras o para desarrollar oportunidades de nuevas acciones. También estamos atribuyendo poder a una persona cuando afirmamos que ella puede abrir posibilidades de compromisos a otros. Y, es este

nivel, el que más nos interesa analizar en relación al tema del poder en las organizaciones. Es necesario distinguir entre el poder de producir conversaciones reales para la acción del poder de declarar abiertos para otros los dominios de posibilidades en que pueden crear posibilidades específicas y realizar acciones concretas. Esta es la persona que tiene poder en una organización.

De lo que hemos venido analizando podemos deducir que el poder es lingüístico en dos sentidos. En primer lugar, en cuanto es una aseveración o juicio, o sea, no existe como cualidad innata en una persona, es algo que atribuye un observador (incluyéndolo a él mismo en cuanto observador). No es, reiteramos, una cualidad o característica innata y por ende algo por descubrir en una persona. Segundo, el poder consiste en una conversación real o eficaz, ya sea para producir conversaciones efectivas para la acción o para producir declaraciones eficaces o reales de posibilidades.

Para que el poder sea poder efectivo, es necesario ser escuchado. El poder dentro de la organización se encuentra localizado: el de crear y administrar conversaciones se ubica a nivel del director responsable de la organización y el poder de declarar ámbitos de posibilidades para la organización está ubicado a nivel de responsables de subsistemas o áreas de responsabilidad administrativa dentro del sistema u organización. En esta perspectiva podemos identificar y perfilar sistemas "poderosos", en la medida que cumplan ciertas características de autonomía e influencia respecto del medio ambiente, de otros sistemas y de los subsistemas que le rodean.

2.3.11 A MODO DE SÍNTESIS

Lo que hemos venido hablando lo podemos exponer brevemente como sigue: las organizaciones existen como redes de directivas y comisivas. Los quiebres ocurrirán inevitablemente y la organización o sistema social necesita estar preparado. Todo el proceso de división del trabajo ha sido creado en respuesta a una constante inquietud (en cuanto a herencia cultural) como un modo de anticipar los quiebres, o los cambios en el medio ambiente, con éxito. La principal recomendación estratégica, elaborada por F.

Flores, para el diseño organizacional es: *"el proceso de comunicación debería ser diseñado para traer consigo una toma de conciencia significativa de la ocurrencia de los quiebres y de las directivas apropiadas para ellos"*⁶². Debe reforzarse y desarrollarse, por lo tanto, la toma de conciencia de cada miembro, nodo o subsistema de la organización sobre su participación en la red de compromisos.

⁶² Flores, F. (a) 1996

3. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO

3.1 LAS CONDICIONANTES DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

Cuando un investigador se propone llevar adelante una investigación, debe tener presente que existen variadas opciones epistemológicas que condicionarán tanto su estudio como los resultados ulteriores de éste. En el marco teórico ya se ha abordado la perspectiva desde la cual se desarrollará este estudio, pero aún así, se retomará la discusión planteada como una forma de aclarar el procedimiento mediante el cual, una vez construido el objeto de estudio, se seleccionó la estrategia metodológica que guiará la búsqueda de información junto con las técnicas de recolección y análisis de datos.

Desde la perspectiva teórica adoptada, en el ámbito de las ciencias sociales no es posible concebir una relación clásica entre sujeto y objeto a la manera planteada en las ciencias naturales⁶³, puesto que una de las características que distinguen a las ciencias humanas es la inseparabilidad e interdependencia entre el sujeto y el objeto de estudio. El observador forma parte inseparable de este objeto, aunque ello no invalida en absoluto el carácter científico de las proposiciones que puedan emerger de él, siempre y cuando se respeten ciertas reglas de procedimiento.

Como hemos dicho, Humberto Maturana, junto a Francisco Varela, es uno de los autores que a la luz de la biología ha cuestionado la matriz clásica de conocimiento sujeto-objeto. En su epistemología del conocer⁶⁴ muestra cómo finalmente la ciencia tiene un carácter interpretativo en tanto no es posible distinguir realidad de ilusión. Con ello, la relación clásica graficada de la forma sujeto-objeto es reemplazada por sujeto-(sujeto-objeto), esto es, un sujeto que interpreta su propia relación con su objeto. Según estos autores, no es posible recurrir a la realidad objetiva como criterio de validación de una determinada afirmación hecha en el ámbito de la ciencia. El observador es un sistema operacionalmente cerrado y determinado estructuralmente y, como tal, sólo puede ver lo que puede ver y no puede ver lo que no puede ver "*...y ni siquiera puede ver que no puede ver*

⁶³ Ver: Arnold Cathalifaud, Marcelo y Rodríguez Mansilla, Darío. **Crisis y Cambio en la Ciencia Social Contemporánea**. En Estudios Sociales N° 65, CPU, Trimestre 3, 1990.

lo que no puede ver"⁶⁵.

A estas alturas podemos decir que la óptica u opción epistemológica válida de aproximación a la realidad o de investigación social es la desarrollada por Niklas Luhmann. Siguiendo a este autor podemos decir que, cuando se pretende conocer la sociedad, se debe, en primer lugar, caracterizar las condiciones que posibilitan ese conocimiento.

En adelante presentaremos, en términos generales, algunos elementos que validan nuestra visión, y nuestra opción epistemológica, de y por la observación de segundo orden, en consecuencia con lo expuesto en el marco teórico, luego presentaremos en forma sumaria nuestra técnica de investigación con su correspondiente técnica de análisis.

3.2 LA OBSERVACIÓN COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Antes de adentrarnos en el problema de la técnica de recolección de datos es importante tener en cuenta que toda elección metodológica construye su objeto de estudio, selecciona la realidad que resulta pertinente y posible conocer, y se justifica en términos de una adecuación selectiva. En otras palabras, para garantizar su adecuación, el método selecciona las condiciones de posibilidad de lo cognoscible. *"Para explicar un fenómeno siempre partimos de una distinción asociada a cierta forma de observación. En nuestra experiencia ingenua tenemos la sensación de que hemos entendido algo cuando somos capaces de representarlo. Siempre que distinguimos un sistema, por lo tanto, intentamos "verlo" en algún espacio determinado, por esto en cierto sentido explicar es geometrizar"*⁶⁶.

Al momento de aproximarnos a la realidad, es válido preguntarse acerca de la garantía de que un conocimiento, y en particular un conocimiento científico, pueda

⁶⁴ Maturana, H. y Varela, F. 1984

⁶⁵ Maturana, H. y Varela, F. 1984

⁶⁶ Bronstein, V., Gaillard, J.C., Piscitelli, A. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

mantener contacto con la realidad. Pues bien, Luhmann responde: esa garantía no se deposita en los sistemas psíquicos (personas), sino en los sistemas sociales; y añade: *"este planteamiento nos separa de las teorías transcendentales, cuya técnica consistía en descubrir en la conciencia de los sistemas psíquicos la certeza de un conocimiento transcendentamente válido, ya fuera bajo la forma de reglas, ya bajo la forma de certezas objetivas inmediatamente fenomenológicas"*⁶⁷. La observación como procedimiento trata de producir conocimiento, por tanto de establecer una conexión válida con aquello a lo que llamamos realidad. La posición de Luhmann asume la observación, bajo determinadas circunstancias, como el procedimiento más fiable de acceso a la "realidad". Pero la observación nunca puede ser exterior al sistema. *"La modernidad (o la Ilustración) supone la no operatividad de un observador divino (independiente de la cuestión de su existencia) como garantía epistemológica de la posibilidad del conocimiento intramundano"*⁶⁸.

Respecto de la observación, esta es definida por Luhmann de la siguiente manera: *"es (...) generar una diferencia con la ayuda de una distinción, que no deja fuera con ello nada distinguible. En el medio verdad el sistema comunicativo sociedad constituye el mundo como una totalidad, que incluye todo lo que es observable y hasta el observador mismo. Con ese objetivo se establece en el mundo un sistema observador que se observa a sí mismo, que tiene disponibilidad sobre el valor reflexivo de la falsedad (y tiene disponibilidad también sobre lo observable, lo empírico y lo fáctico, evidentemente) y de ese modo puede marcar algo cuyo correlato no puede ser atribuido al mundo. El refinamiento de esta distinción verdadero/falso consiste precisamente en que es utilizable operativamente, por tanto que funciona empíricamente (lingüísticamente) en el mundo, pero que al mismo tiempo, en cuanto distinción, no se proyecta sobre el mundo. La distinción no presupone ningún mundo correlativo para la falsedad. El mundo excluye e incluye la falsedad, y esto es también válido en el uso de los códigos sobre sí mismos, en la investigación de la verdad y también en la observación de la propia paradoja (...). Pues el observar no es otra cosa que un señalar diferenciante"*⁶⁹.

⁶⁷ Luhmann, N. 1991

⁶⁸ Pintos, J.L. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

⁶⁹ Luhmann, N. *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt. Suhrkamp. 1990 Citado por Pintos, J.L. En

Los componentes fundamentales de la operación "*observar*" son tres:

- a.- Distinción de la diferencia,
- b.- Construcción de la marca (de un lado de la diferencia) como posición y
- c.- Establecimiento de la unidad inseparable de marca y diferencia.

Observar se convierte entonces en la elaboración de una distinción, una operación con una estructura bastante compleja. Una distinción tiene siempre dos partes, consiste propiamente en una frontera que hace posible diferenciar ambas partes y pasar de una a otra. El sentido que tiene la separación de ambas partes y su marcaje por la forma de la distinción, es obligar al observador a salir de una parte de lo distinguido (y no de la otra). Se tiene que indicar lo que será observado; hay que "dar una referencia". Con ello damos también una indicación que se mantiene oculta, que hay otra parte de la cual, al menos provisionalmente, no hablamos. La observación sería una operación que utiliza una distinción para marcar una parte y no la otra. Una operación, por tanto, con dos componentes: la distinción y la indicación de la marca, que no pueden ser fusionadas ni separadas. Ello nos lleva a preguntarnos por la distinción misma que no pertenece ni a uno ni al otro lado y queda, con ello, fuera de la posibilidad de observación, inobservable, pues no puede ser marcada ni en uno ni en otro lado. Por eso la distinción es el "punto ciego", que en cada observación se presupone como la condición de su posibilidad: el observador es lo no observable.

3.2.1 EL CONCEPTO DE OBSERVACIÓN DE SEGUNDO ORDEN

El concepto de observación de segundo orden nace a partir de la necesidad de poder establecer un procedimiento científico de construcción de la realidad social. Se produce una observación de segundo orden cuando se observa a un observador en cuanto observador, y en cuanto observador significa: con respecto al modo y manera

como observa, es decir, en relación a la distinción que utiliza para marcar un lado y no otro. Pero podemos apreciar algunas dificultades en esos planteamientos. Por ejemplo, la creencia de que la operación básica de la observación garantiza a sí misma su propia realidad; no adquiere su realidad de aquello que observa, ni tampoco, en la observación de segundo orden, del observador al que observa. No depende del consenso, sino que tiene el mismo valor de realidad cuando provoca el disenso. Le basta el ser realizada fácticamente, y tiene que tener éxito como operación.

Para que lo anterior sea posible, una secuencia organizada, anticipatoria y recurrente, de operaciones tiene que observarse como sistema, distinguirse por tanto de un entorno operativo inaccesible. Tiene que poder observarse la secuencia de operaciones como señalamiento de fronteras, como localización de los pertenecientes y como destierro de los extraños. Se tiene que poder observar a sí mismo como sistema operativo (lo que tiene que significar, sistema observador). Se tiene que poder distinguir entre la autorreferencia y la referencia exterior. El valer de sus valores eso es el sistema; el sistema como frontera, como forma de dos lados, como distinción entre sistema y entorno. Con ello se clarifica lo que viene a significar observar a un observador, es decir: observar un sistema que realiza por su parte operaciones de observación.

3.2.2 LA AUTOOBSERVACIÓN COMO METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN DE SEGUNDO ORDEN

En primer lugar tenemos que decir que la autoobservación queda prescrita como un modo de observación endógeno adecuado a sí asumimos un principio de relatividad universal de las observaciones, un principio de incertidumbre (al investigar estamos actuando y transformando), la inclusión del observador en las descripciones y la existencia de una pluralidad de personas que utiliza un lenguaje común. Las observaciones son relativas al punto de vista adoptado por un observador; las observaciones son sistemas de coordenadas.

Al respecto J. Gutiérrez y J. M. Delgado⁷⁰ señalan:

a.- Todas las distinciones cognitivas se generan por un observador y son relativas a la naturaleza del mismo. Se trata de un principio de relatividad universal, según el cual ninguna construcción de conocimiento puede escapar a esta premisa. Toda descripción es, consecuentemente, una afirmación hecha por un observador a otro observador. *“Un observador es un ser humano, una persona, un sistema vivo que puede hacer distinciones y especifica qué es capaz de distinguirse como unidad (...) y es capaz de cooperar como si fuera externo a (distinto de) las circunstancias en las cuales el observador se encuentra a sí mismo. Todo lo que se diga se hace desde un observador a otro observador que puede ser él mismo”*⁷¹.

b.- Las propiedades de las cosas existen solamente como distinciones especificadas por un observador. Puesto en otros términos, el mapa no es el territorio, el territorio no aparece nunca, pues lo único que pasa del territorio al mapa es la diferencia, manejamos representaciones de representaciones. *“El proceso de la representación siempre lo filtrará, excluyéndolo, de manera que el mundo mental es sólo mapas de mapas de mapas, al infinito. Todos los “fenómenos” son, literalmente, “apariencias”*”⁷².

El lenguaje produce el efecto de referirnos a tales propiedades como si fueran externas, pero se mueve siempre con un “decir “como si” y no una apelación ontológica”⁷³. Frecuentemente tales propiedades nos informan más del observador que de las cosas en sí. Por ejemplo, la elaboración de una lista de libros prohibidos nos dice más acerca de quien censura que de los propios textos, incluso más, la elección de un tema de investigación y su correspondiente marco teórico y marco metodológico, junto con entregar

⁷⁰ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

⁷¹ Maturana, H. **The Biology of Language, The Epistemology of Reality**. Rieber, D. Ed.: The Biology and Psychology of Language. New York. Plenum Press. 1978 Citado por Gutiérrez, J. y Delgado, J.M. Eds. 1995

⁷² Bateson, G. **Pasos hacia una Ecología de la Mente**. Buenos Aires. Carlos Lohlé. 1985. Citado por Gutiérrez, J. y Delgado, J.M. Eds. 1995

⁷³ Winograd, T. y Flores, F. **Understanding Computers and Cognition**, Addison-Wesley, 1987. Citado por Gutiérrez, J. y Delgado, J.M. Eds. 1995

información acerca del objeto, nos habla también del investigador. Lo mismo ocurre con *"las descripciones de pacientes internados, o que reciben cargas eléctricas en su cerebro, o en cuyas venas se inyectan drogas: nos brindan información acerca de sus terapeutas"*⁷⁴.

Un programa de investigación social mediante la metodología de la autoobservación se basa en la constitución de sistemas observadores de sí mismos o autoobservadores. Siguiendo a J. Gutiérrez y J. M. Delgado, podemos afirmar que *"(...) el observador y el actor, además de posiciones básicas de las que derivarían todas las demás, son posiciones y no personas o especialistas inamovibles en el curso de una interacción. Asimismo identificamos la autoobservación como un ejemplo de forma derivada de la relación-nosotros en orientación-otro, es decir, aquella situación en que el actor (posteriormente/ahora observador) está simplemente orientado hacia el otro en actitud natural"*⁷⁵.

Antes de hablar de sistemas autoobservadores y para precisar más este concepto, debemos referirnos a los conceptos de sistema observado y sistema observador; un sistema observado será objeto de observación externa, directa e indirecta, con registros cualitativos o cuantitativos. Por el contrario un sistema observador será capaz de escindirse en un estado observador y en un estado observado. El observador será siempre un miembro del sistema que de cuenta de la constitución de la frontera del mismo, de los propósitos de aquel y de los suyos propios en cuanto observador, así como de la constitución de la situación de observador. Siguiendo con lo anteriormente afirmado, podemos decir que sólo la autoobservación permite dar cuenta de verdaderos sistemas observadores a los cuales, para mayor precisión, llamaremos en adelante sistemas autoobservadores.

La primera de las ventajas de esta modalidad de orientación, característica de la autoobservación, sería la no afectación recíproca que toda observación inevitablemente produce entre las posiciones básicas (observador/actor), de acuerdo con el principio de

⁷⁴ Keeney, B.P. **Estética del Cambio**. Buenos Aires. Paidós. Citado por Gutiérrez, J. y Delgado, J.M. Eds. 1995

⁷⁵ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

incertidumbre. Por ello, consideramos imprescindible subrayar la necesidad de que el actor-observador se desenvuelva como tal (y no como observador-actor), en la actitud natural, dentro de las situaciones posteriormente reconstruidas. Quiere decir esto que el actor-observador no debe tener la intencionalidad, al aproximarse al objeto, de convertirse posteriormente en observador de sí mismo y del otro hacia el cual se orienta. Denominaremos "observador principal" de un proceso de autoobservación al que *"se constituya como tal a partir de una situación originaria de participación. Por consiguiente, diremos que la expresión "observador principal", además, indica que la investigación mediante autoobservación se realiza con una pluralidad de observadores"*⁷⁶.

A modo de resumen, podría decirse que *"(...) "yo" (autoobservador), que estuve viviendo dentro del mundo aquí descrito como actor en orientación-otro, puedo también dirigir mi atención (y convertirme en autor) hacia ese mundo y hacia ese yo (actor) en orientación otro. En estos casos atiendo en tiempo pluscuamperfecto a los actos intencionados ya realizados mientras estaba orientado hacia el otro y hacia lo que he captado en esos actos, a saber, la orientación del otro hacia mí. La autoobservación se llevará a cabo bajo la forma de una arqueología vivencial (una reconstrucción del conocimiento a través de la experiencia del sujeto). Este punto de llegada cobra especial relevancia si se recuerda que la originalidad primaria de la conciencia del otro sólo se obtiene en la orientación-tú, o bien, en la relación nosotros realizada y llena de contenido. Parafraseando a Alfred Schutz podría decirse que el autoobservador no puede vivir los contextos subjetivos del yo actor y del tú actor sino en la medida en que retrospectivamente vivencie como observador "externo" la precedente relación yo-tú (observador-actor; autor-texto) realizada y llena de contenido"*⁷⁷.

3.3 CASOS - MUESTRA

Todo sistema, que constituye la comunidad de una pluralidad de sujetos sincronizados tiene su soporte físico en las personas físicas y en sus interacciones. Por tanto el sistema sólo puede devenir "observador de sí mismo", a través de la constitución

⁷⁶ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

⁷⁷ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

de uno o varios sujetos cognoscentes, que cambian su posición de participantes por la de observadores de sus observaciones previas, es decir, autoobservadores.

De lo dicho se derivan una serie de consecuencias de importancia estratégica para la selección de la muestra, a saber:

- a.- El "observador principal" debe ser pues "un nativo próximo" del sistema de referencia y no un nativo remoto como el característico de la observación participante y las observaciones externas. Este concepto de proximidad constituye un desarrollo a partir de las categorías de experiencia próxima y experiencia distante.*
- b.- La consideración de "nativo próximo" implica que el sujeto, ahora autoobservador, debe abandonar o haber abandonado, al menos momentáneamente, su condición de participante y poder constituirse en el estado observador del sistema.*
- c.- El autoobservador, en su etapa de nativo del sistema de referencia, es decir en su etapa de actor-observador, ha debido ocupar el mayor número posible de posiciones de actor-observador entre aquellas implicadas en el objeto ha reconstruir después"⁷⁸.*

Sintéticamente, podemos decir que, hay que destacar que en la autoobservación que aquí se propone el observador habla desde su experiencia como actor. En este sentido puede afirmarse que "(...) la autoobservación se sitúa en línea con la corriente clásica de la sociología del conocimiento, defendida por Karl Mannheim, y en la cual se remite todo conocimiento o toda observación a la experiencia y la responsabilidad del observador"⁷⁹.

Dado que la autoobservación proviene de una mezcla de experiencias y posiciones derivadas, es capaz de alcanzar descripciones válidas de la complejidad social, los mestizajes, frotamientos entre culturas (mundos), cambios en la selección de sentidos, etc.. Todo ello es conseguido proporcionando:

⁷⁸ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

- a.- Un más fácil acceso al contexto motivacional e interpretacional.
- b.- Un documento original primario, al no poder dejar de ser una autoobservación realizada por un "nativo".

3.3.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y DE LOS CASOS-MUESTRA A ESTUDIAR

La población a estudiar serán todos los individuos que componen (remuneradamente) la organización "**Programas Vega Central**", de la Corporación Gente de La Vega.

Por el carácter cualitativo del estudio se seleccionó una muestra estructurada, por tanto, la selección de los casos se realizó de manera intencionada, tratando de agotar, de acuerdo a los requerimientos que plantea el marco teórico y metodológico del estudio, la estructura de posiciones posibles de acuerdo a las características de los sujetos. Consecuentemente los sujetos seleccionados responden a los criterios de selección definidos por J.M. Delgado y J. Gutiérrez y que ya han sido debidamente presentados.

La muestra estructurada estará compuesta por Ana María González, Miguel Ángel Sánchez, Paola Figueroa y por Ana Hormázabal. Estos observadores principales y sus respectivas responsabilidades dentro de la organización, ya han sido referidos en el punto 1.4.1. Con respecto a la condición de nuestros entrevistados, cabe señalar que, reconociendo que hubiera sido interesante abordar incluso aquellos que comunican con su silencio, apatía o distanciamiento con respecto de su propia realidad dentro del sistema estudiado, pareció más razonable apuntar, en esta ocasión, a los informantes más calificados.

⁷⁹ Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

3.4 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos y de la información relevante se accederá a la unidad de investigación en forma estratégica y planificada de acuerdo a los objetivos de este trabajo.

En primer lugar se analizarán los documentos que den cuenta de los cambios que ha sufrido la estructura de servicios de la experiencia **"Programas Vega Central"** en la ejecución del trabajo en terreno. Estos documentos son, principalmente, el "Proyecto Casa de Acogida Vega Central", "Libros de Actas" de reuniones ordinarias de socios de la Corporación Gente de la Vega y "Libros de Actas" de las reuniones de su Directorio, documentos internos del equipo ejecutor del Programa Vega Central, los informes de gestión anual presentados tanto a la Fundación Hogar de Cristo, Fundación Damián de Molokai, como al Directorio de la Corporación Gente de La Vega. En ellos están contenidos todos los aspectos históricos del desarrollo del programa, tanto en términos de gestión de servicio como el desarrollo que ha tenido el equipo ejecutor.

Un segundo paso será nuestra participación, durante un período no menor a tres meses, como miembro voluntario del equipo. Participando en todas las instancias que el equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"** ha generado para mejorar y evaluar su trabajo, incluyéndose en estas instancias la participación en la jornada de evaluación y proyección anual.

Un tercer paso, y central en nuestra investigación, será la aplicación de entrevistas en profundidad o abiertas a los casos seleccionados.

3.4.1 LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA ABIERTA

Como lo hemos dicho, la técnica que se utilizará en esta investigación será la entrevista abierta o semidirectiva, llamada también entrevista en profundidad, de la que, antes de ser descrita más detalladamente, conviene especificar algunas de sus

características generales:

- a.- Incorpora al observador en el proceso. En efecto, toda técnica de investigación es un modelo de observación. Cuando se investiga la realidad desde el punto de vista de esta perspectiva epistemológica, la interrogamos; es decir, conocemos el objeto sólo en la medida en que lo intervenimos. Cuando escuchamos no conocemos la opinión del otro, sino la respuesta a la pregunta que nosotros como investigadores introducimos y por tanto la relación que se establece como resultado de nuestra intervención.
- b.- Es una técnica estructural. En cuanto las muestras o casos a partir de las cuales se aplicará el instrumento, parten del supuesto que el universo de estudio está conformado por una estructura de posiciones que están sujetas unas a otras en relación. De esta forma, su problema no es el tamaño sino la diversidad que ésta pueda contener.
- c.- Es una técnica profunda. Por medio de la entrevista podemos profundizar siguiendo un eje genético en aspectos que tienen que ver con el origen de una posición. Así, la entrevista en profundidad puede resultar útil para profundizar en el estudio de casos típicos o extremos que encarnan en toda su riqueza el modelo ideal de una determinada actitud.

La entrevista abierta, consiste en una conversación realizada por el entrevistador y el entrevistado focalizada en ciertos temas de interés que el investigador define como de utilidad para su objeto de estudio. Se trata de incentivar el habla libre y espontánea de los sujetos en torno a ciertos temas eje que orientan la discusión y en donde el entrevistador adquiere el carácter de provocador de estos temas, posibilitando que los entrevistados entreguen sus puntos de vista.

La conversación que se genera por medio de la entrevista no necesariamente debe transcurrir en forma ordenada por la pauta prefijada por el entrevistador; por el contrario, la situación que allí se genera debe permitir y posibilitar al entrevistado

"moverse" en el transcurso de la conversación por aquellos aspectos que él considera más significativos con el tema planteado, aun cuando parezca alejarse del objeto inicial. El entrevistador debe ser un facilitador de la libre expresión de las ideas del entrevistado y no debe encuadrar las respuestas de éste. Sin embargo, en los casos en que la información aparezca como redundante sobre un determinado aspecto de la conversación o si ésta llega a estancarse, es perfectamente lícito que el entrevistador busque "re-centrar" la conversación. La duración de las entrevistas varía de acuerdo a los objetivos que se plantean en la investigación. Sin embargo esta no debe sobrepasar las dos horas en una misma sesión, de manera de no producir cansancio excesivo en los entrevistados.

La función básica, que se le asigna a este tipo de entrevistas, es la de reproducir el discurso motivacional (consciente o inconsciente) de una personalidad típica en una situación social determinada. En la elaboración del discurso del entrevistado, el investigador no debe leer las coordenadas motivacionales que hacen referencia a sus características individuales sino que al colectivo del cual este individuo es miembro, es decir, clase, género, estrato u organización. En este sentido, suele asignársele a este tipo de técnicas una menor capacidad de referencia y pesquisa de los significados culturales del colectivo que otras como el grupo de discusión, en el cual, dado su carácter de grupo de trabajo, muestra los distintos lugares de enunciación de los discursos, reproduciendo con ello la ideología de dicho colectivo.

Desde nuestro punto de vista, esta crítica no invalida totalmente el uso de la técnica en función de poder detectar ciertos significados socialmente compartidos en el discurso del entrevistado. Si bien a través de la entrevista no es posible comprobar que se ha agotado la estructura de la conversación mayor del colectivo, y con ello hacer presentes los significados culturales compartidos, una serie de entrevistas es capaz de proporcionar una visión, al menos panorámica, de los elementos constitutivos de esa conversación. Para ello, la selección de la muestra sobre la cual se aplicará la serie de entrevistas juega un rol importante, como también, en la etapa de análisis de las entrevistas, la agudeza del investigador para relacionar los distintos aspectos que menciona el entrevistado con los del colectivo al cual adscribe.

La técnica de la entrevista abierta se presenta útil para obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Así la entrevista tiene un espacio de cobertura fundamentado en el comportamiento ideal del individuo concreto en su relación con el objeto de investigación, circunscribiendo un espacio pragmático en cuanto a que el proceso de significación se produce por el hecho que el discurso es susceptible de ser actualizado en una práctica correspondiente. Y por eso las preguntas adecuadas son aquellas que se refieren a los comportamientos pasados, presentes y futuros, es decir, al orden de lo realizado o realizable, no sólo a lo que el informante piensa sobre el asunto que investigamos, sino a cómo se actúa o actuó en relación con dicho tema o asunto. La entrevista abierta, por tanto, no se sitúa en el campo puro de la conducta (el orden del hacer), ni en el lugar puro de lo lingüístico (el orden del decir), sino en un campo intermedio en el que encuentra su pleno rendimiento metodológico: algo así como *decir del hacer*, basado fundamentalmente en el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son (lo que creen ser y hacer).

Por último, suele destacarse a la entrevista abierta, como una forma eficaz para el estudio de casos típicos o extremos de individuos que encarnan determinadas posiciones ideológicas de manera tal de verificar cómo esas posiciones se realizan en decisiones y acciones, tanto a nivel personal como en su participación organizacional.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La unidad de análisis, sobre la que aplicaremos la técnica que se describe a continuación, serán los elementos discursivos que se encuentran contenidos, tanto en las entrevistas realizadas, como en los documentos analizados en el transcurso de la investigación; esto es así, tanto por la perspectiva, como por la relevancia, que tienen estos elementos a la luz de nuestros marcos de referencia.

El proceso de análisis de la información contemplará dos etapas, las que se describen a continuación.

En la primera de ellas, se confeccionará una pauta de análisis de la información que contenga los grandes temas desarrollados en las entrevistas en profundidad. Esta pauta de análisis, permitirá clasificar y ordenar la información obtenida por campos temáticos. Una vez registrada la información, se dará comienzo a la segunda etapa que consistirá en la interpretación del discurso de los entrevistados. Para llevar adelante esta tarea se utilizará el método de análisis funcional del discurso. Este método constituye un procedimiento de análisis que intenta descubrir las lógicas culturales subyacentes en el discurso de los sujetos. Para este método, todo discurso, sin importar la situación en el cual se desarrolla, obedece a ciertos principios simbólicos que organizan su enunciación. Estos principios simbólicos son los sentidos culturales de los cuales el sujeto que habla es portador. Por consiguiente, la utilización del método brinda una buena oportunidad de comprender las representaciones de los sujetos estudiados.

Es necesario aclarar que en el estudio se aplicará una parte del método, específicamente, los conceptos básicos que permiten la observación y descripción de las estructuras o principios simbólicos que organizan la producción de sentidos en un primer nivel de descodificación. Se trata de mostrar los esquemas implícitos a partir de los cuales los actores y sujetos desarrollan sus opiniones. A continuación se explican los supuestos y características centrales del método.

Desde el punto de vista operativo, la partida del método consiste en la identificación de los códigos de base y códigos de calificación. Los primeros son términos que designan a un objeto, cosa o fenómeno: "el trabajo", "el colegio", "la profesión", "el consumo". Los segundos consisten en términos que califican a los anteriores y que le otorgan un valor: "duro", "liviano", "bueno", "malo", "chica", "grande", etc. Por lo general, en los discursos que construye cualquier sujeto ambos tipos de códigos se encuentran unidos. Unos y otros se organizan en un eje semántico, que es una cadena asociativa en la que los conceptos adquieren significación precisa de acuerdo al contexto en el que se elaboran.

Es importante destacar un supuesto adicional del método y que alude a que ambos tipos de códigos se organizan en función de principios de oposición (disjunción) y de conjunción al interior de un mismo eje semántico. Así, al analizar los textos se descubre que ambos tipos de códigos se relacionan en un discurso que expresan estos principios. Se encuentra, así, "buena comunicación" en oposición a "mala comunicación", etc. Los códigos opuestos a veces se hacen explícitos en el propio texto o discurso del entrevistado y en otras ocasiones se deducen de éste. De esta forma un término se constituye por la relación de oposición con otro término que es, a la vez, su inverso a condición de que éstos pertenezcan a una totalidad común. Es decir, los dos términos se oponen y relacionan porque existen sobre un mismo eje semántico.

Entonces, el primer paso en el análisis es identificar los códigos de base y de calificación expresados en el discurso del entrevistado. Ambos tipos de códigos se definen en función de un inverso en relación al cual adquiere un significado en el conjunto del texto. El segundo paso consiste en definir la totalidad en la cual ambos términos adquieren sentido. Esta totalidad no es otra cosa que el eje semántico en el cual los códigos definidos adquieren un significado real para quien está hablando. Constituye una realidad mayor que contiene los códigos enunciados. Finalmente, se debe interpelar los códigos y las totalidades enunciadas y hacerlas hablar. Con ello se deduce que desde el punto de vista del entrevistado, por ejemplo, las opciones "seguir desarrollando el sistema o dejarlo tal cual" adquieren un valor distinto que presumiblemente designa distintas alternativas de desarrollo del sistema, siendo la estructura una vía ampliamente reconocida para progresar, avanzar y mejorar el servicio prestado. La tarea, del investigador sin embargo no concluye ahí. En efecto, lo observado se transforma en una hipótesis de trabajo que necesariamente debe verificarse en el curso del análisis de las demás entrevistas tratando de detectar estructuras paralelas que expresen un significado similar a lo expuesto por el entrevistado.

Existen sin embargo, estructuras discursivas que se organizan de un modo distinto y en las que una misma realidad adquiere connotaciones positivas y negativas a la vez, o dicho de otro modo, distintas calificaciones pueden coexistir, homologando, desde el punto de vista del eje de calificación, términos opuestos. Se abre así la posibilidad de

llevar adelante un análisis de relaciones cruzadas entre dos ejes de calificación.

Hasta aquí se han señalado los principios básicos que guiarán el análisis de la información recolectada. Estas breves páginas pueden soslayar la riqueza del método de análisis, cuya descripción exhaustiva escapa a los objetivos de este trabajo. No obstante, se espera que en la exposición de los resultados ésta pueda advertirse de mejor forma.

3.5.1 LA CODIFICACIÓN BINARIA COMO RECURSO METODOLÓGICO

Ahora bien, hay que estar consciente de los condicionantes estructurales de toda operación y de toda observación. Por ello cobra relevancia la observación de segundo orden, ya que en ella se hace posible analizar y comparar dichos condicionantes y limitaciones. De ellos, los más importantes para romper la barrera de la clausura sistémica y entrar en los procesos de comunicación social son la codificación y la programación.

Desde la posición de la cibernética de segundo orden *"(...) toda codificación binaria tiene la función de liberar al sistema, que opera bajo ese código, de tautologías y paradojas"*⁸⁰. *"La unidad que sería insoportable bajo la forma de una tautología (por ejemplo: la justicia es justa) o en forma de una paradoja (no se tiene derecho a mantener su derecho), se sustituye por una diferencia (en el ejemplo: la diferencia de justicia e injusticia) (...). Entonces puede el sistema orientar sus operaciones hacia esa diferencia, puede oscilar dentro de esa diferencia, puede desarrollar programas que regulen la subordinación de las operaciones a la posición y contraposición del código, sin plantear el problema de la unidad del código"*⁸¹.

⁸⁰ Pintos, J.L. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

⁸¹ Luhmann, N. *Ökologische Kommunikation*. Opladen, Westdeutscher V. 1986 Citado por Pintos, J.L. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

Algunas de las principales características de los códigos binarios serían las siguientes⁸²:

- a.- Son construcciones totalizadoras, construcciones de mundo con exigencias de universalidad y sin limitación ontológica. Todo lo que está ausente de su ámbito de relevancia se subordinará a uno u otro valor por la exclusión de una tercera posibilidad.
- b.- La totalización como relación a todo lo que en el código puede ser tratado como información implica una contingencia sin excepciones de todos los fenómenos.
- c.- Los códigos son abstracciones hipotéticas, pues sólo son válidos para un determinado uso en el ámbito de la comunicación no escogido por ellos.
- d.- Los códigos desparadojizan.
- e.- El codificar utiliza y perfecciona una antigua intuición: *Contrariorium est eadem disciplina*. La diferencia integra.
- f.- La codificación binaria tiene que renunciar a que el valor que orienta el código (verdad, justicia, propiedad, etc.) sirva al mismo tiempo como criterio de selección.
- g.- La diferencia entre código y criterio para la corrección de las operaciones (o entre codificación y programación) posibilita una combinación de clausura y apertura en el mismo sistema.

⁸² Según Luhmann, N. en *Ökologische Kommunikation*. Opladen, Westdeutscher V. 1986 Citado

En el análisis de las estructuras de un sistema hay que distinguir entre dos niveles:

a.- El nivel de la codificación y

b.- El nivel en el que se fijan (y en su caso se cambian) las condiciones de realización correcta de operaciones.

Finalmente podemos decir que, los valores del código no son criterio, ellos aluden a una codificación binaria pero no son uno de los polos de ese código. Por eso se establece la distinción entre codificación y programación. *"En el nivel de la codificación el sistema se va diferenciando funcionalmente, se establece como sistema cerrado a través de tercio exclusivo. En el nivel del programa se establecen las condiciones para la correcta selección de las operaciones, se posibilita la concretización (u "operacionalización") de las exigencias planteadas al sistema, se hace también posible el cambio de las estructuras del sistema sin la pérdida de su identidad, y se puede organizar un cierto ámbito de capacitación y aprendizaje"*⁸³. Por todo ello se establece la posibilidad real de funcionamiento alternativo del sistema como abierto y cerrado.



4. SINTESIS GENERAL

4.1 SINTESIS TEORICO-METODOLOGICA

4.1.1 COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En términos de definición conceptual –y central en el análisis que sigue- podemos decir que es el nuestro un concepto comunicacional de la cultura organizacional, lo es fundamentalmente porque acepta dos orientaciones respecto a la comunicación y a la organización. Aceptamos que las organizaciones se constituyen por procesos de comunicación de decisiones y que los esquemas culturales son tematizaciones de la comunicación y se distinguen como selectividad coordinada en la organización.

La comunicación realiza la reproducción social de la organización en la diferenciación de temas y aportaciones, esto es, en las conversaciones de la organización. Entonces, la cultura en los sistemas organizacionales actúa las tematizaciones de la comunicación posibilitando la selectividad del comportamiento en cuanto a su adecuación a los temas que resultan significativos para la organización.

Las consecuencias de este modelo de cultura en organizaciones queda explicitada con bastante potencia en sus posibilidades para desarrollar prácticas de observación. De este modo, la cultura como orden conversacional, sitúa las mejores posibilidades para su observación en las metodologías conversacionales, **las metodologías cualitativas de investigación social**. La investigación de cultura encuentra en la conversación el espacio más propicio para su comprensión.

Esta conclusión vincula las teorías de la conversación y el lenguaje detalladas en el Marco Teórico, con la comprensión de la organización que ofrece la Teoría General de Sistemas a partir de los planteamientos de Niklas Luhmann. Es decir, como la estructuración específica de procesos de comunicación de decisiones son tematizados en la cultura y reproducidos en la coordinación de sus selecciones.

⁸³ Pintos, J.L. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995

Planteado así el estatuto comunicacional de la cultura en las organizaciones, nos acercamos y observamos, en este caso particular, a **"Programas Vega Central"** utilizando metodologías cualitativas de investigación social. Las tematizaciones de la cultura en el sistema estudiado son reproducidas con tecnologías conversacionales, en este caso específico y principalmente: **la entrevista abierta**.

4.1.2 LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

"Programas Vega Central", en tanto sistema organizacional, corresponde a un tipo de sistema social caracterizado por la restricción de sus actividades al cumplimiento de un conjunto específico de posibilidades comunicativas. Por cierto, la regulación artificial resulta su modo específico de constitución, en el sentido de condicionar la pertenencia y demandar comportamientos de alta especificidad en sus miembros. Las organizaciones como sistemas sociales orientan las expectativas de comportamiento en virtud de sus objetivos o fines, sin embargo, lo definitorio como decíamos, es la estructuración específica de las posibilidades comunicativas en su interior.

La adecuación de las relaciones internas y externas establecidas en la comunicación permiten la emergencia de un tipo particular de operaciones en la organización: las decisiones. Las decisiones corresponden a sucesos recursivos —e improbables— orientados en secuencias que se encadenan unas a otras: una decisión requiere una decisión anterior y así sucesivamente.

La teoría sistémica define a las organizaciones como sistemas sociales autopoieticos que se reproducen mediante la operación recursiva de sus decisiones. Los procesos básicos son entonces, comunicaciones de decisiones. El comportamiento organizacional se comunica como una decisión. Al incluir en su operatoria decisiones acerca de cómo decidir surge este nuevo tipo de sistema cerrado autorreferencial denominado organizaciones.

Las decisiones se incorporan como referencias mutuas en la selectividad de los procesos de comunicación en la organización. Son la medida de la complejidad del sistema, en tanto, los propios defectos -y el riesgo- deben sortearse con las operaciones que la organización ha dispuesto, es decir, el riesgo y la improbabilidad se tratan como otras tantas decisiones. Como fenómenos de cultura -que veremos con mayor detalle-, las decisiones posibilitan la selectividad coordinada de la comunicación.

Las tematizaciones culturales propias de la comunicación de decisiones se reproducen en la observación de las fronteras organizacionales, es decir, lo que va adquiriendo -produciendo- sentido al interior del sistema, en el devenir de sus procesos. Esto adquiere una relevancia especial en la teoría organizacional sistémica, por cuanto el sistema se introduce como distinción en la realidad a partir de determinadas operaciones de observación. Es decir, un sistema es sistema sólo si por medio de sus propias operaciones se vuelve a sí mismo sistema. Operaciones de distinción que se reproducen, por cierto, en la diferencia sistema/entorno. De este modo, el entorno es producido en las distinciones de la organización al observarse y establecer su identidad respecto a un entorno. En rigor, no hay hechos ambientales sin que exista un sistema que lo observe e interprete.

En el sistema organizacional, las autoobservaciones de la comunicación se encuentran dispuestas como distinciones culturales que articulan sus procesos y estructuras. Entonces, la misma diferencia con el entorno que funda el sistema se reproduce al interior de la organización, permanente diferenciación de selecciones comunicativas e integración de sus procesos y unidades.

4.1.3 DECISIONES Y SENTIDO EN LA ORGANIZACIÓN

La importancia fundamental que las decisiones tienen para el sistema organizacional se encuentra en que refieren ineludiblemente al sentido. En el contexto de los sistemas sociales, en el cual esta inscrito el sistema de nuestro interés, el sentido es la operación básica de distinción. Las decisiones son tematizaciones de la cultura

dispuestas en estructuras de sentido que distribuyen las secuencias de aportaciones más pertinentes en los límites organizacionales. Son autodescripciones en el sentido las que fijan los límites culturales de la organización como una cuestión que recurre a la distinción fundante: la diferenciación sistema-entorno. Se comprende así a la organización como un sistema autorreferente, que define su relación con su entorno en términos de sentido y que se diferencia respecto a este entorno en estos mismos términos: de lo que resulta significativo o no para el sistema.

A las organizaciones no pertenecen las personas, sino determinadas comunicaciones que definen tareas, puestos y posiciones jerárquicas. Los miembros que se incorporan deben ajustar sus expectativas de comportamiento y adecuarlas a las definiciones de objetivos y programas organizacionales. De este modo, las comunicaciones organizacionales conforman las relaciones sociales y construyen identidades, elaborando autoobservaciones vinculadas a la posición jerárquica, funcional y temporal que distribuye saberes y deberes en la organización.

Las organizaciones se articulan de acuerdo a relaciones estructurales, objetivación de programas, especificaciones de papeles y cargos. Estos mecanismos artificiales son generados en procesos específicos de comunicación de decisiones. De acuerdo a esto, la jerarquía organizacional constituye un contexto de aprobación o rechazo de las comunicaciones vinculadas al cumplimiento de los deberes y obligaciones. El poder se encuentra orientado por determinados criterios legitimadores -autoridad, jerarquía formal, liderazgo informal, acumulación de experiencia y conocimiento, etc.- que son justamente comunicaciones comprendidas -aceptadas o rechazadas- en el ámbito de la cultura organizacional.

El establecimiento de sentidos -criterios, orientaciones- de pertenencia, definición de cargos y posibilidades de acción, son restringidas por la estructura decisional de la organización y la expresión formal de las comunicaciones acerca de estos temas se ordena en niveles, en relaciones asimétricas de aportaciones. De este modo, la pertenencia a la organización constituye una decisión que articula premisas de comportamiento y se desarrolla en procesos decisionales que orientan la permanencia y

el cambio. El pertenecer, entonces, a la organización constituye la premisa para la decisión sobre las premisas de las decisiones; esto requiere de un grado de especificación delimitado sólo por un vínculo: la pertenencia a una organización debe seguir siendo atractiva.

En este sentido, la reproducción decisional de las organizaciones no resulta un proceso homogéneo. Aunque las decisiones son selecciones cotidianas para todos los miembros, se ordenan de acuerdo a la específica división del trabajo y distribución de funciones. Esta reglamentación de las normas de comportamiento se denomina, en sociología organizacional, formalización. La formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a reglas. La formalización del comportamiento corresponde a la ordenación de reglas y la distribución de responsabilidades de mando y obligaciones de obediencia. A propósito de esta característica estructural de las organizaciones, se afirma que no todos los miembros participan de igual modo en la reproducción del sistema, parte importante de estas tareas se delegan en la esfera directiva.

La estructuración del comportamiento en las comunicaciones de la organización surge al procesar una distinción específica de la cultura: la distinción de reglas y decisiones. Luhmann propone entender las reglas como expectativas de acción que orientan las decisiones de la organización. Sin embargo, siempre es posible no aplicar la regla, o que las decisiones presionen la acción hacia la aceptación del cumplimiento de alguna regla. No obstante, cabe la posibilidad de decidir cumplir o no la regla. Lo propio de la organización es constituirse en un sistema que orienta sus decisiones más profundas hacia la determinación cultural de las reglas de comportamiento. Aunque la cultura organizacional no es normativa, define el contexto de aceptación o rechazo de determinadas decisiones.

Por lo contrario, las organizaciones, corren el riesgo de conquistar y organizar un mundo propio sólo con la activación de una distinción ulterior; es decir, la distinción entre reglas y decisiones. Las reglas son expectativas que no sólo tienen validez para una decisión; al mismo tiempo restringen el comportamiento en la decisión de aplicar la regla o

no hacerlo. Todo comportamiento regulado es comportamiento decisional: este principio tiene validez también cuando la regla misma sea producto de un comportamiento decisional. La conexión entre regla y decisión, entonces, puede cerrarse recursivamente, es decir, puede organizarse de manera circular. En este sentido, esta organización, como todas las organizaciones, son sistemas determinados por la estructura. La perspectiva sistémica nos ofrece una comprensión de las organizaciones particularmente adecuada para la observación de sus procesos como comunicaciones de aportaciones decisionales. La estructura normativa propia de la formalización organizacional orienta expectativas de decisión que, al ser tematizadas en la comunicación y operar como posibilidad de selección de conductas, hace emerger una estructura particular de sentido: la cultura organizacional.

4.1.4 COMUNICACIÓN Y CULTURA EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES

La teoría de la comunicación en los sistemas sociales es una teoría compleja que se adecua a la complejidad del fenómeno comunicativo. En este sentido, como hemos señalado en el Marco Teórico, Luhmann afirma su rechazo explícito a las perspectivas que suponen a la comunicación como una transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor -metáfora de la transmisión-. La comunicación, plantea este autor, es un proceso selectivo compuesto por una síntesis de tres selecciones. Inicialmente debe existir una selección de información entre un repertorio conocido a desconocido de posibilidades. Luego es preciso realizar una selección de la acción comunicadora que notifique esta información deliberadamente o no. Finalmente, la comunicación como síntesis selectiva se completa al momento de la comprensión (o incomprensión). De esta forma, la observación de la diferencia entre información y acción expresiva forma parte del proceso comunicativo y provoca, en rigor, su ocurrencia. La comunicación se realiza cuando y hasta se produce la comprensión/incomprensión. Luhmann afirmará que la comunicación sólo se genera cuando esta diferencia es observada, exigida, comprendida y puesta como base para la selección de la conducta de enlace.

La comunicación aparece escasas veces como una unidad individual, más bien resulta un proceso que recurre a la unión temporal de un mayor número de unidades. En rigor, las comunicaciones son observadas como conductas de enlace que surgen de la permanente posibilidad, siempre abierta por la comunicación, de ser aceptada o rechazada la selección notificada de sentido.

Es preciso entender que la notificación sólo es una propuesta de selección, el proceso no se completa sino con la aceptación o el rechazo de la selectividad, que surge como coordinación al ser utilizada como premisa de la propia conducta y observable como un cambio de estado en el otro. Esto significa que la comunicación se presenta como un proceso autorreferencial, es decir, la sucesión recursiva de acciones comunicativas permite observar que la comunicación anterior ha sido comprendida, en tanto es usada y manejada como base de la comunicación siguiente. Luhmann destaca que la comunicación en los sistemas sociales se presenta como un suceso altamente improbable. Primero es improbable que ego comprenda lo que pretende alter debido a la separación de cada participante en un propio campo perceptual y una propia memoria. Segundo, resulta improbable el acceso de los destinatarios a la comunicación debido a la extensión temporal y espacial. Se trata de la dificultad que la comunicación incorpore, sin sufrir demasiadas modificaciones, a más personas que las inmediatamente presentes en una situación. Por último, es improbable que la comunicación tenga éxito, de modo que ego acepte el contenido selectivo de la comunicación como premisa para su propio comportamiento.

La comunicación es el proceso básico de los sistemas sociales, entonces, su propia improbabilidad sugiere que estos sistemas se reproducen en la inestabilidad y en el riesgo de sus procesos constitutivos. De este modo, la superación de las improbabilidades comunicativas y su transformación en posibilidades de comunicación permiten la emergencia de los sistemas sociales. Las improbabilidades del proceso comunicacional y la manera cómo se superan y transforman en posibilidades, regularizan a la vez la construcción de los sistemas sociales.

La superación de las improbabilidades comunicativas en los sistemas sociales requiere una estructura que permita transformar lo improbable en probable y con ello posibilitar su propia constitución. En Luhmann sobre la base del lenguaje -que es el medio de comunicación desde el cual surgen los otros medios como los medios masivos y los medios simbólicamente generalizados- se instala la cultura como aquella estructura de sentido que permite la superación de las improbabilidades comunicativas y con ello la emergencia de los sistemas sociales.

Entonces, la cultura surge como estructura que vincula interacción y lenguaje en la constitución de lo social.

4.1.5 EL LENGUAJE

Como se ha señalado, con suficiente evidencia, el lenguaje en la teoría sistémica no carece en absoluto de relevancia. Por el contrario, la comunicación en el lenguaje deviene central en la constitución y autodiferenciación de los sistemas sociales, en tanto, hace posible la diferenciación de los procesos comunicacionales. De ninguna manera estos consisten únicamente de comunicación lingüística, pero el hecho de que con base en la comunicación lingüística hayan pasado por un proceso de diferenciación, marca todo lo relacionado con la acción social, incluso las percepciones sociales. Igualmente importante es que el lenguaje asegure la reflexibilidad del proceso comunicacional, haciendo posible así la autodiferenciación.

Como indicábamos, los sistemas sociales se realizan en la diferenciación sistema-entorno, estableciendo sus fronteras por medio de la selectividad del sentido. El lenguaje como estructura que refiere al sentido permite aumentar sustantivamente el repertorio de la comunicación comprensible, ampliando la comprensión más allá de lo perceptible. Posibilita que la intención de la comunicación se haga manifiesta, en tanto, el lenguaje contiene en sí mismo la diferencia entre información y conducta de notificación que constituye la comunicación.

La observación de la diferencia entre acción expresiva e información -la comprensión que funda el proceso comunicacional- está contenida de manera privilegiada en el comportamiento lingüístico. De tal modo, los participantes de la comunicación no sólo deben saber ver la diferencia, sino que ésta se les debe presentar sin doble sentido para facilitar su comprensión.

De ahí que comunicarse por medio del lenguaje, signifique hacer evidente la necesidad de crear situaciones sociales que busquen más la aceptación que el rechazo de la selección expresiva. Es un efecto intencionado crear una situación tan aguda aunque abierta, y la comunicación puede absorber elementos de presión que empujan al receptor en dirección más a la aceptación que al rechazo. Esta característica esencial de la comunicación articula las relaciones sociales y la coordinación de las acciones al intencionar la aceptación de la propuesta de selección. En rigor, hace posible la generación de los acuerdos selectivos que constituyen los procesos sociales. En los sistemas organizacionales, el lenguaje realiza la reproducción social de la comunicación en la diferencia de temas y aportaciones.

4.1.6 DIFERENCIACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN TEMAS Y APORTACIONES

El proceso de la comunicación en el lenguaje recurre a la articulación temporal de acontecimientos selectivos mutuamente condicionados. Esta coordinación de selecciones reproduce el sistema social en la diferenciación de la comunicación en temas y aportaciones. Las comunicaciones se ordenan en temas y a ellos refieren las aportaciones, los temas permiten diversas aportaciones. Los temas sobreviven a las aportaciones, reúnen varias colaboraciones en un contexto de sentido más amplio, tanto a corto como a largo plazo. El contexto distribuye las posibilidades y límites a la tematización.

La aceptación del tema es condición para la negación de las aportaciones -en cuanto a que su contenido pueda ser rechazado o corregido-, ambas operaciones se presentan como conductas de enlace observables en la comunicación siguiente. De este

modo, se ajusta el comportamiento organizacional adecuándose a los temas que resultan significativos en los límites de la organización. Sólo por medio de los temas se puede controlar que la conducta referente a la comunicación propia y ajena sea correcta en el sentido de una adecuación al tema.

Los procesos organizacionales se reproducen socialmente en la posibilidad de los temas de seleccionar las aportaciones y a los colaboradores posibles. De esta forma, Luhmann plantea que la diferenciación y ordenamiento de temas y aportaciones realiza la reproducción social de la comunicación. De acuerdo con esta afirmación sustancial de la teoría de los sistemas sociales podemos entender que la comunicación se reproduce socialmente en la conversación. El ajuste selectivo de las tematizaciones respecto a las aportaciones y, de este modo, sobre el comportamiento en los procesos de comunicación organizacional, instalan nuestra atención en la cultura como estructura preferentemente conversacional. Es en el espacio social de las conversaciones donde se realiza la producción relacional de la cultura.

4.1.7 CULTURA Y CONVERSACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Decíamos que el proceso comunicacional se encuentra condicionado a la existencia de seres autónomos unos de otros, con sus entornos propios, de modo tal que los interlocutores de la conversación requieren buscar concertación respecto a circunstancias universales contingentes, es decir, posibles también de otro modo. Luhmann propone entender la cultura como la estructura de sentido que se sitúa en la mediación entre la interacción y el lenguaje. Son esquemas temáticos disponibles para la comunicación en tanto proceso reproducido socialmente en la conversación.

Debe haber, entonces, un requerimiento que sirva de mediador entre interacción y lenguaje -una especie de provisión de posibles temas listos para una entrada súbita y rápidamente comprensible en procesos comunicacionales concretos-. Llamamos a esta provisión de temas, cultura y cuando ésta se ha almacenado especialmente para fines comunicativos, semántica. Luhmann observa que la relación entre objetos y cultura está

dada por la posibilidad de convertir a los objetos en temas de comunicación. La cultura no corresponde a contenidos necesariamente normativos, lo que designa es una selección de sentido que permite distinguir dentro de determinada comunicación, entre aportaciones adecuadas e inadecuadas, o bien, entre un correcto o incorrecto uso de los temas.

La cultura en los sistemas organizacionales actúa las tematizaciones de la comunicación en las conversaciones, posibilitando la selectividad del comportamiento en cuanto a su adecuación a los temas que resultan significativos para la organización. De este modo, realiza la superación de las improbabilidades del sistema al operar como estructura permanente y trasfondo de distinciones disponible para asegurar la comprensión social de las propuestas selectivas de la comunicación.

Entonces comprendemos que la cultura se constituye relacionamente en las conversaciones y produce las fronteras para la autoobservación de los procesos de organización. De este modo, orienta el comportamiento, en tanto ofrece los esquemas de sentido y estructuras de significación que hacen comprensible decisionalmente las comunicaciones de la organización. Se entiende por cultura organizacional todos los diseños cognitivos y estructuras interpretativas, organizacionalmente compartidos, racionales e irracionales que existen en un momento dado y que actúan como guías potenciales del comportarse en una organización.

La conversación en las organizaciones dota de unidad al proceso comunicacional, en cuanto otorga el contexto más inmediato a su reproducción. Es el espacio donde las premisas decisionales de la cultura se actualizan como posibilidad primera de las acciones selectivas y de los procesos de coordinación. Las conversaciones en la organización son los lugares básicos de la autodescripción de la comunicación.

En otras palabras, afirmamos que la cultura en la comunicación organizacional aparece en las conversaciones como totalidad y es en la emergencia de la conversación donde podemos producir y observar autodescripciones de la cultura.

La mínima organización que es susceptible de una medición evaluada con precisión es una conversación en un lenguaje entre participantes. Sólo a partir de este nivel hay interacción social, y a partir de este nivel se puede investigar la interacción social. Un programa similar se encuentra en la etnografía de la conversación que es aplicada a investigaciones en contextos institucionales. En esta orientación, las conversaciones son estructuras de la comunicación y como tal, participan de la construcción de las relaciones sociales. Siguiendo los trabajos desarrollados por diversos autores en esta línea de análisis⁸⁴ podemos ver que, el estudio de las conversaciones supone que los interactuantes tienden a realizar determinados posibilidades temáticas, a pesar del potencial ilimitado de contenidos discursivos. La selección de alternativas y distribución de temas de conversación se estructuran en un conjunto limitado de reglas de intercambio situadas o "decretadas" en el contexto.

4.1.8 TECNOLOGÍAS CONVERSACIONALES PARA LA INVESTIGACIÓN DE CULTURA

La metodología de estudio de la cultura que hemos propuesto en el Marco Metodológico de esta tesis opera en las autodescripciones y autoobservaciones de la organización. En rigor, trabaja en la descripción de las conversaciones realizadas como autoobservaciones de la organización. Es una observación de segundo orden especializada en la comprensión de los esquemas de sentido y las estructuras de significación que organizan el mundo como un espacio compartido de selecciones y diferenciaciones de la comunicación. La investigación social de segundo orden resulta una práctica dialógica de construcción de conocimiento, donde el investigador (observador) produce (observa) observaciones de otros observadores (investigados). El conocimiento que se obtiene es un orden construido en la operación de observación. No obstante, insistimos, para el investigador está siempre latente la cuestión de los límites de la propia observación (el punto ciego). En la investigación social esta diferencia entre observador y actor se adecua en los mismos procesos de comunicación que supone esta

⁸⁴ Ver en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. Eds. 1995 el desarrollo expuesto por los distintos autores que colaboran en la obra que ellos editan.

modalidad específica del conocer.

La práctica de investigación de cultura que nos ocupa es una observación de segundo orden, dispuesta a describir e interpretar los esquemas de distinción (saberes y deberes) que configuran los procesos organizacionales en las tematizaciones de la comunicación. La cultura no se encuentra escondida como una caja negra en la mente de los observadores/actores que investigamos, sino que, se produce reflexivamente en las conversaciones de la organización.

Afortunadamente las redes cognitivas y de significación que nos interesan no son privadas ni ideosincráticas, son sociales, no las encontramos ocultas en la cabeza de nadie. No son entidades secretas, inaccesibles a la observación. Podemos acceder a ellas a través de la exploración del mundo conceptual que manejan y en que viven nuestros "observados". Un buen diagnóstico nos permitirá incorporarnos a "otras conversaciones" participando, en consecuencia, en otros entramados culturales.

Las tecnologías conversacionales de investigación que relevamos parasitan de las empleadas habitualmente en estudios de opinión. La opinión pública es de orden conversacional y su estudio simula los procesos de comunicación que la forman.

Aceptamos con Ibáñez⁸⁵ la similitud estructural de la opinión pública con las conversaciones. Ahí las selecciones de notificación de sentido posibilitan un contexto para su comprensión en el juego de aceptación y rechazo que ajusta los límites de pertinencia grupal. Como diferenciación de la comunicación en la organización, las opiniones de selección pública tematizan las fronteras de su propia distinción como sistema respecto a un entorno. Luhmann nos orienta en el entendimiento de la opinión pública como mecanismo generalizado para la autodescripción de los sistemas sociales. La opinión pública es el medio de la autodescripción de la sociedad moderna. Es el Espíritu Santo del sistema, la disponibilidad comunicativa de los resultados de la comunicación.

⁸⁵ Ver: Ibáñez, Jesús. **El Regreso del Sujeto**. Amerindia, Santiago, Chile. 1991

La organización como sistema social se reproduce en la autorreferencialidad de la comunicación en el sentido de elaborar con sus propias operaciones descripciones de sí mismo y autoobservarse. Las tecnologías para observar autodescripciones más destacadas provienen de las metodologías cualitativas de investigación. De este modo, el estudio de conversaciones provee el modelo metodológico para la autoobservación y autodescripción de los sistemas organizacionales, en tanto, utiliza las comunicaciones como operaciones de observación.

5. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

5.1.1 ANTECEDENTES

Como se adelantó en la sección destinada al Marco Metodológico, el material que sirvió de base para nuestro estudio de caso, y que a continuación pasaremos a analizar, fue seleccionado de entrevistas largas, semiestructuradas, desarrolladas en contextos no directivos y que fueron realizadas en una etapa a un total de cuatro miembros del Equipo Ejecutor de **"Programas Vega Central"**. De ellos, dos ocupan puestos desde los inicios del Programa –Ana María González y Miguel Sánchez-, la tercera entrevistada -Paola Figueroa- es la única profesional universitaria (Asistente Social) de dicho equipo y Ana Hormazábal, quien antes de pertenecer al equipo ejecutor fue beneficiaria del programa. Estos cuatro interpelados cumplen los requisitos de nativo próximo, especificados en el punto 3.3 del Marco Metodológico.

Respecto de los entrevistados, cabe señalar que, reconociendo que hubiera sido interesante abordar a todos los miembros del Equipo Ejecutor, pareció más razonable apuntar, en esta investigación, a los informantes más calificados, tanto en términos de su vinculación histórica y personal con la unidad estudiada, como en términos de su formación profesional (suponiéndole a esta última condición un punto de vista más crítico y técnico).

Fuente secundaria de información fueron los documentos elaborados por los miembros de la unidad de estudio en forma de documentos internos, actas de reuniones, informes de gestión, etc. Además de nuestra asistencia, tanto como observador, como miembro activo, a todas las reuniones semanales realizadas entre los meses de Octubre y Diciembre (doce en total), y a la última jornada de evaluación del año realizada durante el día 18 de Diciembre de 1999.

Nuestras hipótesis centrales sostenían que, las organizaciones del tipo **"Programas Vega Central"** se constituyen por procesos de comunicación de decisiones y que los esquemas culturales son tematizaciones de la comunicación y que se distinguen como selectividad coordinada en la organización, que responden a tematizaciones y comunicaciones que el Estado plantea como relevantes pero que no es capaz de abordar y, en tercer lugar, que la definición de indigencia y marginalidad se constituye, por un lado, en un elemento que guía el trabajo de este equipo ejecutor y, por otro lado, es un elemento que se constituye como un factor importante para diferenciar al sistema de su medio ambiente.

Justamente, esta contingencia se revierte en la necesidad de observar tales organizaciones actualizando, permanentemente, el reconocimiento de sus modos de operación en un contexto de indeterminaciones "complejidad organizada". Ello implicó, desde nuestra opción, la insistencia en caracterizar su cultura organizacional desde la indicación y descripción de su trama comunicacional interna y desde allí precisar fortalezas y debilidades frente a los desafíos y oportunidades que presionan desde sus ambientes.

Como ya se ha detallado en el Marco Metodológico, para abordar este problema asumimos una estrategia de observación de segundo orden, cuya función consiste en posibilitar la introducción de observaciones externas en tramas internas de comunicaciones. El reconocimiento consiste en especificar componentes cognitivos y desde allí las estructuras de expectativas con que se reconoce la identidad de la organización interna de Equipo Ejecutor y se interpretan las acciones de sus miembros.

5.1.1.1 ANTECEDENTES GENERALES EN CIFRAS

A modo general, y complementario, podemos ver algunos indicadores cuantitativos que nos ayudarán a darnos cuenta de los cambios que ha debido enfrentar el equipo ejecutor analizado, los que sin duda han afectado su dinámica interna.

Estos cambios los podemos visualizar como ruidos ambientales relativos al "Sistema Equipo Ejecutor", comunicaciones que han debido ser escuchadas y codificadas por el sistema. Estas comunicaciones tienen dos aspectos; "comunicaciones externas" y "comunicaciones internas". Entre las primeras podemos identificar los cambios en las políticas presupuestarias del medio ambiente, en este caso de la Fundación Hogar de Cristo, exigencias de un marco legal (como consecuencia se crea la Corporación Gente de la Vega) y los cambios en las demandas de beneficios por parte de los beneficiarios; entre las segundas tenemos los cambios que ha experimentado el equipo ejecutor en sus primeros cinco años de vida, tanto en términos de crecimiento y desarrollo natural, como de las crisis y cambios propios de la organización.

En términos económicos tenemos que, en el año 1995 el presupuesto anual del programa alcanzó la cifra de \$7.890.000, en el año 1996 esta cifra fue de \$13.000.000, en 1997 esta cifra llegó a los \$22.300.000, en 1998 se recibió un total de \$28.213.600 y en 1999 esta suma llegó a los \$32.588.000.

En el mismo período podemos ver que el promedio de atenciones diarias a distintas personas fue de 30 personas en 1995, 40 en 1996, 50 en 1997, 60 personas en 1998 y 72 en 1999.

La diversificación y complejización de las atenciones se puede ver en el desarrollo que ha tenido la misión del programa, del "**Programa Casa de Acogida**" inicial se han desprendido los programas "**Hospedería El Alero**" y "**Residencia para Hombres en Rehabilitación**". Esta dinámica se entiende a partir de la vinculación de este sistema con su entorno, vale decir la diversificación y complejización del servicio es una respuesta natural y lógica a la diversidad y complejidad del entorno y sus demandas.

El Equipo Ejecutor también experimentó cambios cuantitativos durante el período, podemos ver que entre 1995 y 1996 este equipo lo componían cuatro personas, en 1997 contaba con seis miembros y desde 1998 sus integrantes son siete. Este proceso afectó sustantivamente la estructura de servicio y su dinámica interna.

5.1.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INICIATIVA

Para facilitar la presentación y análisis del desarrollo del sistema social **"Programas Vega Central"** definiremos dos procesos conversacionales básicos, a saber:

- a.- Primer proceso conversacional: Creación del Proyecto.
- b.- Segundo proceso conversacional: Organización del Programa.

Es necesario aclarar que, según ha quedado definido en los objetivos de esta investigación, es el segundo proceso conversacional el que concentrará nuestro mayor interés y análisis.

5.1.1.3 PRIMER PROCESO CONVERSACIONAL: CREACIÓN DEL PROYECTO

Al analizar la evolución histórica que ha tenido la estructura de servicio del equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"**, podemos ir perfilando y dándonos cuenta de qué manera este sistema va adquiriendo características de tal en el tiempo.

Los orígenes de esta iniciativa social la encontramos a mediados de la década de los ochenta, en el trabajo voluntario desarrollado por comunidades universitarias en el sector de la Vega Central, este trabajo se realizaba al alero de la Vicaría de Pastoral Universitaria del Arzobispado de Santiago. La evolución, y posterior desarrollo de esta iniciativa solidaria nos habla de un proceso de necesaria complejización del servicio prestado a la gente de la calle y de la visualización, por parte de un grupo de integrantes, de la necesidad de crear una estructura capaz de dar respuesta a esta complejización. Como consecuencia de esta reflexión, se redacta el Proyecto Casa de Acogida Vega Central en 1994. En este proyecto estaban contenidas las razones para la creación de esta iniciativa, la estructura de servicio básica y un estudio económico con el respectivo presupuesto anual.

En este punto podemos decir que, a partir de ese momento, nace "Casa de Acogida Vega Central" puesto que, como hemos visto en el marco teórico, esta nueva organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea esta organización. Pero lo único que se hace en ese momento es conversar. Conversar de una manera particular, pero sólo conversar. Una vez iniciada la conversación esta organización ya existe en el lenguaje.

"(De) cuando partió... bueno yo soy el único sobreviviente desde que esto era... desde que la casa era un proyecto, que durante bastante tiempo nos juntábamos solamente a conversar, a elaborar un proyecto, a presentarlo al Hogar de Cristo ..."
(M.S.)

"... yo diría que básicamente..., el objetivo general cuando se llegó a la Vega era acoger y acompañar a lo más pobres del sector de la Vega. Ese objetivo, como misión, sigue vigente absolutamente, yo creo que lo que ha pasado, en algún momento fue diversificar el espectro del objetivo que significa acoger y acompañar asumir la responsabilidad como servicio, lo que significa acoger y acompañar."
(A.M.G.)

Tal y como están definidas las áreas de responsabilidad administrativa en el proyecto original podemos ver como los perfiles de cada cargo están bajo un esquema de pautas difusas y sin un cuerpo que les permita responder eficientemente a los requerimientos del medio en que se movía este equipo. Las características adscritas a cada miembro del sistema responden a las características que en el trabajo de calle las comunidades universitarias imaginan para cada nodo del sistema.

"Mira... haber, cuando yo llegué, había un esbozo de esta estructura. Lo que en el fondo terminé de hacer yo, fue definir actividades que estaban como sueltas y que resumí en un área y los objetivos estaban planteados de mucho antes que yo llegara, o sea, cuando el programa se concibió se concibieron los objetivos y todo el trabajo posterior, misma estructuración, definición de responsabilidades, territorios de

trabajo, todo eso está absolutamente relacionado con los objetivos generales y específicos, con la misión del programa. Entonces, siempre ese es el fundamento de cualquier forma de trabajo que nosotros implementemos va a estar siempre relacionado directamente con la misión." (A.M.G)

5.1.2 SEGUNDO PROCESO CONVERSACIONAL: ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

A partir de Enero de 1995 empieza a operar el Programa Casa de Acogida Vega Central. El equipo ejecutor desarrolla su trabajo bajo un esquema organizacional precario pues no están bien definidas las áreas de responsabilidad y los encargados las ejecutan con arreglo a un sistema de "emergencia", pues este esquema se va perfilando de acuerdo a las necesidades del momento, en muchos casos no previstas en el proyecto y en la estructura organizativa original.

"Porque acoger y acompañar en un principio fue estar en la Vega abrir la casa, invitar a la gente y estar con ellos, eso era el resumen del acoger y acompañar. Luego... ponte tu, en este acoger se incluyó atenciones de salud, voluntariado, y posteriormente rehabilitación. Esas fueron tareas que requirieron plantear un área, definir responsabilidades, asumir las responsabilidades de lo que es la rehabilitación, ver cómo lo íbamos a hacer, que opción o que cosas íbamos a ocupar para rehabilitar a la gente." (A.M.G)

En "Programas Vega Central", como en todo tipo de organizaciones, coexiste una variedad de estructuras mediante las cuales se procesan los "ruidos" ambientales, transformándolos de comunicaciones ambientales en informaciones internas. Unas se especializan en determinar los entornos relevantes y otras en canalizar la demanda de dicho entorno (beneficiarios, otras instituciones, etc.), estableciendo su pertinencia y priorización. Por otra parte, los requerimientos por identidad y autonomía imponen presencia de unidades coordinadoras, más generales y abstractas, menos apegadas a las contingencias, pero siempre disponibles para ellas, que dan sentido a cada una de las

estructuras del sistema y a sus autorrepresentaciones parciales o globales. Estas constituyen, en definitiva, la clausura requerida por el sistema para mantener su diferencia con otros sistemas en su entorno. No siempre es fácil detectar los programas que conectan estas múltiples operaciones y que tienen por efecto la selección y tratamiento de estímulos nuevos por los cauces de lo ya conocido.

“Una de las cosas importantes que ha mantenido este equipo es su capacidad de discutir sobre las cosas que son importantes, pero también sobre las cosas que no lo son tanto, cada cosa en su lugar según su importancia, la vara de medida para esto son los beneficiarios no nosotros, el nivel de beneficio para ellos es lo que nos indica cuán importante puede ser un asunto...” (A.M.G.)

Desde nuestras observaciones, identificamos como núcleo fundante de las operaciones de la organización el definir y procesar problemas de ejecución y de servicio. Estos procesos son tratados desde un código que, desde nuestra perspectiva, opera como visión problematizada y ejecutiva de la realidad. Así, los beneficiarios, Fundación Hogar de Cristo, Fundación Damián de Molokai, Corporación Gente de la Vega, reuniones de equipo, etc. son temas en tanto se codifican por los agentes como problemáticos. De éste código derivan subcódigos, por ejemplo, las distinción entre problemas solucionables o no, importantes o irrelevantes, permanentes o transitorios, privados o del equipo, proyectos viables o inviables, etc.

5.1.3 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SISTÉMICO

Una identificación sistémica tiene por objetivos caracterizar, por sobre detalles y con algún grado de certeza, los condicionamientos de la asociatividad que quedan comprendidos en los diseños cognitivos e interpretativos que aplican en sus relaciones internas y externas y cuya función comprende la capacidad de distinguir estímulos, su modulación en forma de comunicaciones y la transformación de éstas en premisas decisionales. Por cierto, tal distinción se impone desde el orden de un observador externo a través de nuestras propias operaciones selectivas.

La unidad de estudio, "**Programas Vega Central**", corresponde al tipo de sistemas autorreferenciales y autopoieticos en los términos que los define Luhmann. En el caso del sistema social "**Programas Vega Central**", que es el que nos interesa, no existe ninguna comunicación fuera de la comunicación particular del sistema, en este sentido podemos decir que es un sistema cerrado. Este sistema ha tenido que definir su manera específica de operación y determinar su identidad a través de la reflexión, para poder regular cuáles son las unidades internas de sentido que posibilitan la autorreproducción del sistema, por lo tanto, cuáles son las unidades de sentido que hay que reproducir siempre de nuevo.

"... el fundamento de cualquier forma de trabajo que nosotros implementemos va a estar siempre relacionado directamente con la misión, ella es nuestro punto de partida y de llegada, ella, la misión, nos hace especiales, distintos y novedosos..."

(A.M.G.)

Durante el proceso de maduración, desarrollo y crecimiento, el sistema ha recurrido a su propia historia y experiencia, así como a la lectura que puede hacer del entorno y de los desafíos que este le presenta, en cada decisión que ha tomado el sistema podemos ver que es él mismo el instrumento de medida de todas sus decisiones y que, esta capacidad de autorreferirse, es producto de la capacidad de observar el medio y de autoobservarse del sistema. Para ello acudimos al concepto de asimetrización, ya que la clausura del sistema no nos permite acudir al entorno para acceder al estado de apertura necesario para captar la comunicación. Sin embargo, para posibilitar sus operaciones, el sistema selecciona puntos de referencia que, en estas operaciones, dejan de ser cuestionados y se aceptan como preestablecidos.

"Ellos (los beneficiario) nos hicieron crecer, en el fondo yo creo que fue así, si no hubieran sido demandantes de este tipo de servicio,... todavía estaríamos simplemente acompañándolos ... sin mayores problemas..." (M.S.)

5.1.3.1 LA UNIDAD DE ESTUDIO Y EL MEDIO AMBIENTE

Como ya se ha dicho en el punto 2.1.3 del Marco Teórico, una de las nociones centrales de la reinterpretación sistémica de Luhmann es la distinción entre sistema y medio ambiente.

En su relación con el medio ambiente nuestra unidad de estudio ha desarrollado características que le han permitido reducir la complejidad de dicho medio ambiente, el cual está compuesto por los beneficiarios y el contexto socio cultural en el cual estos se mueven, a saber, los locatarios de la Vega Central, los locales clandestinos, Carabineros e Investigaciones, grupos religiosos y los grupos delictuales y de tráfico de drogas que hay en el sector y por las Fundaciones y Corporaciones privadas y los organismos estatales y municipales de asistencia social, médica y jurídica, los medios de comunicación, etc. Además de la propia red de ayuda del programa, Directorio de la Corporación Gente de la Vega, asesores jurídicos, contables, socios cooperadores, equipo de voluntarios, Universidades e Institutos Profesionales que envían estudiantes en práctica, etc.

Como decíamos en el Marco Teórico, todos los elementos mencionados conforman una realidad compleja donde el surgimiento de éste sistema se explica por un proceso de evolución y de diferenciación funcional, en el que, tanto este, como todo sistema, busca reducir la complejidad de dicho entorno. El sistema estudiado se distingue de su medio ambiente por los elementos que los constituyen, por la capacidad autorreproductora o autopoietica del mismo y por las categorías que utiliza para transformar las comunicaciones del entorno en información.

El tipo de relación sistema-medio ambiente posee una dimensión temporal, es decir, posee una historia y un desarrollo. A partir del momento en que se constituye el primer programa, Casa de Acogida Vega Central, el sistema y su "Estructura de Servicios" ha ido evaluando su relación con su entorno específico y adecuándola a las necesidades, cada una de las instancias que el sistema ha ido creando son una respuesta al momento y a la lectura de los eventos. Es así como durante el período Enero-Diciembre de 1995, la

relación, tanto con la principal entidad financiera (Fundación Hogar de Cristo), como con los propietarios del inmueble utilizado (representados por un corredor de propiedades) se hizo a través de la Vicaría de Pastoral Universitaria representada por su Vicario, y las relaciones al interior del equipo ejecutor eran horizontales, teniendo el director del programa una función coordinadora con este último. La relación con el medio debió, con el tiempo, desarrollar estrategias de perfeccionamiento, estrategias que son fruto de la reflexión al interior del sistema en virtud del aumento de los beneficiarios, la llegada de voluntarios y las necesidades cada vez más complejas de los primeros determinó el desarrollo de una estructura de servicios cada vez más compleja y específica para cada uno de los niveles o áreas de responsabilidad administrativa. Por otro lado, la complejidad del entorno de apoyo al programa, acceso a fondos concursables, convenios con hospitales y centros de salud, la llegada de donaciones de particulares, etc., obligó a la creación de un ente jurídico que le permitiera al programa crecer en proyectos e insertarse en el contexto social creándose la **Corporación de Desarrollo de Indigentes Gente de la Vega**, compuesta por ex integrantes del equipo ejecutor, por el Vicario de Pastoral Universitaria, voluntarios de mayor compromiso y por la directora del programa, lo que le otorgó mayor autonomía para relacionarse con el medio ambiente. La anterior dependencia de la Vicaría, debido a la misión de esta, es decir, el trabajo pastoral en universidades y no la creación y supervisión de programas sociales, era lenta y en varias ocasiones torpe y poco eficiente.

Las relaciones del sistema con el medio ambiente ha tenido un desarrollo acorde con los requerimientos del entorno y de la contingencia, creándose entonces, las instancias necesarias cuando así ha sido necesario. Lo que se traduce en un proceso de adquisición de mayores grados de autonomía para el sistema.

En resumen, este proceso de diferenciación ha sido acompañado por un proceso de diferenciación funcional de las partes y de los elementos constituyentes del sistema. Donde tales partes del sistema (o subsistemas) se especializan en el tipo de tratamiento de ciertos problemas concretos y determinados según se han ido presentando las contingencias.

El proceso de diferenciación funcional del sistema estudiado se realiza desde planos externos (las nuevas exigencias del entorno o sistemas mayores los cuales ya han sido definidos) a dimensiones internas (sistemas menores o subsistemas) del sistema. De tal forma, la especialización interna en subsistemas diferenciados, permite al sistema general realizar en mejor forma las metas de mantenimiento y autorregulación; ya que, gracias a este proceso de diferenciación, se reemplazan un conjunto de pautas difusas, inciertas y múltiples, por pautas específicas y por unidades funcionalmente especializadas (procesos para responder a las exigencias del entorno inmediato).

Todas las estrategias y eventos antes mencionados, tienen como objetivo crear nuevas formas de reducción de complejidad, las que son claramente perfiladas al interior del sistema, el que, a su vez, se transforma en el entorno para estos nuevos tipos de sistemas sociales.

5.1.3.2 CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Hemos mantenido que las organizaciones producen su funcionamiento en las relaciones sociales que establecen los procesos de gestión, su regulación normativa y premisas básicas de colaboración y conflicto.

No corresponde afirmar la existencia de una lógica cultural homogénea o de patrones normativos significados de igual modo en los distintos miembros al interior de **"Programas Vega Central"**. Lo que se observa es la coexistencia de modelos diferenciales de pertenencia, identidad y orientación a la acción, que portan diferenciaciones respecto al tiempo de permanencia, al conocimiento acerca del trabajo y la formalidad del desempeño y, por cierto, a la posición que se ocupe en la red de comunicación de decisiones.

No obstante, es posible distinguir un esquema de sentidos de la cultura, que representa dos ejes comunes a la selectividad del comportamiento en la organización. Ambos esquemas de sentidos, son una síntesis que la cultura provee para superar las

propias improbabilidades comunicativas de los procesos organizacionales.

Desde una lectura longitudinal de nuestras observaciones podemos ver que, lo que se manifiesta en la cultura de la organización estudiada, es la puesta en común de ambos órdenes de tematización que actúan como premisas del decidir organizacional y producen la selectividad del comportamiento -posibilidad de selección de propuestas-. Son principios de observación y organización de los procesos sociales que, más allá de sujetos concretos, son significaciones que se actúan en la coordinación de las expectativas y en las orientaciones a la acción.

Estas configuraciones son intercambios dinámicos en la operación de la organización estudiada que el tiempo y la capacidad de aprendizaje funden hasta la similitud o marcan como diferencia categórica.

En concreto, son premisas recurrentes que permiten disponer de alternativas para adecuar el comportamiento a las diversas situaciones y relaciones sociales. La comunicación, se constituye en la síntesis de estas distinciones básicas, que organizan la autorreproducción de la organización. En rigor, constituyen dos ordenes de tematizaciones centrales que ajustan las selecciones del comportamiento, adecuándolo a los temas y aportaciones específicas que permite; las denominaremos simplemente a) formalidad y b) discontinuidad.

A) FORMALIDAD

Corresponde a la tendencia decisional marcada hacia la formalización de la pautas -reglas- para ajustar la conducta. El comportamiento organizacional manifiesta dependencia en coordinaciones, afirmadas en una normativa precaria, en textos escritos (documento "Estructura de Servicio") para mediar en las decisiones y desplazar el riesgo. Este orden temático se presenta, por ejemplo, en tanto, la necesidad de los niveles menos experimentados de conocer las normas establecidas, como en lo niveles medios de buscar evidencias suficientes para intentar simplificar procedimientos asentados en la costumbre. Entonces, los procesos aparecen lentos y los sujetos apelan a la mediación de

la tradición -la actuación del código- y a quienes la portan -los que saben más o los miembros más antiguos dentro del equipo- para orientar el decidir y realizar las relaciones sociales -socialización-.

"... yo creo que la visión del trabajo y el estilo te lo transmite la gente más vieja del equipo... " (A.H.)

"... necesitas estar un tiempo en el equipo de trabajo, y que el equipo de trabajo de alguna forma te vaya permeando de ese estilo de trabajo y te vaya comunicando, te vaya enseñando eso... " (P.F.)

La estructuración jerárquica de las decisiones recurre a la adecuación normativa como modelo ensayado culturalmente para ejercer poder y control en la organización. La autoridad se tematiza en mecanismos de legitimación normativos que responden estrictamente a la estructura de cargos. En ese sentido, no alcanza a resultar significativa la expresión de liderazgo al interior de la organización. Más que líderes en la organización, lo que se observa, es la reproducción de una jerarquía de cargos de autoridad formal y funcional. Asimismo, la formalización como principio cultural orienta respecto a la autoridad en el recurso a pruebas tangibles –*"todo queda escrito"*- para asentarse en la formalidad del intercambio. Por cierto, la directora *"controla"* que los procedimientos se ajusten a la normativa, alerta a la subversión de las jerarquías.

"La dirección tiene como responsabilidad dirigir, coordinar y supervisar la actividad del resto de las áreas ..." (A.M.G.)

B) DISCONTINUIDAD

Como orden de tematización surge en la autoobservación de que la complejidad de la organización opera como una improbabilidad permanente de producir procesos coordinados. De este modo, en la imposibilidad de formalizar suficiente o permanentemente las pautas de comunicación, la organización muestra espacios jerárquica y funcionalmente poco integrados, unidades que mantienen escasos flujos de

información que las articulen o dificultades para mantener medios de comunicación y asociación entre los miembros del equipo ejecutor del programa. Como premisa cultural, la discontinuidad en los procesos organizacionales se procesa tanto, desde una perspectiva de responsabilidad individual de integración, como desde una incorporación sin una autodeterminación muy clara.

"El sistema te come ..." (A.H.)

"...con el tiempo la cosa ha ido cambiando, yo echo de menos como se planteó esto (en un principio) en una relación más horizontal, más de coparticipación, creo que eso era una cosa muy valiosa y que se ha ido perdiendo ...es parte de los costos de ir creciendo" (M.S.)

La discontinuidad, o fractura, en el ejercicio de las decisiones cotidianas de la norma hace referencia a la existencia de largas series decisionales o la imagen de lentitud para operar en la contingencia. Resulta un fenómeno cultural que anuda en caracterizaciones vinculadas a la distribución de responsabilidades y competencias de decisión. Las comunicaciones surgen en la diferenciación categórica entre encargados de área más antiguos y encargados más nuevos y con esto, de saberes prácticos y nivel de peso en el proceso de toma de decisiones. La concentración de las responsabilidades en los encargados de área, supone que en ese nivel se presenten los mayores espacios para la iniciativa personal, tanto en la ampliación de posibilidades, como para la imposición de límites. Sin embargo, no sólo se recurre a los más experimentados para afirmar la formalización de los procedimientos. Más bien, las demandas comunicativas de aceptación y reconocimiento dirigidas hacia la directora son parte, aunque discontinua, de las conversaciones acerca de la autoridad y la norma. Las acciones no se incorporan a procesos de autodescripción para fines de autoobservación, no existe un reconocimiento explícito de los procesos, o mejor, del conocimiento, el saber cómo de los procedimientos que se utilizan.

"... yo me manejo ... a lo mejor en el manejo diario, a lo mejor yo tengo más poder, digamos soy más consultado... es como el poder informal" (M.S.)

"por eso te digo, de repente uno tiene poder, de repente decirle a algún compañero que hable con tal persona, o que me consultan a mi a ver si se puede hacer una derivación..." (A.M.G.)

"Cuando yo llegue se me consultaba sobre algunas decisiones, aunque yo no tenía ni la menor idea, importaba en el equipo que yo fuera asistente social ... se me consultaba acerca de cada caso o se me consultaba si veía algún problema en el equipo ..." (P.F.)

Asimismo, las tematizaciones de este orden -discontinuidad- explicitan la marcada concentración de las capacidades decisorias en los miembros más antiguos. Esta situación propia de la estructura jerárquica, son también orientaciones culturales de comportamientos decisorios realizados en la distancia de las cúpulas respecto a los niveles menos especializados de la organización. La imagen generalizada es la del aislamiento que mantienen los cargos directivos de las cuestiones más cotidianas de los ejecutores. Como problema no resuelto en la organización, esta distancia produce conductas de desmotivación y debilita la identificación de los miembros del equipo ejecutor a expresiones de globalidad y fragmentación de las identidades.

" A mi me carga que cuando llega alguien, a mi me presentan como nuestro administrador y yo soy de un equipo ejecutor... yo creo que esto pasa por un rollo de poder..." (M.S.)

"...a veces me gustaría ser más tomada en cuenta en decisiones importantes porque, aunque soy nueva, igual soy del equipo..." (A.H.)

Esta situación de desmotivación da cuenta de comportamientos sociales complejos y propios del carácter normativo de la organización. En efecto, podemos aventurar que, la falta de incentivos y su correlato más importante, la decaída motivación de los miembros del equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"**, que se hace presente en forma cíclica y recurrente, impacta en el desempeño al generar prácticas donde los ejecutores tienden al "menor esfuerzo" (y a veces no al mejor esfuerzo posible)

en la realización de sus tareas; es la costumbre enraizada de apego a las formalidades, lentitud en la resolución de problemas y aún, obstrucción de los procesos.

"... a veces veo en el equipo un achatamiento generalizado y contagioso, como que todo se hace por cumplir y nada más ..." (A.M.G.)

"... yo mismo lo veo en mi trabajo con las platas, si me apesto las platas no salen..." (M.S.)

"Por ejemplo, la comida queda buena o mala dependiendo de mi animo, aunque yo no quiera, y los viejos (beneficiarios) se dan cuenta" (A.H.)

5.2 TEMATIZACIONES DE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Las tematizaciones corresponden al orden semántico de las conversaciones organizacionales. Son por tanto, esquemas de sentido que surgen de las comunicaciones en la distinción de temas y aportaciones.

5.2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LA NORMA: PREMISAS DE LA FORMALIDAD

La administración de las funciones descritas y definidas en los documentos "Proyecto Casa de Acogida Vega Centra"⁸⁶ y "Estructura de Servicio Equipo Ejecutor"⁸⁷, es la característica de una conversación organizacional que circunscribe la prescripción y proscripción de los procesos de trabajo a la normativa -autodefinida y autoimpuesta- en vigencia. Administrar los procedimientos establecidos en esta legalidad formal significa, la dependencia del propio desempeño a las regulaciones "legales" y la sujeción de toda

⁸⁶ Proyecto Casa de Acogida Vega Central, Julio 1994.

⁸⁷ Estructura de Servicio Equipo Ejecutor. Documento Interno. Octubre 1997.

autoridad a la autoridad de la norma.

"Básicamente es un equipo ejecutor, y así se planteó esto de un principio, donde hay una definición de funciones específicas... las tareas y las obligaciones de han delimitado y eso mejoró el funcionamiento digamos si hay alguien que tiene necesidad de atención de salud se deriva a la encargada..." (A.M.G.)

"Pero se ven problemas al interior del equipo... problemas de relaciones, de delimitación de funciones..." (P.F.)

"... quizás sea bueno una jornada puramente administrativa para cumplir con las normas y obligaciones, y otra jornada para estar con los beneficiarios..." (M.S.)

"La directora de la casa... tiene que velar porque funcione bien el rol de cada uno... ese es su rol" (A.H.)

"Yo diría que las responsabilidades y las normas que hay que cumplir son explícitas y en torno a actividades... sabemos cual es el límite, la frontera que hay que respetar... esto esta por escrito en la estructura de servicio y todos lo conocemos." (P.F.)

"Mi rol yo lo explico... es como un compromiso, pero parte de mi deber, de mi obligación, yo trabajo hacia mi compromiso... que yo hago dentro del equipo..." (P.F.)

"Hemos llegado a conformar una estructura de servicio... lo hicimos preferentemente para delimitar áreas de trabajo por una parte y áreas de responsabilidad por otra... y cada área esta descrita... tenemos un documento que describe... y ese documento lo tiene cada persona y cada persona sabe lo que le corresponde" (A.M.G.)

Este modelo se corresponde con procesos decisionales donde la normatividad de los procedimientos mantiene una preeminencia sobre otras dimensiones del comportamiento organizacional. Por ejemplo, en la diferencia entre administrar la norma y ser administrado por ella. En este sentido, fundamenta prácticas de autoridad -"la estructura es clara y conocida"-, sustentadas en la desigual distribución del conocimiento y la información acerca de los textos formales que regulan el trabajo.

5.2.2 FLEXIBILIDAD Y SUBVERSIÓN DE LA NORMA

El doble carácter que tiene la norma, vale decir una suerte de flexibilidad en la rigidez, es más que una paradoja en la estructura de servicio de **"Programas Vega Central"**. Es así como esta estructura, si bien presenta la rigidez, que por definición un instrumento de estas características lleva implícito, se presenta como una exigencia mínima de acción y ejecución. La flexibilidad de los procedimientos no limita la proscripción de comportamientos que la normativa impone a los cargos, anulando o al menos minimizando el riesgo a la sanción y fortaleciendo la pertenencia.

"... dentro de esta estructuración hay territorios que están descritos por área y hay un territorio común... en el fondo cada uno conoce sus responsabilidades en cada territorio y maneja los criterios para cumplir el fin último, que es cumplir la misión de acoger y promover a nuestros beneficiarios de la mejor manera..." (A.M.G.)

"... se supone que está implícito en el proyecto y es un documento, pero yo diría más en el torno a actividades, que está más explícito, o sea las responsabilidades también, pero explícito más en actividades, que ahí de alguna forma tácita se asumen las responsabilidades..." (P.F.)

"... uno tiende, y la mayoría de nosotros tiende, como a salirse de sus propios roles... por ejemplo... pintar la casa, que no es deber de nadie en especial..." (M.S.)

Sin embargo, la misma preeminencia de la normativa contiene las posibilidades de su subversión. La norma gatilla la posibilidad de su propia transgresión, aún como objetivo común. De este modo, los caminos dispuestos para la toma de decisiones y resolución de problemas trazan una frontera cultural entre lo que es posible y lo que es debido.

"En el fondo lo importante es prestar un buen servicio a los viejos y, en ese sentido, da lo mismo cual es tu área, llegas y haces lo que hay que hacer en el momento y listo, el resto es música..." (M.S.)

5.2.3 JERARQUÍA Y SABER EN LA ORGANIZACIÓN

Los miembros del equipo ejecutor construyen su experiencia en el conocimiento práctico adquirido en el desempeño de sus cargos, en el quehacer cotidiano de su trabajo. En su conversación, la valoración del tiempo de permanencia es central, en tanto, legitima su saber acerca de los procesos de trabajo. Al dar cuenta del saber concreto adquirido en la práctica, la conversación de los ejecutores destaca la importancia de un conocimiento específico que no se encuentra en documentos ni libros, como una evidente referencia a las distinciones que surgen de la experiencia. Se trata de una específica y cotidiana práctica decisional, en su decir, *"una aplicación de criterios"*.

"... el conocimiento se adquiere en la práctica... uno mientras más tiempo lleva acá, uno va mejorando los conocimientos, va sabiendo más..." (A.H.)

"Hay una parte bien importante que yo creo que no se da estudiando, que es la parte de aplicación de criterios..." (A.H.)

"...siempre estuvo primero la necesidad y después el instrumento, así que podría decir que este es producto de la experiencia en terreno." (A.M.G.)

"... vamos tomándonos el pulso respecto de qué forma va tomando nuestro trabajo, para este tipo de cosas, por una parte, por otra yo diría que en la medida en que uno trabaja con objetivos específicos, por ejemplo, en la medida en que uno hila más fino más cosas te van apareciendo." (A.M.G.)

"Yo creo que el trabajo se ha ido acomodando, y se han ido creando instrumentos de trabajo, sistematizando más el trabajo, pero creo que sigue faltando por aprender." (M.S.)

"... esta cuestión se ha ido haciendo en el camino, si uno mira el proyecto original y el trabajo actual, te das cuenta que en ese momento no cachábamos nada..." (M.S.)

La adquisición de conocimientos, desde la experiencia de trabajo, redundará en la diferencia más inmediata que los miembros más nuevos, y por tanto menos experimentados, perciben respecto a los ejecutores más experimentados y antiguos: La organización construye culturalmente una subordinación del saber adquirido por la experiencia práctica de menor data, al saber adquirido por la mayor permanencia en el programa.

"A veces siento que mi trabajo solo es reconocido por los viejos (beneficiarios), pero como que en el equipo no, yo creo que es porque soy más nueva o porque antes fui beneficiaria y no tengo experiencia ni estudios..." (A.H.)

De acuerdo a esto, la experiencia adquiere un valor sustancial en la reproducción de los procesos organizacionales, aun cuando no hay un saber profesional hay un gran profesionalismo de experiencia. Es éste un saber vinculado a la antigüedad de los ejecutores y contextualiza las diferencias con los nuevos miembros.

"... cuando recién llegue lo preguntaba todo, ahora igual pregunto, pero hay como un cambio de rol y los más nuevos me preguntan a mí..." (P.F.)

En efecto, el tiempo de permanencia, y su transitoriedad, constituye una característica adicional en la diferenciación vertical en el equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"**. Los funcionarios o ejecutores más antiguos ven rotar a los equipos ejecutores, mientras ellos, permanecen. Esta situación contribuye a prefigurar las expectativas y el compromiso frente a la gestión de los diversos niveles y unidades en la administración del programa.

"... los cambios en el equipo te desgastan mucho, quedas con la sensación de haber perdido tiempo traspasando información y entrenando a alguien para nada..."
(A.M.G.)

5.2.4 CONOCIMIENTO Y RECURRENCIA DE LOS PROCESOS

Como hemos indicado, el saber adquirido en el desempeño recurrente de las funciones asignadas a sus cargos define modos recursivos y mecánicos de operar en la organización. Al estar los procesos del programa definidos y regulados en la normativa, en la costumbre y como respuesta a una demanda regular de su entorno particular, el comportamiento social se adecua a formas bastante estandarizadas de proceder, que son la base del conocimiento acerca de lo que habitualmente se hace.

"... el responsable último de un área eres tú... y si yo no vengo igual tengo que saber quienes vinieron, yo soy la responsable... pero siempre habrá alguien que me reemplace o quien cache como hacer mi trabajo, hay una dinámica y una mecánica muy simple y que es conocida porque la experiencia ha sido transmitida..." (P.F.)

"Los más antiguos hemos adquirido y compartido la experiencia suficiente como para que en lo que respecta a nuestro trabajo pueda ser ejecutado por algún miembro más nuevo en nuestra ausencia." (A.M.G.)

"Yo sé bien que puedo confiar en el entrenamiento que le damos a los miembros nuevos..." (M.S.)

Relevante resulta la percepción de la organización **"Programas Vega Central"** como un monstruo que emerge de la conversación de los miembros del equipo ejecutor, organización compleja que trasciende las posibilidades de influencia individual. El sistema incorpora a las personas a su propio modo de ser organizacional, generando dos perspectivas típicas de observación de los procesos de trabajo: como ejecutores insertos en un sistema que manifiesta su "propia lógica" de funcionamiento, o enfatizando la responsabilidad individual que le compete a cada cual en el desempeño de sus cargos.

"... este equipo funciona solo, y los programas funcionan solos... no me pregunte como, pero como que tienen vida propia..." (A.H.)

El ajuste de estas expectativas, expresa adecuadamente los significados y premisas de comportamiento que articulan la cultura organizacional, en ambos órdenes de tematización tratados, es decir, la formalización y discontinuidad.

5.2.5 FRAGMENTACIÓN DE IDENTIDADES

La identidad organizacional en **"Programas Vega Central"** resulta un tema complejizado por la diversidad de orígenes que tienen los miembros del equipo ejecutor que caracteriza la dinámica histórica de reclutamiento del personal. Esta fragmentación de identidades es un modo explícito en que se presenta la discontinuidad como premisa decisional. De este modo, condiciona los procesos de gestión y se constituye en un elemento de presión o de desmotivación al interior de la organización. Desmotiva y presiona, distancia o identifica con la política de gestión y con los lineamientos estratégicos definidos por la cúpulas directivas inmediatas o con las líneas definidas por el Directorio de la Corporación.

"Yo ahora estoy contenta, porque hay un directorio que yo conozco, porque eran tíos cuando yo era beneficiaria de acá, pero no sé que va a pasar cuando ellos cambien..." (A.H.)

"... hay una cuestión concreta desde la pega hasta el interés por lo que se ha ido construyendo y que de repente se produzca un cambio en la Corporación o en la persona encargada de la dirección ... eso te puede producir frustración o rabia o a lo mejor no ..." (M.S.)

5.2.6 MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

Una dimensión central en la reproducción del sistema estudiado se relaciona con cuestiones de orden motivacional. En todas las conversaciones se expresa preocupación por los problemas de motivación que son generalizados al interior de la organización. La falta de una adecuada política de incentivos económicos y reconocimiento, aún en los límites que la capacidad de captación de recursos impone (limitaciones siempre presentes en este tipo de organizaciones), impacta la motivación de los ejecutores en el desempeño de sus cargos y en el nivel de compromiso hacia la estrategia de gestión diseñada por la dirección.

Sin duda, la desmotivación al interior del trabajo de **"Programas Vega Central"** resulta una característica asentada en el "modo de ser" organizacional, asociado a lo mecánico y recurrente de los procesos que se realizan. Esto agrega una dificultad adicional a las políticas de desarrollo e incentivos, por cuanto se tiende más a parcelar las iniciativas (por ejemplo capacitación), que lograr articular políticas globales de gestión.

"... yo siento que hay un problema de reconocimiento, y no es que yo quiera que me aplaudan a cada rato, ni tampoco los demás, pero no se nos reconoce la función que se realiza y eso, a veces desmotiva..." (A.H.)

"... hay días en que me bajoneo, para qué hueviar tanto por tan poca plata... pero por otro lado me estimula ver a los viejos (beneficiarios) bien parados, y con eso me estimulo y pienso en nuevos proyectos y en posibilidades de buscar formas de financiamiento y de capacitación para el equipo..." (M.S.)

5.2.7 LOS PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

El carácter específico de los procedimientos aplicados en “**Programas Vega Central**” configura un sistema donde las secuencias de operaciones se complejizan por la exigencia de múltiples controles normativos y largas series de decisiones. En el programa se procesa esta situación de variadas maneras, no obstante, existen caracterizaciones coincidentes sobre la dificultad y lentitud en el operar que imprime esta aplicación de los procedimientos.

Las premisas de comportamiento ensayadas en la cultura organizacional producen, en términos generales, dos modos complementarios de respuesta. Por un lado, asegurar la responsabilidad jerárquica de los procedimientos exigiendo la máxima formalización, por escrito, de las decisiones. Por otro, apoyarse en las relaciones informales para agilizar los procedimientos y facilitar la consecución de objetivos, es una práctica común en el desarrollo de los procesos de trabajo.

“... antes era más fácil, había menos burocracia, ahora todo es trámite: que la copia para el archivo, que la copia para la Corporación, que la huevía para impuestos internos, la otra para el contador, que las firmas para un cheque... todo es más engorroso y más lento...” (M.S.)

“... yo creo que siempre es posible saltarse varias etapas para lograr algo... a mí me resulta mejor así...” (M.S.)

“... no veo para que tanto trámite para llevar bien la cocina y la despensa...” (A.H.)

La formalización de los procedimientos adquiere su máximo valor en su textualización. La contingencia de los procedimientos, la necesidad de formalizar los procesos de inducción y delimitar funciones vinculadas al desempeño de los cargos por medio de textos escritos (por ejemplo, la ya mencionada Estructura de Servicio) y, por cierto, la socialización del conocimiento acerca de los alcances de dicha estructura.

Los miembros del equipo ejecutor manifiestan que existe poca claridad en la explicitación de las funciones los procedimientos que debe seguir. Sin embargo, tienen claro lo que le compete en virtud de su posición específica, esto es, seguir el orden jerárquico.

Se indica, a propósito de la necesidad -no satisfecha- de mayores mecanismos de formalización y comunicación en los procesos de trabajo, la costumbre sedimentada en el tiempo -mentalidad de ser funcionario de una organización no gubernamental-, de desarrollar procedimientos flexibles para ajustar el mutuo desempeño.

Resulta destacada como una característica propia (parte de la cultura) que el procedimiento habitual resulte regulado por prácticas grupales de apoyo y competencia que escasamente se encuentran definidas por algún reglamento, son formas de hacer que buscan entabrar los procesos por rivalidades personales o por buscar el camino más fácil.

"Uno de los problemas al interior del equipo es que Miguel no ha querido ajustarse al esquema de trabajo y eso entraba el trabajo de todo el resto..." (A.M.G.)

"... claro que tengo problemas con la directora, porque ella tiene su estilo y yo el mío..." (M.S.)

En este contexto, las conversaciones sitúan dos perspectivas que enfrentan sus argumentos respecto a la lógica de procedimiento en la organización. Por un lado, se plantea la necesidad de generar mayores espacios de flexibilidad, aún no ajustándose rigurosamente al procedimiento normado. La otra asume como anormal -en el sistema donde estamos insertos- las prácticas informales de coordinación ajustadas por afinidades personales, en tanto, lo normal sería regirse por una procedimiento claro y debidamente normado.

"... yo creo que hay que dar mayor flexibilidad pa` que la cuestión se apure, porque tu sabí que siguiendo al pie de la letra el procedimiento te va a tomar tiempo en que los beneficiarios tengan atención y obtengan algún beneficio..." (M.S.)

"Tratamos de hacer un procedimiento y un flujo que yo llamo o defino como "normal", pero como que veo que lo "anormal" está establecido, implícitamente, en el procedimiento mismo..." (P.F.)

5.2.8 LA SOCIALIZACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRABAJO

La socialización de los procedimientos en los miembros del equipo ejecutor se realiza siguiendo un aprendizaje informal, escasamente estandarizado, más bien normado por la costumbre cuyo trasfondo se diluye en el tiempo. Esta situación pone de manifiesto una excesiva recurrencia a procedimientos rígidos que han ido perdiendo efectividad para solucionar problemas.

La conversación de los ejecutores más antiguos anuda dos perspectivas que enfrentan sus argumentos respecto a la lógica de procedimiento en la organización. Por un lado, se plantea la necesidad de generar mayores espacios de flexibilidad que logre resultados en el contexto de urgencia del servicio social, aún no ajustándose rigurosamente al procedimiento normado. La otra asume como anormal el sistema donde estamos insertos, regulado por prácticas informales de coordinación que se consiguen por afinidades personales, en tanto, lo normal sería regirse por una procedimiento claro y debidamente normado.

5.2.9 EL CONTROL ORGANIZACIONAL

El control como mecanismo de regulación organizacional adquiere una dimensión central en la lógica administrativa y cultural de la organización estudiada. La cuestión del control interno en la organización se vincula directamente al cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de trabajo. El significado de la función de control en **"Programas Vega Central"** está asociado a la vigilancia de las actuaciones de los ejecutores en el cumplimiento de sus responsabilidades. Se enfatiza entonces, su dimensión sancionadora. En este sentido, el rol más explícito de control interno supone la

puesta en común de los trabajos realizados y de los compromisos adquiridos en las reuniones de trabajo que se realizan semanalmente, el no cumplimiento de aquellos compromisos suponen una sanción tanto del director como del colectivo, esta sanción en sí no es punitiva, solo es social y ese estatuto de social y público basta para que cumpla con su función.

"Es pecado mortal no asistir a las reuniones, he logrado que todos lo sientan así..."
(A.M.G.)

"... en las reuniones tiramos líneas para la semana y discutimos como lo hicimos la semana anterior..." (A.H.)

El tema del control interno en la conversación de los ejecutores se vincula a la necesidad de políticas que definan estándares de eficiencia para el rendimiento laboral, por consiguiente, para "la producción" y "los productos" de servicio y cumplimiento de la misión de acogida y promoción de indigentes. En esa perspectiva, una configuración determinante para desarrollar procesos eficientes es estandarizar la función de control en el ámbito del desempeño y la gestión de proyectos con una orientación correctora de procesos y maximización de recursos.

"Semana a semana nos vamos tomando el pulso respecto del cumplimiento de compromisos y de metas..." (P.F.)

5.2.10 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

El contexto jerárquico, donde se sitúan los flujos de trabajo y las relaciones de poder en el programa, garantiza los límites impuestos a la acción colectiva. De este modo, se apela a la estructura formal para legitimar su autoridad en el espacio organizacional. No obstante, el ejercicio del poder, la autoridad y la jerarquía no se encuentran definidos explícitamente en la estructura, sino que son la expresión de acciones cuyo sentido apela al propio trasfondo cultural. Entonces, la estructura jerárquica de esta organización está

cruzada por "juegos de poder" que ajustan y diferencian la autoridad formal y el liderazgo en las distintas lógicas culturales.

La estructura jerárquica de la organización estudiada es observada por los ejecutores del programa como una diferenciación vertical que distancia, de manera tajante, a los encargados de área respecto a la cúpula decisonal. Ellos se observan como la clase baja, como los funcionarios de batalla y por su trabajo práctico, son los seres ejecutantes, mientras la directora del programa y el Directorio de la Corporación, desarrollan el trabajo pensante.

"... aquí hay una estructura jerárquica, una directora del programa y el directorio de la Corporación, que toman las decisiones, y la Corporación no necesariamente participa del equipo ejecutor y sus reuniones mas bien técnicas, por lo tanto hay que jugar mucho con los espacios de cada uno en las instancias de la estructura de poder." (M.S.)

"Hay un orden jerárquico, partamos de ahí, un Presidente, el Directorio, los socios de la Corporación, después vienen las directoras de programas y llegamos a los encargados de área, los ejecutores..." (A.M.G.)

"Si, yo veo una cierta distancia entre quienes planifican y quienes ejecutamos..." (P.F.)

5.2.11 EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

En "**Programas Vega Central**" el liderazgo muestra una característica fundamental de debilidad que resulta coherente con la dificultad para legitimar una autoridad que trascienda las competencias formales de los cargos relativos a los encargados de áreas. La falta de un liderazgo carismático impacta la motivación de los ejecutores, pues de acuerdo a la jerarquización de las responsabilidades, se le atribuyen determinados deberes a los encargados de áreas, como motivar, articular las relaciones -

no sólo las funciones-, generando mayor compromiso e identidad desde sus propios ámbitos de influencia que, al no ser satisfechas, producen un vacío de gran importancia en los procesos de integración interna.

"... si, a la larga somos un equipo, no necesitamos tanta estructura y jerarquías... esto ya tomó vuelo propio..." (M.S.)

La carencia de liderazgo sigue la línea trazada por la estructura organizacional, es decir, en cada nivel jerárquico –áreas de responsabilidad- se percibe como una separación entre "lo que se espera" respecto a las actuaciones del encargado en el ámbito de la integración y "lo que efectivamente se realiza" en virtud de sus funciones. Esta característica generalizada no es ajena, entonces, a los problemas de conducción global del programa

"Me preocupa que a veces queda como una sensación de desgobierno, y esto lo digo usando la estructura de servicio como medio de contraste..." (P.F.)

5.2.12 PROCESOS DE COMUNICACIÓN.DECISIONES

En el sistema estudiado, las decisiones ocurren como selección entre alternativas, asociadas estrictamente con el ordenamiento jerárquico de las posibilidades y responsabilidades. A esta jerarquía estructural de las decisiones se agrega su regulación de acuerdo a la especialización funcional de cada área de trabajo. El caso del área de administración, en su funciones de gestión administrativa, es un claro ejemplo de esta capacidad de decisión horizontal.

"... en lo que tiene que ver con mi pega... yo tengo que ver con todo... y todo depende de mi gestión y de cómo yo me manejo con las platas..." (M.S.)

Los espacios decisionales distribuidos de acuerdo a competencias funcionales generan potencialmente mayores posibilidades de conflicto -entramamiento de procesos-, en tanto, el carácter selectivo de las decisiones impone siempre determinada prioridad sobre otra.

"Creo que falta coordinación entre los encargados de áreas (y sus prioridades)... estamos organizados pero no coordinados" (P.F.)

Los flujos decisionales operan en el marco jerárquico y funcional. Entonces, el ajuste de expectativas vinculadas al poder de decisión no se encuentra ajeno a los permanentes conflictos que articulan dichos espacios. De este modo, la competencia de las decisiones en el ámbito global corresponde a la directora, ahí se reconoce una articulación respetuosa, entre la autoridad y los ejecutores.

En **"Programas Vega Central"**, la estructura vertical de la comunicación formal sitúa en el extremo, sin muchas competencias para operar con decisiones, a los encargados de áreas más nuevos y menos experimentados. Esta situación se ha ido reproduciendo en el tiempo como parte de la cultura organizacional. La concentración de información y decisiones en las posiciones superiores de la organización, es un fenómeno generalizado al interior del programa. En efecto, en todos los niveles ocurre que la fluidez de las prácticas comunicativas dependan de la disposición favorable del superior jerárquico, sin una institucionalización que permita hacer más eficientes los procesos de gestión.

"... hay una estructura muy marcada, yo veo que hay un trato vertical, de arriba hacia abajo, y esto implica manejo de información y manejo de decisiones, y veo que tu puedes sugerir algo y tu opinión veo que no se considera, o sea como que no es válida" (M.S.)

La dirección, es por cierto claramente, descendente, en que transita la comunicación de decisiones, implica una concentración de información en los niveles directivos. Fenómeno que se localiza en la reproducción del sistema, más allá de autoridades concretas.

5.2.13 COORDINACIÓN DE ACCIONES

Los procesos comunicacionales al interior del sistema estudiado definen las prácticas de gestión de manera determinante. Las mayores deficiencias de la organización aparecen expresada en la conversación de los encargados de áreas como problemas de comunicación y coordinación de acciones entre unidades, personas, e incluso con los mismos beneficiarios. Advierten que las dificultades en el traspaso de información resulta una situación común a toda la organización. Es un sistema, destacan, en que la suma de las partes no conforma una totalidad.

"Aquí, como en la Vega (Monumental), no siempre estamos remando para el mismo lado..." (A.H.)

Ocurre entonces, que la fragmentación de identidades y su expresión en los procesos de gestión redundan en comunicaciones discontinuas cuya calidad impacta el compromiso que se tiene con el equipo directivo y su estrategia de gestión. De lo que se carece, entonces, es de programas formales de comunicación interna que permitan a los actores reconocerse parte de un sistema global.

"Veo que falta reorganizar este cuento, refrescarnos nosotros como equipo, aunque suene dramático, ya no nos estamos escuchando..." (M.S.)

La cuestión de la coordinación de acciones corresponde a un modo específico de la comunicación, esto es, el ajuste de expectativas diversas en acciones cooperativas. En el programa preocupa que la práctica intencionada de coordinación resulte una debilidad fundamental para un buen funcionamiento y fluidez en los procesos de trabajo.

Paradójicamente, perspectivas diversas concuerdan en que la carencia de prácticas coordinadas es tributaria de las dificultades en los procesos de comunicación. No obstante, el desarrollo de experiencias con propósitos específicos de generar cambios en el entendimiento y en las prácticas de comunicación.

La debilidad de la comunicación entre unidades para desarrollar procesos de trabajo coordinados se entiende primeramente, como la falta de definiciones compartidas, orientaciones que permitan definir propósitos y objetivos comunes. Lo asentado culturalmente es la costumbre de las unidades de posponer los propósitos más globales y estratégicos, por el énfasis en cumplir las propias funciones y objetivos, con una intencionalidad cultural precisa, aún con el riesgo evidente de provocar conflictos y problemas de coordinación.

"Estamos en un punto en el que hay que volver a conversar de la misión, quizás refundar este cuento, reencantarlo..." (A.M.G.)

Al no existir propósitos y objetivos compartidos que orienten estrategias de gestión global, cada unidad apela a sus propios (y precarios) mecanismos de integración y coordinación, en desmedro de sentidos de adscripción corporativa comunes –espíritu de cuerpo-. No obstante, los cursos de acción tomados en la perspectiva de ir generando cambios en esta estructura atomizada –débilmente integrada- limitan con las premisas de comportamiento asentadas en el programa de operar en los márgenes de las propias obligaciones.

"Yo soy optimista, pero si no hacemos algo ahora, va a dar lo mismo si hay áreas de responsabilidad o no..." (P.F.)

Como indicábamos, las redes de comunicación de decisiones en el programa están determinadas por su verticalidad, principalmente, descendente. Esta característica de la comunicación interna en "**Programas Vega Central**" impone las mayores distancias en las relaciones directora-ejecutores; pues al no estar incorporadas culturalmente modalidades de carácter ascendente, su regulación queda sujeta a la voluntad individual

de la directora.

Lo más habitual que se plantea en los flujos informales de comunicación de decisiones es su disponibilidad para adelantarse, y de este modo flexibilizar y agilizar los procedimientos formales exigidos en la norma. Así, las decisiones pueden tomarse informalmente con anterioridad a su regularización por medio de los canales formales.

5.3 LA TEMATIZACIÓN DE LA POBREZA COMO DIFERENCIADOR DEL ENTORNO Y EJE DE AUTORREFERENCIA

Como veíamos en la definición de Organización No Gubernamental, esta unidad problematiza la realidad desde una visión de campo y busca crear y desarrollar respuestas a situaciones concretas y en muchos casos urgentes.

Un elemento principal y fundante, que se encuentra en los orígenes de este programa social, es la lectura e interpretación que desarrolla en torno al tema de la pobreza y marginalidad, visión particular que desarrolla a partir de, por un lado, el trabajo de campo, y por otro de las tematizaciones y comunicaciones que el Estado plantea como importantes pero, que no es capaz de abordar, dado que en su propia visión del problema y de las definiciones que desarrolla al respecto, va generando lo que podríamos llamar puntos ciegos en torno al tema de la marginalidad y extrema pobreza o indigencia y, es a partir de estos puntos ciegos del Estado que, esta O.N.G. en particular, va articulando las tematizaciones y va configurando los elementos que dan sentido a su trabajo y, en definitiva se convierte en una poderosa razón de ser.

"Yo veo que hay alguna preocupación por parte del Estado a través de MIDEPLAN y de la Municipalidad... lo que se hace es que define a las personas que habitan en hogares y reciben menos de una canasta familiar al mes, o sea que habiten en hogares... entonces la encuesta tiene que ser en un hogar, en una vivienda y los torrantes no viven en ninguna parte, entonces ¿cómo le haces la encuesta?, ¿en la calle?, y como no puedes hacer la encuesta en la calle, entonces no tienen derecho a pensiones asistenciales aun cuando son los más pobres..." (P.F.)

Como decíamos, la referencia a los procesos y capacidad de respuesta que son enviados, a modo de comunicaciones por el Estado, el que en definitiva es parte del entorno del sistema **"Programas Vega Central"**, abre una perspectiva particular en la acción de nuestra unidad de estudio.

Es así como, respecto de las comunicaciones que le envía el medio ambiente que le es relativo, la extrema pobreza y la indigencia, éste sistema desarrolla un proceso de diferenciación y a la vez de acoplamiento, producto de la autorreferencia y reflexión que hace de estas mismas comunicaciones.

"Entonces con el problema formal de las pensiones asistenciales o con temas policiales, verificación de domicilio por ejemplo, nosotros somos su domicilio, su casa y su familia... si no puedes lograr que el Estado y todos sus organismos entiendan que el torrante tiene por domicilio la calle, entonces nosotros le damos uno, y no solo eso... una identidad, una pertenencia..." (A.M.G.)

En cuanto a la vinculación que este sistema tiene con su medio ambiente, vemos que se refuerza a partir de la información que es capaz de procesar, además de incorporar para sí elementos que el medio le entrega y, le permiten hacer un proceso interno de reflexión y diferenciación, que redundan en la autorreferencia que le permite indicar las fronteras que lo separan críticamente del entorno.

"Queremos crecer, pero vemos cierta reticencia, sobre todo a nivel de Municipalidades y otros organismos de Gobierno, respecto de nuestra propuesta, estamos relativamente de acuerdo en el diagnóstico y en las necesidades de la gente, pero se complican con lo formal y con nuestro estilo... pero se ven cambios..."
(P.F.)

Otro elemento que se incorpora a la comunicación y diferenciación con el medio es la particular lectura que este sistema hace de su propio objeto de trabajo, y en definitiva, objeto sobre el cual proyecta su propia reflexión y elementos de referencia, que se introduce como elemento que es, constantemente, citado e invocado para crear y recrear los elementos necesarios para la mantención y proyección del sistema.

"Ahora que veo la cosa desde otro punto de vista, me doy cuenta que la gente de la calle es invisible para la mayoría de los organismos que dicen estar preocupados por los indigentes... nosotros trabajamos con los invisibles de la sociedad..." (A.H.)

Como hemos venido diciendo, este sistema procesa las comunicaciones y tematizaciones, respecto de la indigencia, de un modo particular, producto del tratamiento que hace de la información recibida del medio ambiente que le es relativo. Un factor importante en este proceso es la definición de extrema pobreza que ha elaborado para poder descomplejizar la realidad, esta definición es un elemento central en la diferenciación que este sistema mantiene respecto del entorno, ella le permite referirse al entorno con referencia a sí mismo, vale decir, diferenciado y autorreferente.

"... somos una organización pequeña, que no tiene una cobertura tan grande como la del Hogar de Cristo o la Municipalidad, lo que los limita (a ellos) para tener una atención más personalizada, yo creo que allí hay una diferencia, lo otro es el carisma de la atención personalizada, aquí tiene que ver con una cosa más afectiva, que es importante en la medida que provoca cambios en las personas..., yo veo que en el Hogar de Cristo o en la Municipalidad no hay promoción de los beneficiarios... aquí sí, buscamos promover y provocar cambios..." (M.S.)

Este elemento, genera las fronteras de lo posible, la autorreferencia y la reflexión constante, y el aprovechamiento de estos elementos como generadores de autopoiesis, es decir, es un elemento que hace que este sistema se plantee un futuro posible gracias a la experiencia, reflexión y generación de mecanismos que le permiten, en función de sí mismo, desarrollar su trabajo con arreglo a la propia experiencia y a la decodificación y jerarquización de la información que le envía el entorno.

"... yo siento que ningún profesional, ni ninguna institución pública, con toda su infraestructura, conoce tanto como la gente de este equipo la vida de los indigentes, ahora siento que hay que sistematizar todo eso, hay que generar conocimiento y transmitirlo, sobre todo a quienes tienen poder para provocar cambios a nivel del Estado." (P.F.)

"La Casa de Acogida funciona como un centro de diagnostico, en donde si vemos algún problema lo derivamos cuando no nos corresponde admitirlo..." (M.S.)

En definitiva, la razón de ser de **"Programas Vega Central"**, y los procesos internos que le van dando una característica singular, que demarca las fronteras con el entorno y que delimitan el ámbito de posibilidades y proyectan el futuro de la organización, es la manera particular de hacerse cargo de la complejidad del medio y de la forma en que este sistema decodifica y descomplejiza la realidad para provocar la acción.

"El objetivo general y principal es acoger y acompañar a los más pobres, la gente de la calle, esa es la misión y como yo veo las cosas, es lo que nos hace especiales y distintos de cualquier otra organización" (A.M.G.)

El sistema **"Programas Vega Central"** a elaborado, a partir de la reflexión y autorreferencia, un esquema de significación particular en torno al tema de la pobreza, para ello ha utilizado elementos particulares que surgen de la propia experiencia y observación del entorno o medio ambiente y de la decodificación que es capaz de hacer de la información que este medio le envía, es decir, la singularidad de este sistema es que

ha sabido "aprender a leer" lo que el medio le esta diciendo, tanto en términos de hacia donde direccionar la acción, como en términos de determinar cuáles son los ámbitos de acción posibles.

Este concepto de autorreferencia, como hemos dicho, designa la unidad constitutiva del sistema consigo mismo: unidad de elementos, de procesos, de sistema, y se complementa con el concepto de autopoiesis.

"Trabajamos con gente de un segmento importante que son hombres viejos que quedan fuera de la sociedad por cuestión de que no tienen familia, no tienen ningún tipo de previsión o, si la sacan, es de veinte lucas o menos, que no tiene ninguna posibilidad de decir, ya van a auto sostenerse, van a arrendar una pieza, van a alimentarse y todo eso, no, ellos son consecuencia de un sistema social, en el fondo pasan a ser los más pobres, porque, muchas veces, ya no tienen capacidad de trabajar y quedan en la calle y, una vez allí, pasan a ser invisibles, porque ningún organismo maneja una definición técnica que los considere aceptablemente... nosotros si..." (M.S.)

La autorreferencia esta dada por un proceso de distinción (sistema-entorno) realizado al interior del sistema en su origen y durante su desarrollo y reflexión, y por los elementos y relaciones que lo estructuran, el cual le permite distinguirse como sistema de un entorno complejo. Esto ha implicado que el sistema, para distinguirse de su entorno o de otros sistemas, ha debido referirse a sí mismo en la constitución de sus elementos y operaciones elementales. En esta perspectiva, vemos que, uno de los elementos centrales en esta distinción como sistema, es la lectura que realiza en su ámbito particular de acción, el trabajo con indigentes y pobres de la calle.

"En un principio... las condiciones eran desfavorables, la gente durmiendo en la calle, empezamos a soñar con una residencia en donde la gente pudiera vivir, a lo mejor arrendar una casita por otro lado, justo se presentó esta casa, se echó a andar acá, después, bueno qué pasa con los otros viejos, seguían durmiendo en la calle y se logró montar una hospedería y esto ha ido creciendo... es decir, hemos crecido en la medida en que somos capaces de escuchar lo que nos piden los beneficiarios y lo que nos dice la calle... y de captar y canalizar recursos que, a lo mejor, nadie sabía que existían y nosotros le sacamos provecho... " (M.S.)

"... en el camino una va desmitificando al torrante... es persona, ni feo, ni sucio, ni malo, pero tampoco el pobre idílico, o sea hay gente complicada, como somos complicados cualquiera de nosotros, entonces ha habido que aprender a relacionarse, porque en el fondo es juntar mundos distintos y eso es lo que a los burócratas les cuesta entender... " (P.F.)

El proceso de diferenciación sistémica nace como consecuencia de la autorreferencia sistémica. Esto quiere decir que, el sistema **"Programas Vega Central"**, en la constitución de sus elementos y de sus operaciones elementales, ha hecho referencia a sí mismo (ya sea a elementos, operaciones o la unidad del mismo sistema). Como hemos definido en el Marco Teórico, los sistemas autorreferenciales autopoieticos son los que se refieren también a sí mismos en todas sus operaciones. Estos sistemas reproducen todos los elementos de los que constan mediante esos mismos elementos. Se trata, por tanto, de sistemas cerrados circularmente y el tema de la indigencia se convierte en central para dar sentido al sistema, tanto en sus procesos y operaciones internas, como en todos los procesos que lo vinculan con su entorno ambiental y le dan un sentido vital, es decir, un **sentido-presente** y un **sentido-futuro**.

6. CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO DE CASO

Antes de iniciar la exposición de nuestras conclusiones finales y, para evitar malos entendidos posteriores, debemos aclarar que la intención de realizar un estudio de caso en **"Programas Vega Central"** responde al interés por demostrar cómo se manifiestan en esta organización los principios y premisas que hemos adoptado en nuestros marcos de referencia, los que fueron debidamente expuestos y explicados tanto, en los capítulos Elementos para la Construcción del Marco Teórico, Construcción del Marco Metodológico como en la Síntesis Teórico-Metodológica. Estos principios y referencias no se agotan en este caso en particular, es más, podemos ver que estos elementos científicos son válidos para cualquier otra organización, sin importar su tamaño, misión, estructura, etc. y, en esa perspectiva, vemos que se cumple con nuestro primer objetivo general: Aportar material empírico, metodológico y conceptual para futuras investigaciones acerca del tema del análisis y diagnóstico de organizaciones pequeñas y no productivas.

6.1 ACERCAMIENTO AL OBJETO DE ESTUDIO

En la medida que identificamos de qué manera se va configurando una red conversacional podemos ir identificando y siguiendo y evaluando el proceso de conformación de un sistema.

El primer paso es asignar el real valor y peso de la organización, no debemos enjuiciar a priori una estructura por las características propias de esta, es decir, no existen organizaciones descartables o triviales desde la perspectiva adoptada en nuestro análisis.

Podemos afirmar que, las organizaciones son la respuesta que damos al enfrentarnos a una realidad compleja, ya que a través de ellas podemos descomplejizar y adecuar nuestras acciones a lo que esta realidad en particular necesita de nosotros en tanto oyentes o receptores sensibles a ella, es decir, sin importar su tamaño y características específicas, son producto de un proceso de descomplejización del entorno y sus operaciones internas son, por tanto, un constante adecuarse a este entorno que le

es inmediatamente relativo. Este ejercicio las convierte en unidades de estudio con características de alto interés científico y sociológico y con alcances prácticos desde el punto de vista de la utilidad social que debe tener toda investigación.

En tercer lugar, ninguna organización nace sin que haya un diálogo o conversación relativa al entorno, es decir, no cualquier conversación sirve, pero su existencia es condición sine qua non para que estas aparezcan, convirtiendo el diálogo y la conversación relativa en un punto importante a considerar en todo nuestro análisis.

En cuarto lugar, una vez iniciada la conversación podemos afirmar que la organización existe y, desde ese momento, se conforma nuestra unidad de estudio y unidad de análisis, es decir, las organizaciones y su red de conversaciones. Como afirmáramos en el marco teórico, nada ocurre en la organización sin el lenguaje: hablar y escuchar. Es más, esta afirmación se enmarca en el hecho que las organizaciones existen como redes de directivas y comisivas.

Para poder analizar la organización **"Programas Vega Central"** debemos evaluar la adecuación de este dialogo a la realidad del entorno que lo motiva, en adelante este diálogo debe tener consecuencias en la organización y en la manera de coordinarse, organizacional y comunicacionalmente. Las consecuencias de que hablamos, no son otras que la manera en que la organización se hace cargo de los ruidos ambientales y de los mecanismos que desarrolla para hacer que estos ruidos se conviertan en información relevante para el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, debemos conocer de qué manera se desarrolla la red conversacional en nuestra unidad de estudio y, cómo esta red tiene consecuencias importantes en la dinámica organizacional que le asegura un correcto desempeño sistémico y su permanencia en el medio.

Estamos hablando pues de un fenómeno lingüístico, ya que esta comunicación para que sea eficiente y productiva pasa por un correcto y adecuado escuchar y hablar, escuchar atento y sintonizado respecto de lo que es relevante de ser escuchado y un hablar que tenga real impacto en la dinámica de la organización y en el medio ambiente que le es relativo.

Esto requiere, por parte de la organización, del cumplimiento de una serie de procesos sistémicos que, según nuestras observaciones, se cumplen en **"Programas Vega Central"**.

6.2 DINÁMICA INTERNA

A partir de los datos analizados, podemos ir perfilando un diagnóstico respecto de la dinámica interna que se va desarrollando en la historia del caso estudiado. De la lectura y revisión de los antecedentes disponibles (textos de la propia organización y en la literatura consultada), que nos entregan referencias que nos permiten visualizar el *"ser sistema"* de la unidad estudiada, debemos sumar la información contenida en nuestra unidad de análisis, es decir, los discursos recogidos mediante las entrevistas en profundidad y en nuestras observaciones in situ.

La permanencia y subsistencia de **"Programas Vega Central"** nos habla de un proceso, no exento de dificultades, en el que tanto el sistema como los subsistemas y nodos que lo componen, han debido desarrollar un constante proceso de acoplamiento al medio y sus contingencias, en donde se ha realizado un eficiente proceso de evolución y diferenciación funcional en el que este sistema ha buscado reducir la complejidad del entorno y, esta diferenciación, ha sido gracias a la capacidad de autorreproducción y autopoiesis. Una correcta lectura de su entorno relativo ha estado presente durante toda la historia de **"Programas Vega Central"** en tanto sistema. Es así como pudimos perfilar lo que, operacionalmente denominamos, Primer Proceso Conversacional en el cual fue posible verificar que esta iniciativa social estaba presente en las conversaciones de un grupo de individuos que compartían un habla común y estaban sensibilizados por un entorno que interpelaba y que esperaba de lectores adecuados que pudieran comprender lo que este quería decir, ahora bien, las consecuencias de esta comprensión, de lo que el medio enviaba a los interpelados como ruidos ambientales pudo ser, ciertamente, muy distinta a la que en nuestro caso particular analizamos (en este sentido podemos decir que la lectura que se puede realizar desde el mundo policial, religioso, periodístico, estatal o político tiene consecuencia muy distintas). Pero en el caso estudiado la lectura y

procesamiento del ruido ambiental y posterior conversión de estos ruidos en información relevante se transformó o decodificó en lo que denominamos **"Programas Vega Central"**.

La definición (y constante revisión) de una Estructura de Servicio es producto de la diferenciación funcional, proceso que operó no solo a nivel del sistema general respecto de su entorno, sino que también de las partes integrantes o subsistemas, esto permitió al sistema realizar en mejor forma las metas de mantenimiento y autorregulación y, gracias a este proceso, reemplazar (y en algunos casos desplazar) un conjunto de pautas difusas, inciertas y múltiples por pautas específicas y por unidades funcionalmente especializadas, en definitiva, se realizaron las operaciones que permitieron reducir la incertidumbre siempre presente en el medio ambiente.

Respecto de la capacidad de autorreferirse, vemos que el sistema estudiado ha sido capaz de referirse a si mismo en la constitución de sus partes y, a partir de allí, poder diferenciarse del entorno. Esto tiene estrecha relación con el tema de la complejidad y la coexistencia de este sistema con un entorno por definición complejo y contingente, es decir un entorno que esta ordenado de tal manera que todo es probable, intercambiable y modificable. Una desvinculación con el medio ambiente, desde esta perspectiva, sería o habría sido fatal. Pero vemos que **"Programa Vega Central"** a desarrollado un buen proceso de selección contingente ya que ha sido capaz de mantenerse y diferenciarse del entorno, es decir ha definido su identidad de sistema ante -y por- su entorno relativo.

Ahora bien, en la historia y, según lo observado, ha estado presente la capacidad de definir áreas de responsabilidad y ámbitos de desarrollo en función al entorno y, un eficiente proceso de reducción de lo que es posible, esta capacidad de vinculación con el entorno se debe al desarrollo de una estructura de sentido que ha sido capaz de crear y, esta estructura de sentido, es producto de la existencia de generalizaciones simbólicas que se generan en la elaboración autorreferencial de distinciones simbólicas presentes tanto en el conjunto **"Programas Vega Central"** como en las partes constitutivas de este sistema.

Siempre ha estado presente, en la dinámica de adecuación y acoplamiento al entorno de esta organización, el diálogo, la conversación, por lo tanto, podemos afirmar que la unidad de estudio es un ente dialogante que ha desarrollado sus partes con la flexibilidad suficiente para actuar de acuerdo a este diálogo y, a la codificación y transformación en información de los ruidos ambientales.

6.3 DESARROLLO DEL CONCEPTO DE INDIGENCIA Y RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE

Las consecuencias del diálogo o conversación ha estado presente en la historia y evolución del sistema. De la conversación interna, podemos observar, que es la **misión** el código que define las categorías y prioridades del sistema. Esta **misión** es el eje que da sentido al sistema, es a partir de ella que se van asignando las prioridades y los temas que son importantes y fundamentales; podríamos decir que es la **misión** la que le asigna valores a las relaciones al interior de sistema y le asigna valores a las relaciones de éste con el entorno y es un elemento clave en la conformación de la membrana que separa y distingue a este sistema de su medio ambiente.

Como veremos, la **misión** es la que le permite que se desarrolle una particular visión y definición de lo que es la indigencia y la extrema pobreza y, es esto lo que, en definitiva, distingue a este sistema del medio ambiente, tanto en sus operaciones de acoplamiento como de diferenciación funcional.

Si bien, en un principio, esta iniciativa tuvo un carácter más bien pastoral y voluntario, vemos que el desarrollo en el tiempo tiene una evolución que aparentemente no estuvo presente, y mucho menos proyectada, en las primeras conversaciones. Al decir de nuestros entrevistados, "*en un principio se pretendía acoger y acompañar*", pero vemos que en la medida que la organización y sus miembros van conociendo (y creciendo en) la realidad y el entorno relativo a su trabajo, se va decodificando la información recibida de una manera particular y diferenciante de otras iniciativas con las que ha debido compartir un entorno común.

La definición de la misión, declarada por nuestros entrevistados, es “acompañar” y “acoger”, y vemos en esta definición un juicio a la realidad y a las instituciones que operan en esta realidad y con quienes comparten un entorno común; lo no dicho explícitamente en ella es que, al cumplirse la misión, se está abordando una realidad indesmentible: *como O.N.G. nos hacemos cargo de gente que no es acogida (por tanto rechazada) y que necesita acompañamiento (es abandonada)*. Al acoger y acompañar se vinculan con una realidad más compleja que lo previsto y esto genera una reacción en tanto sistema, se complejizan, en sintonía con el medio ambiente, lo que en un principio era acoger y acompañar. Es decir, la misión permanece, pero se acopla y adecua a las necesidades del entorno.

Del acompañar en el trabajo de calle se deriva a un acoger y brindar un apoyo asistencial básico (alimento, vestuario, etc.) de allí se pasa a una mayor especialización en la atención, se desarrolla un conjunto de iniciativas relacionadas con atenciones de salud especializadas, rehabilitación, atenciones relativas al tema de pensiones, temas de orden judicial, etc., pero siempre es un acompañar y acoger.

Se logra realizar un diagnóstico que permite crear programas específicos de atención (diversificación de los programas). Las necesidades de las que venimos hablando fueron siempre ruidos ambientales, los que solo pudieron ser escuchados y convertidos en información relevante, cuando el sistema pudo desarrollar los medios a través de los cuales fue capaz decodificarlos y crear los mecanismos y las estructuras adecuadas para dar respuestas coherentes, pero insistimos, estos ruidos siempre estuvieron presentes.

Esta capacidad de observar y comprender el entorno, de la manera que lo hemos explicitado hasta ahora, es el que le ha permitido a “**Programas Vega Central**” desarrollar la capacidad autopoietica y de autorreferencia y autoobservación en los términos y con los beneficios sistémicos que mencionamos en el marco teórico. De esto depende el futuro de la organización, y esta capacidad de mirar y escuchar comprensivamente el entorno tiene que tener la versatilidad de adecuarse a los cambios y a la contingencia de éste, y por tanto, el hecho de que esta organización, al momento de

nuestro estudio, sea capaz de hacerlo, no asegura que a futuro estas mismas herramientas sean la adecuadas para decodificar y responder en forma dinámica a los requerimientos contingentes del entorno.

6.4 DIAGNÓSTICO Y OBSERVACIONES FINALES

Hemos visto que la unidad de estudio analizada, **"Programas Vega Central"**, es una organización que desde sus inicios ha sido capaz de vincularse eficientemente con su entorno desarrollando una serie de operaciones internas que son respuestas concretas a los requerimientos de éste. Esta organización ha sido capaz de realizar un diagnóstico acertado de la realidad circundante en todas las dimensiones que ésta tiene. Estas características son las fortalezas que esta organización posee, es decir, gran capacidad de transformar los ruidos ambientales en información relevante, capacidad de reflexión a partir de esta información, capacidad de autorreferirse en sus operaciones internas y de generar, autopoieticamente, los elementos que necesita para mantener su vigencia en tanto sistema inserto en la realidad, esto es posible gracias al constante proceso de autoobservación y de revisión de los elementos constitutivos de la organización desde la perspectiva que le brinda tener siempre "a mano" la misión, que es, como decíamos anteriormente, el punto de partida y de llegada de toda reflexión y de toda respuesta a los requerimientos del entorno.

Ahora bien, vemos que al interior del sistema se encuentran algunos nudos que podrían dificultar el desarrollo de esta organización. Estos nudos se encuentran a nivel de las relaciones al interior de la organización.

A nuestro juicio, es importante desarrollar mecanismos de inducción y de traspaso de las experiencias que permitan a los integrantes más nuevos conocer de qué manera esta organización se vincula con el entorno, hemos podido constatar que en los procesos de toma de decisiones se produce un quiebre entre los estamentos más experimentados con los más nuevos, esto podría, a futuro, inducir a errores o a desactivar el lazo comunicacional que tiene este sistema con el medio ambiente, ya que este lazo es

producto del desarrollo y la experiencia y, por tanto, puede perderse o diluirse al carecer, los responsables futuros, de la competencia comunicativa que la organización posee hoy.

En definitiva, es importante que todos los miembros de **"Programas Vega Central"** conozcan de qué manera se acopla este sistema con su entorno y cuáles son las dimensiones y características de éste.

Proyectar y desarrollar esta organización es tarea de cada uno de los responsables sin importar cual es su posición y antigüedad al interior del sistema y, para esto, es necesario discutir las dimensiones que ha ido adquiriendo el trabajo, la misión, los objetivos, etc. y, de qué manera es posible actualizarlos.

En términos de la formalidad, se observa la reproducción de la jerarquía de cargos de autoridad formal y funcional, pero subyacen problemas de legitimidad del discurso de los estamentos superiores, lo que pone en peligro los términos del discurso dentro de la jerarquía dada, esto se agrava más aun tomando en cuenta que ésta puesta en duda de la legitimidad proviene de uno de los miembros antiguos de la organización. Pasamos entonces a encontrarnos con el fenómeno de la discontinuidad, ya que esto provoca espacios de jerarquía funcional poco integrados, y un desconocimiento de los procesos regulares.

Respecto de la estructura normativa vemos que esta tiene flexibilidad pero se cae en un incipiente abuso, ya que hemos constatado que se están generando relaciones informales para agilizar los procedimientos y la consecución de objetivos, lo que en la práctica no es nocivo para la organización, pero en términos de las proyecciones puede convertirse en una práctica recurrente que afecte a la estructura de jerarquía, la que busca, según lo observado, proyectar esta organización en virtud de sus pretensiones de crecimiento y credibilidad.

Finalmente, detectamos una debilidad fundamental en la estructura de liderazgo, creemos que, quien tiene bajo su responsabilidad dirigir los destinos y las decisiones políticas de gestión y desarrollo, debe establecer los mecanismos que le permitan

implementar, como tema relevante para la organización y su estructura, las conversaciones para crear posibilidades, las que, como hemos dicho, son las que en definitiva abren las conversaciones para la acción. En suma, la persona que ocupa la más alta responsabilidad en la estructura ejecutiva que se ha dado la organización estudiada, deberá desarrollar la capacidad de expresar las propias intenciones de modo tal que estas sean entendidas como ámbito de posibilidades por los miembros del equipo ejecutor. De esta debilidad presente se desprende una carencia de coordinación y de programas formales de comunicación interna, haciéndose patente la falta de estrategias de integración con sentidos corporativos comunes, con esto no estamos hablando, ni poniendo en tela de juicio, la misión ni de los objetivos, tanto particulares como generales, que de ella se desprenden, sino que hablamos de que es de suma importancia para la proyección de la organización, y para la salud de la misma, tomar en cuenta la forma en que se van desarrollando, en su dinámica interna, los procesos comunicacionales.

En síntesis, esta organización posee una correcta sintonía con el medio ambiente que le es relativo, esto se debe básicamente a que ha podido desarrollar los medios para transformar en información relevante los ruidos ambientales, pero que no ha podido integrar los nodos o subsistemas que la componen, esto se debe, en gran medida, a que hay una brecha en los lazos comunicacionales que tiene relación con el manejo de expectativas y sentidos corporativos y simbólicos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de la Cátedra "**Sociología de las Organizaciones**". Profesor Justino Gómez de Benito. Universidad Academia de Humanismo Cristiano 1997.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo. **Teoría de Sistemas. Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann**. Serie Contribuciones N° 56, Flacso-Chile Agosto 1988.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo y Rodríguez Mansilla, Darío. **Crisis y Cambio en la Ciencia Social Contemporánea**. Revista Estudios Sociales N° 65, CPU, Trimestre 3, 1990.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo y Rodríguez Mansilla, Darío. **Sociedad y Teoría de Sistemas**. Editorial Universitaria. Santiago, Chile, 1992.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo. **Investigación Sistémica: Alcances y Propositiones**. Revista Estudios Sociales N° 74, CPU, Trimestre 4, 1992.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo. **El Nuevo Impulso: Estado, Cultura y Asociatividad Comunitaria**. Revista Estudios Sociales N° 81, CPU, Trimestre 3, 1994.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo. **Introducción a las Epistemologías Sistémico/Constructivistas**. En Cinta de Moebio N° 2, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, Diciembre de 1997.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo y Osorio, Francisco. **Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas**. En Cinta de Moebio N° 3, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, Abril de 1998.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo. **Recursos para la Investigación Sistémico/Constructivista**. En Cinta de Moebio N° 3, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, Abril de 1998.
- Austin, John Langshaw. **Cómo Hacer Cosas con Palabras**. Paidós, Barcelona, España. 1990.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas. **La Construcción Social de la Realidad**. Amorrortu, Buenos Aires 1993.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw-Hill, México. 1992.
- Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan. Editores. **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. Proyecto Editorial: Síntesis Psicología, Madrid, España. 1995.

- Echeverría, Rafael. **La Ontología del Lenguaje**. Dolmen, Santiago, Chile. 1994.
- Echeverría, Rafael. **El Búho de Minerva**. Dolmen, Santiago, Chile. 1997.
- Flores, Fernando. (a) **Inventando la Empresa del Siglo XXI**. Dolmen, Santiago, Chile. 1996.
- Flores, Fernando. (b) **Creando Organizaciones para el Futuro**. Dolmen, Santiago, Chile. 1996.
- Habermas, Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos**. Cátedra, Madrid, España. 1997.
- Hampton, David. **Administración**. Mc Graw-Hill, Ciudad de México, México. 1993
- Hernández S., Roberto, Fernández, C., Carlos y Baptista L, Pilar. **Metodología de la Investigación**. Mc Graw-Hill, Ciudad de México, México. 1998
- Ibáñez, Jesús. **El Regreso del Sujeto**. Amerindia, Santiago, Chile. 1991
- Luhmann, Niklas. **Sistemas Sociales: Lineamientos para una Teoría General**. Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial, Ciudad de México, México. 1991.
- Luhmann, Niklas y De Georgi R. **Teoría de la Sociedad**. Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial, Ciudad de México, México. 1993.
- Masbernat, Nancy y Carmona, Erika. **La Participación Local: Realidad y Desafío**. En Estudios Sociales N° 88, CPU, Trimestre 2, 1996.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco. **El Árbol del Conocimiento**. Editorial Universitaria, Santiago, Chile. 1984.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco. **De Máquinas y Seres Vivos: La Organización de lo Vivo**. Editorial Universitaria, Santiago, Chile. 1995.
- Maturana, Humberto. **Emociones y Lenguaje en Política y Educación**. Hachette, Santiago, Chile. 1989.
- Maturana, Humberto. **Biología de la Cognición y Epistemología**. Ediciones Universidad de La Frontera, Temuco, Chile. 1990.
- Maturana, Humberto. **La Realidad: ¿Objetiva o Construida?**. Tomos I y II, Universidad Iberoamericana, Iteso, Anthopos, Ciudad de México, México. 1995.
- Navas, Alejandro. **La Teoría Sociológica de Niklas Luhmann**. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, España. 1989.

Rodríguez Mansilla, Darío. **Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio.** Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. 1991.

Rodríguez Mansilla, Darío. **Diagnóstico Organizacional.** Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. 1992.

Rodríguez G-H, Gabriel. **Elementos para una Reflexión sobre la Comunicación desde la Tecnología** en Opciones, CERC. Santiago, Chile. N° 15, Enero-Abril 1989.

Román Verdugo, Francisco Javier. Editor. **Drogas. Una Visión del Estado y los Organismos No Gubernamentales.** Informe Final Seminario Taller RED VÍNCULOS y CONACE. Santiago de Chile Julio 1997.

Santibáñez, Dimas. **Investigación Social y Autorreferencia.** En Cinta de Moebio N° 2, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, Diciembre de 1997.

Searle, John. **Actos de Habla.** Cátedra, Madrid, España. 1990.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados.** Paidós, Barcelona, España. 1994.

Weber, Max. (Selección Gerth & Mills). **Ensayos de Sociología Contemporánea.** Editorial Martínez Roca, Barcelona, España. 1972.

Weber, Max. **Economía y Sociedad.** Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, México. 1984.

TEXTOS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

Acta de Constitución "Organización No Gubernamental de Desarrollo de Indigentes "Gente de La Vega"". Junio 1996.

Libro de Actas: **Asambleas Corporación Gente de La Vega**.

Libro de Actas: **Directorio Corporación Gente de La Vega**.

Equipo Ejecutor Casa de Acogida Vega Central:

Proyecto Casa de Acogida Vega Central. Julio 1994.

Primer Informe Trimestral. Marzo de 1995.

Informe de Gestión 1995-1996. Enero 1996.

Casa de Acogida Vega Central: Experiencia de Amor y Servicio.
Octubre 1996.

Proyecto: Programa Complementario Residencia Transitoria para Hombres en Rehabilitación Alcohólica. Noviembre 1996.

Informe Preliminar de Gestión 1996-1997. Enero 1997.

Informe de Trabajo: Período Marzo 1996-Marzo 1997. Marzo 1997.

Proyecto: Programa Complementario Hospedería Gente de La Vega.
Mayo 1997.

Estructura de Servicio Equipo Ejecutor. Documento Interno. Octubre 1997.

Informe Enero 1997- Diciembre 1997. Enero 1998.

Informe Enero 1998- Diciembre 1998. Enero 1999.

Equipo Ejecutor Casa de Acogida Franklin:

Proyecto Casa de Acogida Franklin. Enero 1997.

Informe Preliminar: Gestión Agosto-Diciembre 1997. Diciembre 1997.

Informe de Trabajo: Período Agosto 1997-Diciembre 1997.
Enero 1998.

Informe Abril-Mayo de 1998. Mayo 1998.

Informe Mayo-Diciembre de 1998. Enero 1999.

I. ANEXO PAUTA DE ENTREVISTA

Para la aplicación de la entrevista en profundidad al caso estudiado en nuestra investigación, se planificó y estructuró la pauta que presentamos a continuación. Es importante destacar que la aplicación de esta pauta tuvo una duración aproximada de entre 90 y 120 minutos en cada aplicación y fue realizada en un evento para cada entrevistado.

EJE TEMATICO	OBJETIVO A EVALUAR
¿Cómo es la organización?	• Descripción de la organización desde la perspectiva del entrevistado. • Cómo se induce a los nuevos. • Traspaso de información y conocimientos. • Motivaciones grupales.
¿Cómo se organiza el trabajo?	• Evaluación de la estructura. • Red de compromisos. • Mecanismos de comunicación y traspaso de la información.
¿Cuál es el rol dentro de la organización?	• Conocimiento de la posición dentro de la organización. • Estructura normativa. • Deberes y derechos. • Motivaciones personales.
¿Cómo ha evolucionado la organización?	• Principales hitos. • Razones del camino tomado. • Juicio a los cambios. • Mecánica de adecuación a los cambios. • Importancia de la experiencia práctica.
Juicio al desarrollo y a la evolución de la organización.	• Diagnóstico. • Proyección a partir del juicio y diagnóstico.
Conocimiento de ámbitos dentro de la organización.	• Límites a la ejecución. • Fronteras de lo posible y ámbitos de posibilidades.
Contacto y conocimientos de otras instituciones y organizaciones similares y relativas.	• Evaluar contacto y adecuación con el entorno. • Conocer códigos de distinción respecto del entorno relativo.
Relaciones de poder al interior de la organización.	• Juicio a las relaciones de poder. • Usos dados al poder en la organización.
Definiciones propias de la organización.	• Perfil del beneficiario. • Definición de indigencia. • Impacto en el medio de esta definición. • Razones para desarrollar esta definición.
Puntos que diferencian a esta organización de otras.	• Diferencias. • Novedad. • Valor de la diferencia. • Misión específica. • Proyección de estos elementos.

II. ANEXO PAUTA DE ANALISIS

Como hemos dicho anteriormente, la unidad de análisis en nuestro estudio de caso estuvo constituida por el discurso que se recogió a través de entrevistas profundas y semi estructuradas a cuatro miembros del equipo ejecutor de **"Programas Vega Central"**.

La pauta, que a continuación detallamos, tuvo por objetivo facilitar el análisis longitudinal del discurso recogido, buscando identificar un eje analítico sobre el cual identificar los códigos, tanto de base como de calificación, que nos permitiera elaborar un cuerpo coherente de conclusiones sobre la base de información relevante.

El resultado final buscó el máximo de apego a las reglas y técnicas descritas y que fueron debidamente expuestas en el capítulo dedicado a este punto en particular.

1. Transcripción de entrevistas.
2. Definición de temas según pauta de entrevistas y temas no previstos.
3. Orden según campos temáticos.
4. Selección de párrafos.
5. Identificación de códigos de base.
6. Identificación de códigos de calificación.
7. Definición de la totalidad en la cual ambos términos (códigos) adquieren sentido.
8. Identificación de principios de disjunción y conjunción.

