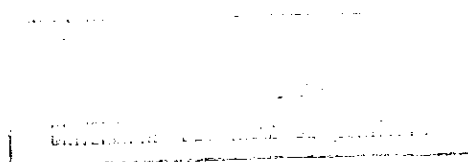


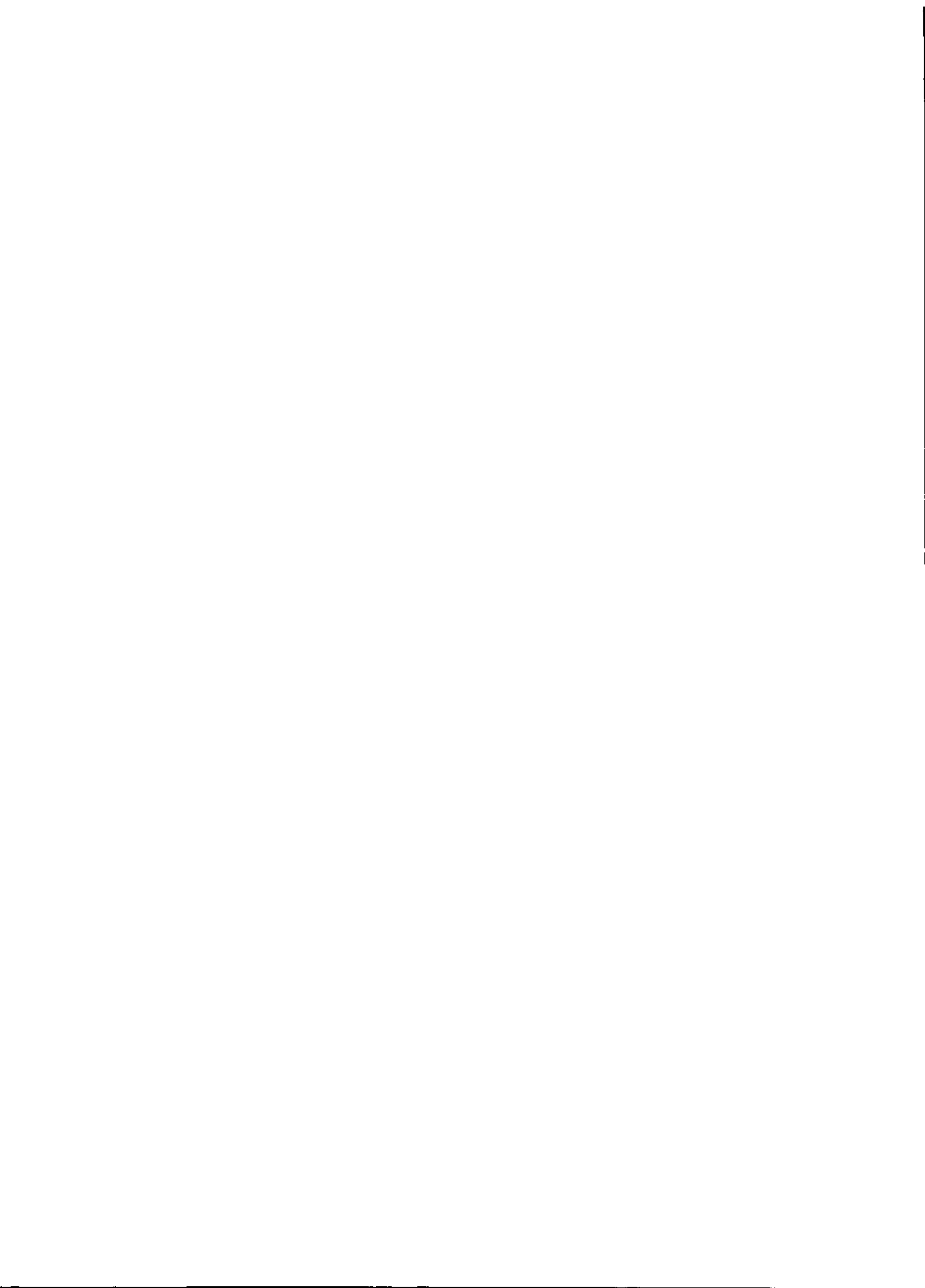
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Procesos de comunicación y rol como expectativas de la decisión en la
autopoiesis de la organización



Guatemala
2003



Procesos de comunicación y rol como expectativas de la decisión en la autopoiesis de la organización

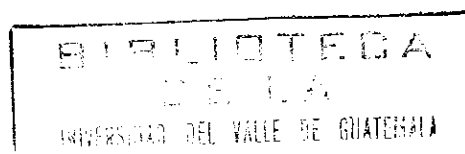
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Procesos de comunicación y rol como expectativas de la decisión en la
autopoiesis de la organización

Alfredo Estuardo Bedregal Calvinisti

Trabajo de graduación presentado para optar al grado académico de
Licenciado en Sociología



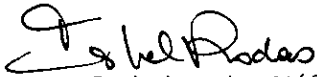
Guatemala
2003

Vo. Bo.

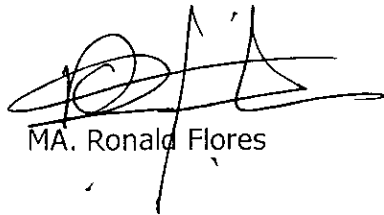


Dr. Danilo Palma
ASESOR

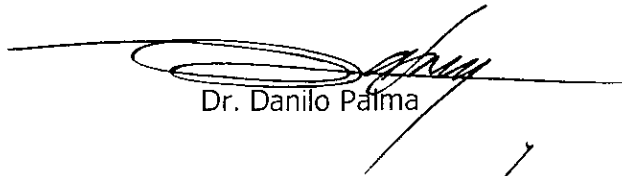
TERNA EXAMINADORA



Dra. Isabel Rodas Núñez




MA. Ronald Flores



Dr. Danilo Palma

DECANO



Dr. Carlos Cazali Díaz

Guatemala, octubre de 2003

PREFACIO

La realización de este trabajo es el resultado del interés por aplicar las teorías sociológicas contemporáneas en el análisis de la realidad social guatemalteca. La teoría que se utilizó fue la de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann, que se aplicó en el análisis de la Asociación Guatemalteca Casa del Alfarero.

Una de las directrices que guió la elaboración de este trabajo fue la verificación de las potencialidades y los límites de esta teoría, aún incipiente en el campo de la sociología, y cuyo desarrollo requiere la especificación de muchos conceptos que la conforman. Se considera que su utilización puntual en el análisis organizacional permitió desarrollar algunos conceptos que enriquecerán a esta teoría y que el trabajo que se realizó constituye en sí mismo una obra pionera en la investigación sistémica contemporánea en Guatemala.

CONTENIDO

	Página
PREFACIO	v
LISTA DE CUADROS	ix
RESUMEN	x
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
A. Autopoiesis y referencia	1
B. Diferencia sistema / entorno	6
C. Acoplamiento estructural	9
D. Estructura e información	11
E. Sentido y autopoiesis	13
F. Autopoiesis y organización	22
G. De la comunicación a la decisión	25
II. METODOLOGÍA	31
A. Planteamiento del problema	31
1. Objetivos Generales	31
2. Objetivos específicos	31
B. Preguntas del Estudio	31
1. Preguntas generales	31
2. Preguntas específicas	32
C. Tipo de estudio	32
D. Ámbitos e informantes	32
E. Técnicas de recolección de datos de campo	33
F. Plan de Análisis	33
III. ORGANIZACIÓN Y ENTORNO: MARCO DE REFERENCIA	34
A. La organización	34
1. Características generales	34

a.	Visión, misión y objetivos	34
b.	Áreas de la organización	35
c.	Reenfoque organizacional	36
2.	Los programas	36
a.	Objetivos	37
b.	Ejecución	38
c.	Evaluación	39
3.	Los roles	39
a.	Requisitos y desempeño	40
b.	Expectativas	40
4.	Decisión y procesos comunicativos	41
a.	Niveles de decisión	41
b.	Procesos comunicativos	42
B.	El entorno	43
1.	Características generales	44
2.	Los guajeros	45
3.	Presencia de organizaciones no gubernamentales en el relleno sanitario	48
C.	Irritación y acoplamiento estructural	49
1.	Irritación	49
a.	Agradecimientos y reconocimientos	49
b.	Quejas	50
c.	Avisos o advertencias	50
2.	Modalidades de acoplamiento estructural	50
a.	Percibidas por el entorno	51
b.	Emprendidas por la organización	51
3.	Elaboración estructural de la irritación en información	52
IV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
A.	La organización	54
B.	El programa de la organización	55
C.	Decisión, roles y vías de comunicación	57
1.	Decisión	57
2.	Vías de comunicación	59
D.	Irritación y acoplamiento estructural	60

	E. Elaboración de irritación en información	61
	F. Información y decisión	62
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
	A. Conclusiones	64
	B. Recomendaciones	70
VI.	BIBLIOGRAFÍA	73
VII.	APÉNDICES	74

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro	
1. Datos poblacionales del Relleno Sanitario de las zonas 3 y 7	45
2. Lugar de residencia de familias guajeras	46
3. Dolencias y enfermedades comunes en personas que trabajan en el relleno sanitario	47
4. Organizaciones no gubernamentales que operan en el relleno sanitario, actividades generales y acercamiento a la comunidad	48

RESUMEN

El presente informe de resultados de investigación se generó en un estudio de carácter sincrónico, transversal, cualitativo y de un caso, cuyo objeto fue la decisión como autopoiesis de la organización en la Asociación Guatemalteca Casa del Alfarero. Los objetivos generales del estudio fueron: a) Describir el proceso de decisión como autopoiesis en una organización concreta, en función de las estructuras de expectativas que la hacen posible; y b) Determinar el funcionamiento de procesos sistémicos complementarios a la autopoiesis organizacional.

Se realizó un análisis orientado a confrontar la información obtenida con la teoría y con los objetivos del estudio, elaborados a partir de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann.

Las principales conclusiones del estudio son:

- a. La Asociación Casa del Alfarero es un sistema organizacional impregnado de sentido y cuyos componentes generales se hallan implícitos en la visión, misión y objetivos.
- b. Su sentido adquiere mayor complejidad en cuanto dispone de instancias específicas que elaboran continuamente horizontes de posibilidad, como resultado de su acoplamiento estructural con un entorno del cual se obtiene la irritación que es transformada en información y adecuada en función de los componentes o directrices de sentido.

- c. La decisión como autopoiesis de un sistema organizacional no sólo selecciona los horizontes de posibilidad que son susceptibles de ser contenidos en el sentido, sino que también selecciona aquellos horizontes de posibilidad que pueden ser llevados a la realidad teniendo en cuenta el estado de las estructuras organizacionales, tales como recursos y personal.
- d. Las decisiones emanadas de los puestos de autoridad superior crean un flujo comunicacional distribuido a lo largo de líneas funcionales y niveles jerárquicos, el cual recorre toda la organización dirigiendo las acciones de quienes desempeñan los roles y manteniendo un volumen de actividades selectivas que construyen diariamente la organización, como un proceso real de autopoiesis.
- e. En Casa del Alfarero los programas son las instancias que concretan horizontes de posibilidad en cuanto los ponen en práctica mediante una actividad específica.
- f. Un aporte para la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann como resultado de la investigación emprendida en Casa del Alfarero es la especificación del acoplamiento estructural, que puede ser de tipo activo o pasivo, en cuanto la irritación puede ser captada intencionalmente por el personal de la organización o llegar a éste sin ser buscada.
- g. El personal de Casa del Alfarero emprende el tratamiento de la irritación que es captada tanto por modalidades de acoplamiento estructural activas como pasivas, considerando la importancia de los contenidos que pueden ser elaborados en información necesaria para la autopoiesis de la organización.

Se recomienda, para ulteriores estudios en el marco de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, las siguientes líneas de investigación:

- a. La identificación de las directrices que subyacen a la decisión como autopoiesis de la organización. Los ámbitos de la investigación serán la visión, la misión, los objetivos, las memorias de labores, las actas y toda aquella documentación susceptible de análisis organizacional. Complementario a este análisis organizacional, la entrevista y la observación *in situ*, durante las reuniones del personal encargado de tomar las decisiones, son necesarias. El objetivo general de esta línea de investigación es ubicar las directrices que determinan la selección, a través de la decisión, de horizontes de posibilidad que pasarán a formar parte del sentido de la organización, y aquel horizonte que ha sido seleccionado para ser concretado por la dinámica del sistema.
- b. El aumento de complejidad en un sistema organizacional. La complejidad debe ser entendida, para el caso de los sistemas organizacionales, como la inclusión de nuevos horizontes de posibilidad en el sentido de la organización. Estudios más orientados al aumento de complejidad de sentido de un sistema organizacional deben tener en cuenta la observación de las sesiones celebradas por el personal que toma estas decisiones, donde se seleccionan estos horizontes de posibilidad que complementarán el sentido.
- c. La coherencia entre los horizontes de posibilidad seleccionados para su concreción a través de la decisión y la estructura sistémica que lo concretará. Debe tenerse en cuenta la noción amplia de estructura que se maneja en esta teoría, que oscila desde el programa de actividades, los roles organizacionales, hasta el mobiliario de la

organización. De no existir tal coherencia, el objetivo será determinar qué adaptaciones estructurales serán necesarias para la concreción del horizonte de posibilidad.

- d. El estudio de las adaptaciones estructurales en el sistema. El objetivo de esta línea de investigación será identificar las adaptaciones estructurales que un sistema realiza – adecuar, corregir, reafirmar o descartar actividades y estructuras- para concretar el horizonte de posibilidad seleccionado por la decisión tomada.
- e. El estudio de las instancias de decisión insertas temporalmente en la estructura sistémica y la validez de sus decisiones. Algunas instancias de decisión pueden tomar decisiones mensual o anualmente, por lo que sólo durante cierto tiempo permanecen insertas en la estructura como tales. Sin embargo, sus decisiones son ejecutadas por estructuras que permiten que la decisión no se diluya en una serie de procesos sin coordinación y no especificados por reglamentos, programas, perfiles, etc.
- f. Determinar la concreción de un horizonte de posibilidad seleccionado. El estudio de la eficiencia y eficacia de las estructuras en los sistemas organizacionales, como temáticas propias de la sociología de la organización a ser abordadas teórica y metodológicamente desde la teoría de los sistemas sociales, requiere que se tomen en cuenta las evaluaciones de las actividades, donde se verifica si la decisión que se ha comunicado está siendo adecuadamente cumplida en las instancias operativas y también el estudio de la comunicación de la decisión a lo largo de la estructura para determinar si la misma es comunicada adecuadamente, o si es desvirtuada a lo largo del proceso.

- g. Profundizar la indagación en las modalidades activas y pasivas de acoplamiento estructural de los sistemas organizacionales. Estas modalidades no deben ser marginadas de la investigación sistémica, en cuanto aportan irritación que puede llevar a la elaboración de información vital para la organización. Un objetivo de esta línea de investigación será identificar y describir modalidades de acoplamiento estructural que siguen una dinámica paralela a la estructura organizacional, que captan irritación a través de canales ajenos a las vías de comunicación especificadas formalmente por el sistema, siguiendo una lógica informal, algo ya vislumbrado en la teoría clásica de la sociología de la organización.
- h. El estudio al proceso sistémico de elaboración de horizontes de posibilidad por parte de sistemas organizacionales. En esta línea de investigación se requiere que el investigador esté orientado a los procesos emprendidos por las diversas estructuras de un sistema organizacional encargados a la elaboración de horizontes de posibilidad. Los procesos básicos de esta elaboración, que deben ser considerados, son la captación de irritación, elaboración de la irritación en información y adecuación de la información en función de las directrices de sentido de la organización. En Casa del Alfarero estas tres etapas se dan en una misma instancia: los programas. Sin embargo, en otros sistemas organizacionales más complejos, con mayor número de personal y roles más definidos, estos procesos pueden ser llevados a cabo por más de una instancia.

I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expone los componentes de la Teoría de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann, que constituye la base del análisis e interpretación del sistema social estudiado en esta investigación de tesis.

A. Autopoiesis y autorreferencia

En tal teoría, un *sistema social* es no solamente una organización de partes interrelacionadas cuyo conjunto es más que las partes y en las que el sistema guarda relaciones con un entorno, sino una interrelación dinámica entre el sistema y el entorno, entre los que se dan intercambios selectivos conforme al modelo de sistema/entorno a través de límites activos. Se trata de un sistema autorreferencial autopoietico, que se constituye como diferencia respecto al entorno (Corsi *et al.*, 1996: 152). Las definiciones tradicionales de sistema social hacen referencia a un grupo social de personas interactuantes o grupos, regidos por una estructura social de status y roles interrelacionados, cuyas características no se reducen a las de las personas que lo conforman (Theodorson, 1969, 467). En la teoría de Niklas Luhmann, sin embargo, el sistema social está conformado por personas en la medida que estas son habilitadas por el uso del lenguaje para comunicar información. Como se verá más adelante, la persona es concebida como una estructura referida al sistema psíquico, que participa en el mismo como estructura que mantiene la comunicación de información.

La sociedad, la organización y la interacción son los tipos de sistemas sociales cuya existencia se verifica en la realidad de acuerdo a Luhmann. Todos ellos tienen una función exclusiva: la comunicación. Como sistemas sociales con especificidades, cada uno tiene sus propios componentes. Estos componentes hacen posible la comunicación dentro del sistema; son las estructuras que la mantienen. El uso de la noción de *sistema* no es ajeno en el quehacer sociológico. Ya varias veces se han incorporado modelos que, desarrollados en campos como la mecánica, las matemáticas o la Biología, fueron aplicados en el análisis de la sociedad. En este

caso, muy similar a los anteriores, se adopta todo un instrumental teórico elaborado en el campo de la cibernética y de la teoría general de sistemas. No podrá descartarse un tratamiento orientado a afirmar un status plenamente sociológico de esta teoría.

En oposición al uso del modelo sistémico *input/output*, propio del análisis tradicional, Luhmann propone como alternativa analítica un modelo sistémico autorreferencial autopoietico (Luhmann, 1996a: 438-9). La sustitución que se está operando, para ser entendida, tiene que referirse a la noción de estructura –que será tratada más adelante de forma amplia. La estructura conservará un lugar preponderante en esta teoría; sin embargo, se descarta la noción de que la estructura es mera y directamente determinada desde fuera, como la propuesta por el modelo *input/output* (*ibid.*, 218). Un sistema autorreferencial autopoietico se reserva para sí la autonomía suficiente que le permite lidiar con esta influencia externa, que de hecho existe, pero que no determina directamente a las estructuras, sino de forma indirecta, a través del proceso de acoplamiento estructural, que capta la influencia del entorno, como ruido, y la lleva al interior del sistema como irritación, para ser utilizada como insumo para la elaboración de información. Un sistema autorreferente puede ser caracterizado de la siguiente manera (Luhmann, 1997: 91):

«...constituye los elementos que le dan forma como unidades de función, y cuando todas las relaciones entre estos elementos van acompañadas de una indicación hacia esta autoconstitución, reproduciéndose de esta manera la autoconstitución permanente».

De lo anterior se entiende que los cambios o modificaciones que se dan en el interior del sistema toman como referencia al sistema, no estando determinadas desde el exterior. El sistema se constituye en sí mismo y para sí mismo, tomándose a sí mismo como referencia o pauta. Esto no quiere decir que el sistema esté aislado de su entorno; y sin embargo puede decirse que es un sistema cerrado, clausurado operativamente, acoplado estructuralmente al entorno. A pesar de ello no hay contradicción. Sin esta clausura sistémica no habría autonomía a favor del sistema (Luhmann, 1996a: 208):

«Un sistema que opera gracias al carácter autorreferencialmente cerrado es un sistema que opera de manera autónoma. De acuerdo con este concepto, la autonomía no es otra cosa que la producción de la propia unidad por medio de las operaciones inherentes al sistema».

La autonomía del sistema, en función de su clausura operativa, le permite recibir influencias del entorno, pero estas influencias son encauzadas o asimiladas por el sistema, orientándolas a partir de su propia autoconstitución. Este modelo se erige en contraposición al modelo *input/output*, considerando la clausura operativa como un obstáculo a las determinaciones externas (*inputs*) que puedan especificar las estructuras del sistema o determinar sus operaciones (*ibid.*, 218). Esta autorreferencia se basa pues en la autonomía y la clausura operativa del sistema, característica esta última que no debe ser equiparada con aislamiento del sistema con relación a su entorno. Luhmann es enfático al referirse a la cuestión de la clausura operativa (*ibid.*, 218-9):

«En oposición a los malos entendidos que todo esto sugiere, debemos siempre señalar que la cerradura del sistema no excluye en forma alguna su apertura, sino que constituye más bien una condición necesaria para que el sistema pueda entrar en contacto con un entorno complejo y distante».

Puede decirse entonces que los sistemas autorreferentes están acoplados estructuralmente al entorno, pero éste no es directriz de la reproducción y mantenimiento sistémicos. Esta autorreferencia debe tener un fin, que es precisamente satisfacer los requisitos para que se dé la autopoiesis (Corsi *et al.*, 1996: 36-7). La autopoiesis sólo es posible en un sistema autorreferente, que parte de sí mismo para su auto-reproducción a través de sus propias operaciones (Luhmann, 1996: 89):

«Si se toma, para explicar el concepto de autopoiesis como punto de partida de clausura de operación, entonces por autopoiesis se entiende que el sistema se produce a sí mismo y no sólo a sus estructuras... [...] Un sistema autopoietico produce las operaciones que son necesarias para producir más operaciones, sirviéndose de la red de sus propias operaciones».

Un sistema autorreferente es implícitamente autopoiético: se refiere a sí mismo y se reproduce a partir de sí mismo. Un sistema que se reproduce a sí mismo, coordinando sus operaciones y elementos en función de sí mismo es un sistema autopoiético. Quizás una de las cuestiones más debatibles sea la aplicación del concepto autopoesis en Sociología, considerando, sobre todo, que su elaboración se dio en el ámbito de la Biología. Fue el biólogo Humberto Maturana quien elaboró dicho concepto para los sistemas orgánicos (Corsi *et al.*, 1996: 31):

«Un sistema vivo, según Maturana, se caracteriza por la capacidad de producir y reproducir por sí mismo los elementos que lo constituyen, y así define su propia unidad: cada célula es el producto de un retículo de operaciones internas al sistema del cual ella misma es un elemento; y no de una acción externa».

Para que se dé esta capacidad por parte del sistema, de producir y reproducir por sí mismo los elementos que lo constituyen, definiendo su propia unidad, partiendo de sus propios elementos, y no de determinaciones externas, es necesario disponer de la autonomía que provee la clausura operativa. La clausura operativa, a partir de la autorreferencia, permite que la autopoesis se lleve a cabo (*ibid.*, 32):

«Todos los sistemas autopoiéticos se caracterizan por la clausura operativa. Con este concepto se indica el hecho de que las operaciones que llevan a la producción de elementos nuevos de un sistema dependen de las operaciones anteriores del mismo sistema y constituyen el presupuesto para las operaciones ulteriores: esta clausura constituye la base de la autonomía del sistema en cuestión y permite distinguirlo de su entorno. [...] El concepto de clausura operativa es la consecuencia de la tesis mediante la cual ningún sistema puede operar fuera de sus propios límites».

Sin embargo, falta aclarar la utilidad o la mera aplicación del concepto autopoesis en Sociología proveniente de la Biología. Puede darse la crítica que se está incurriendo en un reduccionismo biológico en Sociología. Esta posible crítica tiene que ser de antemano superada, acudiendo para ello a la teoría general de sistemas, cuyo objetivo es la formulación y la derivación de principios, modelos, leyes, que son válidos para todos los sistemas en general, independientemente del tipo particular de estos sistemas, basándose en la aparición de similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos (Bertalanffy, 1968: 32-3). No es

una cuestión de reduccionismo, sino de perspectiva. Definitivamente Luhmann transfiere principios biológicos al campo sociológico. Esta transferencia está basada en el supuesto de la teoría general de sistemas, de que existen leyes y estructuras similares que pueden aplicarse en distintos campos de la ciencia.

Acudiendo a los postulados de la teoría general de sistemas, la autopoiesis, así como la autorreferencia y otros conceptos sistémicos, se caracterizan por hallarse en un nivel metateórico, teniendo que ser adecuadamente especificados a cada sistema, y comprobando metodológicamente la existencia o la utilidad de dicho concepto. Luhmann ya había evidenciado este problema, a la par de su solución (1996, 94):

«Se ha sobrevalorado, en cambio, el carácter explicativo del concepto [autopoiesis]. El concepto autopoiesis es sólo un punto de partida al que tienen que seguir otros conceptos de refacción que se acerquen más a la complejidad de la realidad. En la misma Biología se ha llegado a la conclusión de que la diversidad de especies, las diferencias de género, no pueden ser explicables con el concepto de autopoiesis. [...] La teoría de la autopoiesis es en este sentido una especie de metateoría que no debe colocarse como instrucción de la base metodológica de la investigación empírica, en el sentido de exigirle pronósticos estructurales».

En el caso de la Sociología, la comunicación es la autopoiesis del sistema en general, y la decisión lo es de la organización –un sistema social específico. Sin embargo, será necesario la adecuación de un concepto de autopoiesis al campo sociológico, con la finalidad de operativizar metodologías de investigación orientadas a elucidar la aplicabilidad del concepto en el estudio de los sistemas sociales. Ciertamente la contribución de Luhmann no queda restringida a este nivel metateórico; hay un esfuerzo de especificación del concepto en función de los sistemas sociales. Incluso puede surgir la interrogante de cómo se diversifican los sistemas sociales. Todo sistema tiene una autopoiesis; sin embargo, no es inmediatamente evidente cómo cada sistema va adquiriendo un tipo específico de autopoiesis. En todo caso, una interpretación basada en el principio ya mencionado de la teoría sugiere que la autopoiesis debería ser un proceso común en todos los sistemas. Ciertamente el proceso sistémico es común, no así los elementos implicados en el proceso. En un sistema biológico la energía es esencial, y forma parte de la autopoiesis; no

obstante no es necesario extremar la analogía entre los sistemas biológicos y los sociales. Según Luhmann, en los sistemas sociales la energía es sustituida por la comunicación.

A pesar de que Luhmann es un partidario de la teoría general de sistemas, dota a su teoría de los sistemas sociales de elementos propios y exclusivos. El principal de estos elementos es el sentido, que es propio de los sistemas psíquicos y sociales. Es a partir del uso del sentido en la teoría sistémica que Luhmann supera la necesidad de leyes y principios que son comunes a todos los campos, como sugiere la teoría general de sistemas. El estudio del sentido, como componente distinto de los sistemas sociales y psíquicos, permite emprender la teoría sistémica no como una búsqueda de leyes, sino como un esfuerzo por acceder a la significación de los sistemas, que remite a la antropología interpretativa de Clifford Geertz (1992, 20) cuya meta no es hacer ciencia experimental, que busca leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significado.

B. Diferencia sistema / entorno

A pesar de que el tema de interés en este trabajo es la autopoiesis, su caracterización adecuada requiere un tratamiento de las condiciones que la hacen posible. Es así como se hizo referencia a la autorreferencia sistémica, sin la cual la clausura operativa y la autonomía del sistema no permitirían el proceso autopoietico. Sin embargo, falta aclarar el principio que a la vez precede a la autorreferencia sistémica: la diferencia sistema / entorno. Luhmann afirma que este principio es el verdadero punto de partida del análisis sistémico-teórico, que goza del consenso de la comunidad científica (1997: 50). La base de esta diferencia sistema / entorno son los límites, que aseguran la autorreferencia del sistema, pudiendo caracterizarse de la siguiente forma (*ibid.*):

«[Los sistemas se] constituyen y se mantienen a través de la producción y el mantenimiento de una diferencia con respecto al entorno, y utilizan sus límites para regular esta diferencia. Sin la diferencia respecto al entorno ni siquiera existiría la autorreferencia, pues la diferencia es la premisa para la función de las operaciones autorreferenciales».

Se ha presentado la autorreferencia sistémica en contraposición al modelo *input/output*. La diferencia sistema / entorno respalda esta contrapostura, además de contrastar radicalmente con la concepción tradicional de sistemas por parte de la teoría general de sistemas. El sistema era concebido tradicionalmente como un todo superior a sus partes (Luhmann, 1983: 159), en el que ha operado una directriz sinérgica. En función de esta directriz, el análisis sistémico estaba totalmente orientado a la indagación del plano interior del sistema, ignorando el entorno (*ibid.*, 162):

«La interpretación del sistema como un todo compuesto de partes deja al sistema aislado en sí mismo. No se ignoran, ciertamente, las relaciones exteriores del sistema, pero sólo pueden ser concebidas de manera que el sistema sea tratado como parte de un sistema más amplio. La identidad de un sistema se contempla como racionalidad interna y no se la reconduce conscientemente a relaciones externas. [...] El problema originario de esta concepción sistémica es el ser del ente, y la problemática derivada consiste en la cuestión de cómo las partes pueden reunirse y tratarse en un todo haciendo surgir un *más*; o, por el contrario, cómo una parte puede representar el todo».

El modelo sistémico de Niklas Luhmann está clausurado operativamente, no aislado. Los sistemas son autónomos, mantienen las relaciones exteriores del sistema que no son directamente determinantes. La concepción tradicional de sistema resulta por ende insuficiente (*ibid.*, 163). Es por ello que la reformulación del tratamiento analítico-sistémico implica la contemplación de un plano interior que también tome en cuenta un plano exterior con el que se relacione, sin que éste determine las operaciones del sistema. Es así como la diferencia sistema / entorno es el principio base de esta teoría (Luhmann, 1996: 62):

«... el punto de partida debe arrancar de la disparidad entre sistema y entorno, en caso de que se quiera conservar la razón social de la teoría de sistemas».

Será preciso discutir esta razón social de la teoría de sistemas, referida a la diferencia sistema / entorno. Respecto a los límites, estos cumplen la doble función de separación y unión de sistema y entorno (Luhmann, 1997: 79). Esta doble función de los límites adquiere practicidad al aplicarla a la distinción elemento y relación. Un sistema contiene elementos ajenos al entorno en virtud de sus límites; pero estos no impiden la relación sistema-entorno (*ibid.*):

«Cuando los límites están bien definidos, los elementos deben formar parte o del sistema o del entorno. Las relaciones, no obstante, pueden existir también entre sistema y entorno. Un límite separa, pues, elementos, pero no necesariamente relaciones; separa acontecimientos, pues deja pasar efectos causales».

Para la teoría de los sistemas sociales el entorno no juega un papel determinante sobre el sistema de forma directa. No se niega el factor determinante del entorno sobre el sistema, pero su efecto no es directo sino indirecto. Este efecto indirecto es concebido como un efecto de causalidad. La causalidad del entorno sobre el sistema es producida por la irritación, que no influye directamente en el estado del sistema; la misma es transformada en información por el sistema, por lo cual se genera una influencia indirecta, en cuanto la irritación es adecuada en términos del sistema. Sin los límites no sería posible la clausura operativa, y por ende, la autopoiesis. Es en función de esta clausura operativa que la autopoiesis parte de los estados, relaciones y elementos del sistema para la reproducción del sistema. Si se basara en el entorno no existiría tal clausura operativa, ni autorreferencia, ni límites; eso quiere decir que no habría sistemas (Corsi *et al.*, 1996: 32-3):

«El concepto clausura operativa es la consecuencia de la tesis mediante la cual ningún sistema puede operar fuera de sus propios límites. Cada sistema tiene naturalmente un entorno y permanece dependiente de la compatibilidad con el mismo... [...] ...en el momento en el que una instancia externa debiera determinar la conducta de sus operaciones e interviniera en la constitución de los elementos, para el sistema podría significar únicamente el fin de su propia autonomía y por ende su desaparición».

A partir de la diferencia sistema / entorno, con sus límites, se clarifica la aplicación de esta teoría al análisis sociológico. Es a través de la diferencia sistema/entorno y el establecimiento de límites que existe el sistema, que ha surgido de esa diferenciación del entorno, se ha reservado para sí una operación que será llevada a cabo exclusivamente en su seno, utilizando los elementos que se hallan en su interior, no en el entorno. Esta operación exclusiva es la autopoiesis, que en el caso de los sistemas sociales, es la comunicación (Luhmann, 1996: 69):

«La comunicación es una operación genuinamente social... [y] ...el sistema es una diferencia que se produce constantemente a partir de un solo tipo de operación. La operación lleva a efecto el hecho de reproducir la diferencia sistema / entorno en la medida en que se produce comunicación sólo mediante comunicación».

Una especificación aplicada a la Sociología del concepto de autopoiesis es la comunicación. La comunicación está circunscrita al sistema social y es la autopoiesis del mismo (*ibid.*, 68):

«Lo que en esta lección interesa es señalar que la comunicación se erige como la esperanza de encontrar para lo social, un equivalente a la operación bioquímica que aconteció con las proteínas. Es decir, la esperanza de identificar el tipo de operador que hace posible todos los sistemas de comunicación, por más complejos que se hayan vuelto en el transcurso de la evolución: interacciones, organizaciones, sociedades».

C. Acoplamiento estructural

El sistema puede ser definido como un conjunto de operaciones (Luhmann, 1996a: 195) que se hallan en un espacio clausurado, diferenciado del entorno a través de límites. Estas operaciones caracterizan exclusivamente al sistema que las contiene; es su autopoiesis. Aunque la estructura será tratada más adelante, vale mencionar aquí dos de sus funciones principales: soporta el proceso de autopoiesis y permite al sistema un acoplamiento estructural con su entorno. La estructura permite al sistema mantener contacto con el entorno –acoplarse- en tanto que hace posible el acoplamiento estructural.

La noción de acoplamiento estructural complementa a la de clausura operativa, en la que se basa la autorreferencia del sistema. Como ya se aclaró anteriormente, la autorreferencia sistémica no implica clausura del sistema con relación al entorno (Luhmann, 1997: 97):

«Este concepto de sistema cerrado-autorreferente no está en contradicción con la apertura al entorno del sistema; el cierre del modo operativo supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con el entorno; y al constituir elementos capaces de determinarse mejor, aumenta la complejidad del posible entorno para el sistema».

Pero el entorno sí ejerce influencia sobre el sistema (Luhmann, 1996a: 123), de forma indirecta, y esta influencia se da a través de las estructuras (Luhmann, 1996: 98):

«En otras palabras: ningún sistema puede evolucionar a partir de sí mismo. [...] Esto significa: las transformaciones de las estructuras, que sólo pueden efectuarse en el interior del sistema (de modo autopoietico), no se producen a discreción del sistema sino que deben afirmarse en un entorno que el mismo no puede sondear en su totalidad, y que a fin de cuentas no puede incluir en sí mismo a través de la planeación».

El entorno siempre es más complejo que el sistema, por lo que el sistema no podrá sondearlo en su totalidad. El acoplamiento estructural habilita al sistema a sondear porciones de este entorno. El sistema no está en la capacidad de generar una visión total del entorno, su visión es parcial; y aún el investigador no podrá tener una visión total de la visión parcial del entorno por parte del sistema. En este caso no debe tomarse la influencia del entorno sobre el sistema como una determinación directa. El sistema determina directamente sus estados; la influencia del entorno es un mero insumo para esta determinación sistémica, la cual se denomina irritación, siendo posible a través del acoplamiento estructural (*ibid.*, 103):

«Primero —y esto hay que decirlo una y otra vez—, no hay determinación desde las estructuras desde fuera del entorno. Los acoplamientos estructurales no determinan los estados del sistema, sino su función consiste en abastecer de una permanente irritación (perturbación: Maturana) al sistema...».

El acoplamiento estructural también es condición de autonomía para el sistema (que lo es a la vez de la autopoiesis). Sólo a través del acoplamiento estructural se supera la crítica del supuesto aislamiento del entorno (Luhmann, 1996a: 32):

«Clausura operativa no significa independencia causal ni aislamiento recíproco [con relación al entorno]. Lo único que puede alcanzarse es que estos tres sistemas [orgánico, psíquico y social] se vinculen por medio de acoplamientos estructurales, influyéndose unos a otros de tal manera que resulte compatible con una completa autonomía en la esfera de sus respectivas operaciones propias. La dependencia mutua se reduce a una irritación recíproca que es percibida y es objeto de elaboración en el sistema irritado».

Como recapitulación puede decirse que un sistema entra en contacto con su entorno a través de los acoplamientos estructurales, que influyen en los estados del sistema a través de irritaciones; no los determinan directamente. El acoplamiento estructural complementa una comprensión clara de la autorreferencia, en cuanto el mismo es una condición de la autonomía sistémica; la influencia es una dependencia mutua. Se logra así superar la crítica del aislamiento. La influencia del entorno al sistema se denomina irritación. Ahora bien, es necesario describir cómo esta irritación influye al sistema.

D. Estructura e información

A través del acoplamiento estructural el entorno influye en el sistema, generando irritaciones, que son tratadas posteriormente por las estructuras del mismo. Las estructuras elaboran con esta irritación información utilizable para el sistema. Esto quiere decir que la irritación del entorno al sistema es apropiada y transformada en información por éste, en función de la autopoiesis, siendo una actividad emprendida en el seno de las estructuras (Corsi *et al.*, 1996: 95):

«...la información se produce en todo caso sólo en las estructuras de un sistema, que modifica sus propios estados como consecuencia de modificaciones intervenidas en otras partes del sistema. El entorno tiene solamente una acción irritación y trastorno: lo que sucede en el entorno lo toma el sistema sólo como rumor. La información se presenta cuando las irritaciones se tratan mediante operaciones propias del sistema. La información no está entonces presente en el entorno como información».

La influencia del entorno al sistema se manifiesta en la adaptación estructural, consecuencia de la irritación. Pero esta irritación se ha adecuado a las exigencias del sistema, a su autorreferencia, por medio de una transformación o elaboración de irritación en información. Sólo a través de la información esta influencia del entorno quedaba plenamente incorporada al sistema, siendo utilizada como insumo por la autopoiesis, para la determinación ulterior de los estados del sistema (Luhmann, 1997: 107).

Hasta ahora se ha visto el aporte de las estructuras en cuanto al acoplamiento estructural y la elaboración de la irritación en información. Otro de los aportes de la estructuras es el mantenimiento o soporte de las operaciones del sistema, es decir, su autopoiesis, proporcionándole un marco de desarrollo, más o menos ordenado y predecible (Luhmann, 1996a: 98):

«[Las estructuras] sirven a la autopoiesis para lanzarse de un acontecimiento a otro acontecimiento. Reducen la arbitrariedad de lo que vendrá a continuación, o como se dice también, posibilitan la redundancia y por lo tanto también una alta velocidad en la actualización de los siguientes acontecimientos que sirven para continuar la autopoiesis del sistema».

No pueden existir sistemas sin estructuras que realicen continuamente operaciones y provean las conexiones entre las operaciones. Sin la estructura habría indeterminación de relaciones, y el sistema estaría imposibilitado de continuar su propia autopoiesis. Las estructuras hacen posible la constancia de las operaciones sistémicas, determinando las operaciones ulteriores y concatenándolas con las ya pasadas (*ibid.*, 219):

«La continuación de las operaciones requiere en cada caso de estructuras... [...] El sistema opera como un sistema estructuralmente determinado en la medida que tiene la capacidad de llevar a cabo a cada momento una elaboración ulterior, apoyado exclusivamente en sus propias estructuras».

La información es una elaboración estructural, producto de la irritación del entorno sobre el sistema; es un evento que selecciona los estados de un sistema, ejerciendo un influjo selectivo sobre la estructura –a pesar que ésta la produce. La información provoca cambios estructurales. Al ser definida como un evento (Corsi *et al.*, 1996: 95) la información tiene como principal característica la temporalidad, que es inherente a todo elemento del sistema, incluyendo aquellos constitutivos de sentido (social y psíquico). Por ser elementos de duración temporal deben reproducirse continuamente. La información, por ser temporal, debe producirse continuamente, para especificar continuamente estados del sistema. Allí radica la importancia de la estructura, que proporciona patrones y conexiones entre elementos estables, independientes de la temporalidad, aunque no de forma indefinida.

E. Sentido y autopoiesis

Uno de los componentes más importantes de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann es el sentido, incorporado a ésta como un concepto proveniente de la fenomenología trascendental de Edmund Husserl. El mismo recibe un tratamiento previo por parte de Luhmann, que lo desliga del tratamiento fenomenológico trascendental, circunscrito al ámbito de la conciencia (Luhmann, 1996: 174-5):

«Otra manera de abordar el sentido que da lugar a una presentación más accesible es recurrir al aspecto fenomenológico [...] Es evidente que la perspectiva de fenomenología está diseñada en función de la conciencia. Pero si esta perspectiva se aplica también a la comunicación, quiere decir que todo lo que pueda obtenerse de información, todo lo que se pueda decir, surge también de un horizonte de posibilidades...»

Al desligar la noción de sentido, de la conciencia, Luhmann quiere relacionarlo con la comunicación, la autopoiesis específica de los sistemas sociales. Es así, en la conjunción de sentido y comunicación, que el primero muestra grandes potencialidades en la teoría de los sistemas sociales (Luhmann, 1996: 175-6):

«A tal grado que las disposiciones de Husserl sobre la teoría del sentido pueden integrarse textualmente a la teoría de sistemas en la Sociología. Pero esto no significa que con ello se haya alcanzado la forma última de la distinción del sentido.»

El sentido es, en su acepción fenomenológica adecuada a la teoría de Luhmann, una forma de contener la complejidad en el sistema, entendiendo la complejidad como la posibilidad de relacionar dos o más elementos dentro del sistema (Corsi *et al.*, 1996: 43). Podría ser de cierta manera un apéndice del principio de complejidad. El sentido contiene la complejidad del sistema, como una posibilidad de relación entre elementos, que obliga a una selección por parte de éste de una de sus posibilidades. Esta selección es, en términos fenomenológicos, la intencionalidad, que actualiza una instancia del sentido, una posibilidad de relación entre elementos (Luhmann, 1996: 178):

«El *sentido* es una representación de la complejidad. No es una imagen o un modelo de complejidad usado por los sistemas de conciencia o por los sistemas de comunicación. Es simplemente una nueva y poderosa forma de afrontar la complejidad con la condición inevitable de que estamos empujados a llevar a cabo, permanentemente, una selección.»

El uso del sentido por parte de Luhmann, que lo aplica a la teoría sistémica, hace posible hablar de una relación en la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann y la fenomenología trascendental de Edmund Husserl. Luhmann, sin embargo, limitará su relación teórica con esta etapa de la fenomenología, estigmatizando todo contacto con la elaboración fenomenológica posterior; sobre todo con los intentos de síntesis entre fenomenología y Sociología. Sus elogios respecto a la fenomenología trascendental contrastan fuertemente con su opinión acerca de la obra de Schutz, en la que hay un intento de integrar fenomenología y Sociología en un análisis comprensivo de la acción social (*ibid.*, 72):

«Como puede observarse, éste [la fenomenología trascendental de Husserl] es un cuerpo de teoría complejo que sirve de contraste para caer en la cuenta de la falta de aristas de la teoría fenomenológica actual, misma que se contenta con describir los fenómenos prácticamente como aparecen en la vida ordinaria, y cuya conceptualización obtusa sirve para la investigación empírica. Probablemente esto tuvo que ver con que la tradición fenomenológica de Husserl fue trasladada a los Estados Unidos y allí se empezó a hacer el intento, que llevó a una simplificación de lograr la unificación de la teoría de Weber con la fenomenología (Alfred Schutz).»

La justificación de afirmar el sentido como principio de la teoría sistémica es la importancia que ha adquirido en la definición de sistema social, al extremo de ser uno de los elementos que asumen tanta importancia como lo son la autorreferencia, la autopoiesis, diferencia y comunicación. Tómese en cuenta la siguiente definición (Corsi *et al.*, 1997: 152):

«Un sistema social es un sistema autorreferencial autopoietico, que [se] constituye como diferencia con respecto a un entorno. Es además constitutivo de sentido. Sus operaciones y últimos elementos son comunicaciones.»

Al momento de requerir un principio que permita subordinar los demás principios, para tratar la teoría de los sistemas sociales, es válido recurrir al sentido. Este término asume la caracterización distintiva de los sistemas sociales y psíquicos, siendo el principio rector de ambos sistemas (*ibid.*, 146).

«El sentido es una conquista evolutiva propia de los sistemas sociales y de los sistemas psíquicos: permite dar forma a la autorreferencia y a la construcción de la complejidad de tales sistemas, por tanto a toda diferencia sistema / entorno relativa a ellos. [...] El sentido se reproduce a través de un experimentar que continuamente lo actualiza refiriendo a otras posibilidades que son potenciales. Esta definición fenomenológica puede inscribirse en una teoría de los sistemas, en la cual el concepto de sentido se vuelve fundamental. El sentido se constituye sólo en sistemas sociales y sistemas psíquicos. [...] ...el sentido da forma a la operación de los sistemas sociales y de los psíquicos: comunicaciones y pensamientos se realizan con base en el sentido.[...] En términos de la teoría de los sistemas, esto significa que autorreferencia de base de los sistemas sociales y psíquicos se vuelve posible por la forma del sentido... [...] El sentido determina por tanto la capacidad de relación entre elementos que asegura a estos sistemas la posibilidad de continuar operando.»

El sentido asume la rectoría de los demás principios por el hecho de determinarlos en los sistemas social y psíquico, que se definen y adquieren su identidad en función del mismo. En virtud del sentido es posible superar toda crítica que achaque a la teoría de los sistemas sociales un reduccionismo cibernético o biológico, por la utilización de conceptos *ajenos* a la Sociología. El sentido es el principio rector por permitir esto (*ibid.*, 148):

«Los conceptos sistémicos (autopoiesis, autorreferencia, observación, etcétera) deben ser abstraídos de sus connotaciones originarias de tipo biocibernético, para relacionarse con la especificidad evolutiva de los sistemas constitutivos de sentido. Con esto se construye una teoría no reduccionista de los sistemas sociales y psíquicos, que reconociendo el hecho de que aun tales sistemas, como los sistemas vivos, son autopoieticos, acoge su especificidad a través del concepto de sentido.»

Pero, ¿cuál es de hecho la función del sentido? Se ha demostrado que asume la rectoría de las funciones sistémicas, que supera toda posible crítica que increpe a la teoría de los sistemas sociales un reduccionismo cibernético, y que hace de dicha teoría una teoría sociológica. Ahora se procede a especificar la función propia del sentido, que contiene la complejidad del sistema: propicia la actualización del mismo, recurriendo a las posibilidades que contiene en sí mismo, todas susceptibles de intencionalidad, de las cuales un espectro reducido sea seleccionada por el sistema. La selección limitada de posibilidades no implica el descarte de las demás posibilidades, pues entonces el sistema ya no contendría complejidad y cesaría su existencia (*ibid.*, 147):

«El sentido es un concepto fundamental para la Sociología precisamente porque permite la construcción de la complejidad del mundo... [...] La función del sentido en los sistemas sociales es la indicación y el control del acceso a las posibilidades excedentes con respecto al dato actual. Por una parte, produciendo un exceso de posibilidades, el sentido obliga a actualizar siempre alguna, dejando como trasfondo a las demás. [...] Mantiene accesible, como mundo, lo que no está actualizado, impidiendo que, al actualizar el dato, la referencia a lo posible desaparezca. En otros términos, el sentido permite la reducción y el mantenimiento simultáneos de la complejidad del mundo en el sistema.»

El sentido es una característica única y exclusiva de los sistemas social y psíquico. A pesar de ello, el sentido está referido específicamente a cada sistema, no es un elemento común. El sentido es una diferencia entre realidad y posibilidad, o actualidad y potencialidad; términos sinónimos utilizados por Luhmann. El sentido asegura la posibilidad de que el sistema continúe operando en cuanto le pone a su disposición un amplio espectro de posibilidades, que de ser seleccionadas por la operación que se está llevando a cabo, y que finalizará, mantenga la continuidad de la operación. La conexión se da a través de la estructura, pero el insumo para establecer la conexión ha sido proporcionado por el sentido. Este es el fenómeno de la autopoiesis, que en el caso del sistema psíquico es el pensamiento, y en el social la comunicación. El sentido de los sistemas social y psíquico no es el mismo. Los horizontes de posibilidad que contienen han sido elaborados por estructuras distintas.

Queda por elucidar la cuestión de si el sentido contiene un horizonte de posibilidades que puede aumentar, es decir, contener mayor complejidad. Los conceptos de información y acoplamiento estructural son necesarios en esta elucidación. Como ya se vio la información es un proceso autopoietico por medio del cual la irritación del entorno al sistema, propiciada por el acoplamiento estructural, impulsa reacciones estructurales, de actualización, al interior del sistema. Lo anterior es cierto, pero es necesario incluir la noción de sentido. La información elaborada autopoieticamente por el sistema no queda *flotando* en el sistema; la misma pasa a formar parte del sentido. La actualización de las estructuras ha sido resultado de una selección de una de las posibilidades contenida en el sentido, que ciertamente, vino del entorno, se elaboró como información, y pasó a formar parte del sentido.

«Aun así, para un observador (científico) quedará poco claro, analíticamente hablando, cómo se definen los límites, pero esto no justifica considerar la delimitación de sistemas como una determinación puramente analítica (¡otra cosa sería si se tratara de delimitar objetos de investigación!).»

Para Luhmann, a través del sentido, es posible una definición, o ubicación, más clara de

límites. Afirmando una ubicación que no está definida en parámetros espaciales o temporales.

Los límites de un sistema social son límites de sentido (Corsi *et al.*, 1996: 147):

«El sentido también permite la delimitación de los límites de un sistema que lo constituye con respecto a su entorno. Para los sistemas sociales y los sistemas psíquicos, se habla por tanto de límites de sentido. Se trata de ayudas selectivas y no de límites espaciales o materiales: la constitución de sentido en sistema tiene una delimitación espacial o material. Los límites de sentido demarcan el ámbito de posibilidades al interior de un sistema: por tanto vuelven observable tal sistema como contexto selectivo que produce sólo las propias operaciones, distinguiendo un nivel de complejidad entre sí y su entorno.»

El principal cuestionamiento al uso del sentido por parte de Luhmann en su teoría

proviene de Jürgen Habermas. Para Habermas, Luhmann efectivamente logra proporcionar a su

Sociología un status plenamente sociológico, al incorporar el sentido, haciéndolo el concepto

básico de su Sociología sistémica, apartándose de la noción de vida que fundamenta a los

sistemas orgánicos (Habermas, 1998: 311-2):

«La teoría sistémica de la sociedad de Luhmann es por su propia intención más que, y algo distinto que, cibernética social. [...] Sólo que la integración de los organismos se asienta sobre la vida y la de los sistemas sociales sobre el sentido. De ahí que Luhmann planteé la teoría sistémica de la sociedad como cibernética social.»

La forma como Luhmann supera este reduccionismo es aprovechando el enfoque

analítico de la cibernética, apartándose, a través de la noción de sentido, de la teoría de los

Solo a través del sentido es posible superar una de las limitantes de la teoría de los

sistemas sociales: la ubicación de los límites del sistema. Sin los límites no existiría el sistema,

pues en virtud de ellos se contiene en el interior del sistema la complejidad. A pesar de reconocer

su relevancia en la teoría, Luhmann indica algunos inconvenientes (Luhmann, 1997: 82):

sistemas autorregulados elaborada hasta aquí para las máquinas y organismos. Esto implicó para Luhmann la generalización de los conceptos básicos de cibernética, llevándolos a un nivel metateórico, para ampliar el ámbito de aplicación de la teoría de sistemas; y, posteriormente, especificar las operaciones que elaboran el sentido. Sólo así puede entenderse que el sentido llegue a ser el concepto clave de su Sociología.

Esta aclaración permite ver al sistema como un ámbito que contiene para sí una porción de complejidad (entendida ésta como un conjunto de relaciones entre elementos) que anteriormente era parte del entorno y que dejó de serlo. Pero esta complejidad no está libre en el sistema; de estarlo el sistema no existiría. Esta complejidad está a la vez contenida en el sentido, siendo utilizada selectivamente por el sistema mismo. No podía entenderse esta noción de complejidad sin la noción de sentido. La complejidad contenida en el sentido siempre puede ser utilizada, actualizándola, aunque de forma selectiva (*ibid.*, 319):

«Los plexos de sentido constituyen horizontes de remisiones de las posibilidades en cada caso actuales a las posibilidades dejadas en suspenso, pero a las que virtualmente puede recurrirse».

Vale aclarar también que el entorno mantiene una mayor complejidad que el sistema. El sistema se ha creado al contener parte de esta complejidad, y ha tenido que reducirla (conteniéndola en el sentido y usándola sólo selectivamente) para mantener su existencia. Puede aumentar su complejidad, a través de las irritaciones, que provienen del acoplamiento estructural, y que son elaboradas en información y contenidas en el sentido.

Habermas concuerda con Luhmann en que los límites de los sistemas sociales son límites de sentido, no espaciales o temporales. Sin embargo, no es posible ubicarlos de forma operativa satisfactoria. Esto resulta imposible en cuanto la determinación de dichos límites trae consigo dificultades hermenéuticas, que sólo pueden ser disipadas a través de una teoría general del lenguaje y de la comunicación lingüística (*ibid.*, 314-5). Esto es, para Habermas, el precio que Luhmann paga por dotar a su teoría de un status sociológico a través de la incorporación de

términos elaborados en otras tradiciones de pensamiento –como el sentido-, que no pueden ser meramente adecuados e incorporados a otras teorías –como la suya.

Hacer uso del sentido, en la acepción de la fenomenología, implica lidiar con la noción de mundo, construido por vía del sentido, a través de la aprehensión simbólica. Si bien Luhmann logra desligarse de los sistemas orgánicos y de las máquinas, también quiere desligarse del instrumental que ha permitido tradicionalmente analizar el sentido, sustituyéndolo por los términos de la cibernética (*ibid.*, 321):

«Luhmann emplea en el pasaje citado el término mundo en el sentido de la antropología filosófica (y de forma parecida también al sentido que le dan la fenomenología y la ontología existencial) como un mundo lingüísticamente interpretado y abierto frente a la drástica selección que presentan los entornos de las especies animales, un mundo constituido por plexos de remisiones de carácter simbólico, que, en el sentido de las categorías cibernéticas, representa, naturalmente, el entorno de los sistemas sociales –y no el mundo como conjunto de todos los posibles estados y sucesos en el sentido de la realidad».

Junto con ello, la crítica de Habermas a Luhmann está orientada a la reducción de complejidad. De acuerdo a Habermas la complejidad no debería, ni puede ser tratada, a través de la reducción de la misma a través de contenerla en el sentido. Para Habermas la cuestión no es reducir la complejidad al interior del sistema, sino de aumentar la complejidad de éste (*ibid.*, 324-5):

«El problema fundamental ya no consiste en cómo puede proyectarse un mundo de posibilidades alternativas de acción de suma complejidad, sino más bien: en cómo puede neutralizarse este excedente de complejidad propia, en cómo la ingente cantidad de posibilidades a un formato susceptible de vivenciarse con sentido. [...] El mundo simbólicamente estructurado de los grupos sociales, en cambio, ni se reduce a un fragmento del mundo relevante para el sistema, ni es una simple copia de la complejidad de la realidad».

Lo que Habermas critica a Luhmann es el atrevimiento de éste concebir el sentido como una categoría independiente del lenguaje. Ambos concuerdan en que el sentido debe ser introducido como el concepto básico de la Sociología; en lo que no concuerdan es en la forma como debe abordarse el sentido (*ibid.*, 333, 339):

«Mas por otro lado Luhmann no considera alternativa satisfactoria al objetivismo de las ciencias del comportamiento el programa teórico de la actual Sociología comprensiva que introduce el sentido como concepto básico de la constitución del mundo de la vida. [...] Luhmann no saca, como yo, la conclusión de que la categoría de `sentido ha de introducirse en el contexto de una teoría de la comunicación en el lenguaje ordinario; Luhmann pretende integrar esa categoría en la teoría de sistemas».

Habermas complementa su crítica con la obra de Talcott Parsons. Rememora cómo en la primera etapa del trabajo de éste, hubo un intento por desarrollar una teoría sistémica de la sociedad que incluyera la categoría de sentido, en el marco de una teoría de la acción (*ibid.*, 339). Aquí se evidenciaría la influencia clara de Weber, respecto a su *Verstehen*. Pero el término *sentido* y la teoría de la acción misma fueron abandonados por Parsons, cuando le resultaron demasiado estrechos como para poder desarrollar desde la perspectiva de la acción un concepto de sociedad (Habermas, 2001: 287). El término *sentido*, implícito en la acción, fue abandonado por la noción de sistema. En esta segunda etapa, la del funcionalismo estructural, Parsons se preocupa de analizar los estados del sistema en cuanto cumplen y hacen lo necesario para conservar la estructura (*ibid.*, 321). Pero incluso Parsons incurrió en un funcionalismo sistémico, utilizando conceptos de la cibernética. Su preocupación es determinar cómo los sistemas mantienen sus límites, obedeciendo a los imperativos que resultan de la relación sistema-entorno (como sociedad y personalidad) y a la vez determinados por los patrones de valor, institucionalizados en el caso de la sociedad, internalizados en el caso de la personalidad (*ibid.*, 325).

Pero en Luhmann la situación es distinta: desde un funcionalismo sistémico pretende analizar (con conceptos cibernéticos) las adaptaciones constantes de las estructuras a las irritaciones del entorno (un funcionalismo estructural orientado al mantenimiento de la autopoiesis, que como operación sistémica, es un proceso dinámico, no estático como el *statu quo*, por lo que no pueden equipararse) que son elaboradas por las estructuras en información y que aumentan la complejidad que a la vez se reduce al quedar contenida en el sentido.

La complejidad que aumenta (producida como información) queda inmediatamente reducida (contenida en el sentido), siendo utilizada ulterior y selectivamente por el sistema. Para Habermas el proceso de reducción de complejidad se vuelve por ello inútil y vago, y de acuerdo a él sólo reflejan la sobreutilización de los conceptos básicos de la cibernética en Sociología (Habermas, 1998: 322). Esta crítica sería válida si Habermas hubiera tomado en cuenta los conceptos de la cibernética empleados por Luhmann (como se hizo en el tratamiento anterior), lo cual no hace, por lo que no puede acceder al nivel de especificidad necesario para entender el proceso de aumento y reducción simultánea de la complejidad

A pesar de no haber considerado los conceptos cibernéticos en su tratamiento de sentido, Habermas infiere las consecuencias de incorporar el sentido a la teoría sistémica (*ibid.*, 340):

«Voy a mostrar que también esta tentativa conduce a un dilema: o se permite una categoría de sentido que baste a explicar las estructuras dotadas de sentido de los sistemas de acción, y entonces queda roto el marco categorial de la teoría de sistemas; o el sentido permanece compatible con este marco categorial, y entonces tal concepto no puede soportar la carga específica que una estrategia conceptual no objetivista tiene que echar sobre él».

Las implicaciones de la segunda opción serían (*ibid.*):

«[Luhmann] tendría que contentarse con una teoría de sistemas, que adoptara frente a su ámbito objetual el punto de vista del observador externo y que por ende habría de prohibirse, tanto el acceso comprensivo a los datos, como la reconstrucción de los plexos de sentido...»

En todo caso Habermas tuvo que describir el proceso de elaboración de información, así como el acoplamiento estructural, para determinar cómo se aumenta y reduce la complejidad. Esto también le impidió ver el papel de la autopoiesis, que en última instancia, provee los parámetros de elaboración de información en información, que nutre al sentido. Aún así Habermas elaboró una crítica muy contundente en un concepto que, aunque básico para la teoría de Luhmann, ha sido tratado escasamente. Las elaboraciones, tanto teóricas como metodológicas

de esta teoría, tendrían que orientar más su trabajo hacia la autopoiesis, que puede ser abordada específicamente en el estudio de sistemas sociales concretos, antes que intentar un acercamiento temerario al sentido. A través de la autopoiesis se puede de hecho acceder a instancias del sentido, pero sólo a las que han sido seleccionadas, no al sentido en su totalidad, que contiene posibilidades susceptibles de ser actualizadas –seleccionadas por el sistema. Y estas instancias del sentido pueden ser ampliamente estudiadas a través de la operativización que se hace de ellas, a través de la autopoiesis.

F. Autopoiesis y organización

Entre los sistemas sociales, la teoría de Luhmann considera a la organización como un tipo específico de sistema, con una operación específica (Luhmann, 1997a: 14):

«Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre si.»

Ya se había especificado con anterioridad que hay diversos tipos de sistema social. Luhmann identifica tres tipos generales: sociedad, organización e interacción. En el caso de la organización, ésta se halla contenida en una sociedad, por lo que es válido afirmar que la sociedad es su entorno. La organización ha surgido como resultado de un proceso de diferenciación sistémica. Contiene en si misma complejidad, que diferencia del entorno a través de límites, y que realiza a través de directrices autorreferentes y autopoieticas. Pero es necesario aclarar cómo ha surgido la organización como sistema. Pues aunque se ha dado un proceso de diferenciación sistémica, tal proceso aún no ha sido descrito. Empezar esta descripción implica tener en cuenta que la diferenciación sistémica se ha dado como resultado de la complejidad del sistema que contendrá a la organización, que se volverá su entorno. Todos los sistemas que llegan a un nivel elevado de complejidad se enfrentan con un problema (*ibid.*):

«Se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente.»

Si la organización tiene como entorno a la sociedad, quiere decir que la organización, a través del establecimiento de límites, ha surgido como un sistema propio, manteniendo su propia complejidad, sus propios elementos y relaciones. La organización, como nuevo sistema, ha de contener entre sus límites una gama de horizontes de posibilidad, su sentido, que de ser seleccionados en el transcurso de la operación sistémica, la autopoiesis, llegarán a ser realidad. Como sistema que contiene complejidad, la organización debe propiciar relaciones duraderas y específicas entre elementos. Como un sistema constitutivo de sentido, la organización debe propiciar, llevar a la realidad, horizontes de posibilidad, que inmersos en una dinámica de tiempo pudieron haberse dado en el pasado o son eventos que jamás han sido vistos, del futuro. Aquí no se están exponiendo dos procesos distintos. Es el mismo proceso que se expone desde una postura en la cual Luhmann aún se halla muy influido por la teoría general de sistemas; y otra postura en la cual Luhmann dota a su teoría de un status plenamente sociológico basado en el sentido.

Dos términos son necesarios para explicar el proceso de diferenciación sistémica: tiempo y estructura. El tiempo aplicado a la complejidad indica que, a pesar de la existencia de un número elevado de elementos que ya no se relacionan todos entre sí, todos estos elementos y las relaciones que establecen son temporales, y tienden a finalizar. El tiempo y su relación con el sentido indican que el pasado y el futuro refieren a horizontes de posibilidad, no importando si ya se dieron o se darán; como tales son posibilidades contenidas en el sentido que está referido a la realidad, el presente, en dónde un horizonte real y actual está por finalizar, por su temporalidad inherente, y necesita ser concatenado a otro horizonte que le dé continuidad.

La estructura, que permite mantener la duración de una relación entre elementos, aunque no de forma indefinida en el tiempo, permite lidiar con la complejidad del sistema en cuanto establece patrones constantes de relación entre elementos. Respecto a horizontes de posibilidad, una estructura hace posible una sucesión constante, conectada, de horizontes de posibilidad que

llegan a ser reales cuando constituyen el presente. La estructura provee una selección no arbitraria, sino constante, de instancias de sentido, de horizontes de posibilidad.

La selección del sistema, que le permite lidiar con la complejidad, es por ello un mecanismo de reducción de la complejidad. La selección, sin embargo, debe ser mantenida, debe ser liberada de sus determinantes de tiempo. La presencia de estructuras sistémicas es fundamental para mantener la selección que reduce la complejidad (*ibid.*, 113-114, 116):

«Ningún sistema puede realizar la posibilidad lógica de interrelacionar todos los elementos. Esto es el punto de partida de cualquier reducción de complejidad. [Es por ello que se acude a las estructuras] Las estructuras detienen el tiempo de manera reversible, ya que dejan abierto un repertorio restringido de posibilidades de selección. [...] Un sistema que disponga de estructuras y procesos propios, podrá coordinar todos los elementos que produce y reproduce, con estas formas de potenciar la selectividad. De esta manera puede regular su propia autopoiesis.»

De esta manera la diferenciación sistémica es el surgimiento de un sistema dentro de otro sistema; ambos se hallan acoplados estructuralmente entre sí. Cada uno contiene su complejidad específica y su sentido. El nuevo sistema desarrolla su propia autopoiesis y su propia estructura (Luhmann, 1996a: 243):

«En la medida en que un sistema hace depender la propia autopoiesis de ordenamientos temporalmente limitados, se agudiza el problema de determinar cómo es que puede llegarse a un fin a partir de un principio, manteniendo con ella en funcionamiento el sistema, más allá de las limitaciones temporales incorporadas a él. Podría ser, aunque no debería ocurrir, que todo termine con el fin de un período (que la lección no puede iniciarse nuevamente, debido a que nadie es capaz de recordar cómo es que algo así se hace; que una vez concluido un período electoral no se efectúe ninguna nueva elección porque nadie tome la iniciativa al respecto). Para garantizar que esto no suceda se crean organizaciones, por ejemplo, escuelas, partidos políticos o administraciones estatales, industria de la moda, etcétera. Una vez que tales organizaciones existen, su propia autopoiesis se encarga de que el cambio temporal continúe funcionando y que haya una vigilancia al respecto. [...] En la medida en que todo ocurra en términos de ordenamientos temporalmente limitados no puede tener lugar nada sin una organización».

Así se aclara el surgimiento de la organización como sistema social, pero es necesario ubicar otros principios que se manifiestan en el mismo. Tómese en cuenta la autopoiesis. Se había afirmado anteriormente que el mismo Luhmann buscaba hacer del término algo más

específico, con la finalidad de impulsar la investigación. También se había definido que la autopoiesis propia de los sistemas sociales es la comunicación. En el caso de la organización como sistema social es posible incurrir en un nivel de mayor especificidad para ubicar la forma de autopoiesis. Es así como se llega a la decisión (Corsi *et al.*, 1996: 121):

«Las comunicaciones que fungen como elementos últimos de la organización asumen la forma de decisiones. Las decisiones son comunicaciones de tipo particular, cuya selectividad debe poder ser siempre atribuida a un miembro de la organización.»

G. De la comunicación a la decisión

Ya se aclaró de forma breve en el apartado anterior como la autopoiesis específica de la organización es la decisión. Sin embargo, este apartado es de cierta forma un tratamiento más puntual de la misma. Como ya se dijo, la autopoiesis específica de los sistemas sociales es la comunicación, en función de ella el sistema queda delimitado con respecto a otros sistemas (Luhmann, 1996: 217). La comunicación, como autopoiesis del sistema social, no requiere de una explicación en términos psíquicos, de conciencia. Luhmann excluye la conciencia como objeto a través del cual se puede explicar la comunicación. Sin embargo, sí reconoce una colectividad de conciencias como condición previa a la comunicación, que participan en ella (Luhmann, 1996a: 22):

«La comunicación supone siempre una mayoría de sistemas psíquicos. Aunque esta constatación es trivial, se convierte en una afirmación rica en consecuencias cuando añadimos la observación de que los sistemas psíquicos tienen un modo de operación autorreferencialmente cerrado, además de ser mutuamente inaccesibles».

La conciencia no puede ser excluida de la comunicación; la misma de hecho puede asumir una instancia comunicativa, como estructura específicamente comunicativa: la persona (Corsi *et al.*, 1996: 151). Si es posible una descripción de la comunicación al definir los estados mentales involucrados, pero estos estados mentales no pueden ser utilizados en la descripción de la autopoiesis de la comunicación misma, que supondría un reduccionismo psicológico en Sociología (Luhmann, 1996a: 33-4). Este intento de superar el psicologismo ya es evidente en

Durkheim, en sus *Reglas del Método Sociológico*, donde critica fuertemente el uso de la explicación sociológica en términos psicológicos. Para Durkheim este uso de la conciencia individual para dar una explicación sociológica es un psicologismo en los albores de la Sociología (Durkheim, 1972: 17,19):

«Pero como la sociedad está formada exclusivamente por individuos se le antoja al sentido común que la conciencia individual es el único substrato de la vida social...[.] Apliquemos este principio a la Sociología. Si, de acuerdo con lo que se nos ha concedido, esta síntesis sui generis que es toda sociedad produce fenómenos nuevos diferentes de los que ocurren en las conciencias solitarias, es necesario admitir que estos hechos específicos en la sociedad misma que los produce y no en sus partes...».

El referente para la explicación de la autopoiesis del sistema social no es la persona, en cuanto es una estructura psíquica inmersa en el proceso de comunicación. La conciencia es en este caso un entorno que irrita al sistema social, que posee sus propias estructuras (Luhmann, 1996a: 39):

«Como hemos dicho un sistema de comunicación es un sistema acoplado a la conciencia y que puede ser irritado por ésta, pero es también un sistema que sólo puede determinar sus propias operaciones por medio de sus propias estructuras y a éstas por medio de aquellas».

Para Luhmann la conciencia es un sistema cerrado, inaccesible para otros sistemas. No se puede acceder al flujo de pensamientos de una conciencia. Se observa sólo desde el exterior. La conciencia es para Luhmann, en los términos conductistas más representativos, una *black box*. Sin embargo, la conciencia está acoplada al sistema social, a través de la interpenetración, un tipo específico de acoplamiento estructural que se da en sistemas que dependen mutuamente el uno del otro para su existencia. De esa manera a la conciencia llegan insumos o estímulos de otros sistemas con los que elabora sus propias formas, a partir de sus propias estructuras, que ciertamente son reespecificadas por estímulos provenientes de la sociedad, lo que la habilita a especificar patrones comunes de autopoiesis, el pensamiento característico de una colectividad, propiciado por el proceso de la socialización. La imposibilidad de excluir mutuamente a la conciencia de la sociedad se verifica en la comunicación. Si bien la conciencia no puede entrar en contacto directo con otra conciencia, dada su cerradura operacional, sí puede entrar en contacto mediato a través de la comunicación.

La comunicación, como autopoiesis del sistema social, está compuesta por tres selecciones: a) la selección de la información, b) la selección del acto de comunicar y c) la selección que se realiza en el acto de entender la información y el acto de comunicar (Luhmann, 1996: 220). La comunicación se verifica cuando el receptor comprende una información específica que puede ser atribuida a un emisor; es decir, que se compendió el mensaje y que éste puede ser imputado a la persona que la comunica. Son selecciones en el momento en que el emisor decide qué va a comunicar y cómo lo va a comunicar, y que el destinatario de la información puede diferenciar entre el mensaje y quién lo ha comunicado. No es una mera percepción. Alguien puede emitir un grito de susto o un ruido estomacal sin haberse decidido a comunicarlo. La cuestión en este caso es determinar si es realmente posible superar el reduccionismo psicológico con esta noción de comunicación, si es posible descartar la explicación en términos psicológicos (*ibid.*, 224):

«¿Cómo es posible que se produzca una síntesis de la comunicación dentro del sistema mismo sin que sea necesario conocer el estado interno del sistema psíquico que la activa y sin conocer todos los horizontes dentro de los que será seleccionado?»

Para Luhmann la superación del reduccionismo se da en el acto de entender, que puede comprenderse como la diferenciación de dos elementos: la información y quién la ha comunicado. La diferenciación y los dos elementos restantes remiten a la autopoiesis de la comunicación, y no a la conciencia (*ibid.*, 225). El acto de entender es hallar la conexión entre información y acto de comunicar.

La decisión llega a ser la autopoiesis de una organización, al ser una forma específica de la misma. Debe mantener, ciertamente, una similitud con la comunicación (Corsi *et al.*, 1996: 121):

«Las comunicaciones que fungen como elementos últimos de la organización asumen la forma de decisiones. Las decisiones son comunicaciones de tipo particular, cuya selectividad debe poder ser siempre atribuida a un miembro de la organización».

Ahora es necesario precisar el tipo de estructura que mantiene a la decisión como la autopoiesis de la organización. Esta autopoiesis está compuesta de premisas decisionales, las cuales especifican las posibilidades de decisión, y que se presentan de tres formas distintas (*ibid.*, 122):

- a) *Los programas*, establecidos por la organización, mediante los cuales se evalúa la corrección de las decisiones. Estos establecen los objetivos a ser alcanzados a futuro, o bien las condiciones que deben ser satisfechas como preámbulos de nuevas decisiones.
- b) *Las vías de comunicación*, que establecen el ámbito de posibilidades de decisión, mediante las cuales las decisiones tienen un efecto vinculador y de manera que los efectos sobre la organización sean de forma indistinta. A través de las vías de comunicación es posible determinar la estructura, de tipo jerárquica, que permite determinar la secuencia comunicativa de la decisión.
- c) *El rol*, que habilita a una estructura psíquica-comunicativa, la persona, para ser miembro de la organización, que contribuye a mantener y reespecificar las estructuras que permiten al sistema ser operativo. El rol viene a ser el cauce que la persona da a sus características personales: carrera individual, conocimientos, capacidades y reputación adquiridos con base en la propia experiencia y formación, habilitándola para participar en la autopoiesis organizacional.

Estas premisas decisionales constituyen las estructuras de expectativas, que permiten a la organización operar, llevar a cabo su autopoiesis (*ibid.*, 122):

«Los programas, las vías de comunicación y las personas constituyen estructuras de expectativas al interior de las organizaciones que ponen a la organización misma en posibilidad de operar».

Las tres premisas se condensan en puestos de trabajo (*ibid.*). Cada puesto de trabajo tiene tareas que desarrollar (programa), pertenece a una cierta oficina que está relacionada a otras dependencias dentro de la organización (vías de comunicación) y está ocupado por una

persona. Al momento de describir la decisión organizacional, la unidad de estudio será el puesto de trabajo, en cuanto permite identificar: a) las tareas que desarrollan (programas); b) la oficina o puesto en la que se halla, siendo parte de un puesto organizacional, vinculado por las vías de comunicación; y c) el rol que ocupa la persona y sus características personales ligadas con ese rol.

La persona es una estructura psíquica que participa en la comunicación. Al asignársele un rol es habilitada a participar en la autopoiesis específica de la organización. Como persona permanece en el entorno de la organización; al asignársele un rol está plenamente en la organización. Ya Parsons había situado el rol como el referente operativizado por el actor en el sistema social, por reflejar una parte de éste, y no su totalidad que también tiene un componente psíquico (Parsons, 1968: 227):

«Habitualmente, el actor individual, como sistema concreto de acción, no es la unidad más importante de un sistema social. Para nuestros propósitos, la unidad conceptual del sistema social es el rol. Éste es un sector del sistema de acción total correspondiente al actor individual y constituye el punto de contacto entre el sistema de acción del individuo y el sistema social».

Un estudio de la decisión, como autopoiesis de la organización, no está circunscrito únicamente a dar cuenta de su estructura, compuesta por las premisas decisionales. Esto es ciertamente el primer paso, caracterizar la estructura organizacional en la que tiene lugar la autopoiesis, para posteriormente dar cuenta de otros procesos sistémicos como lo son el acoplamiento estructural, en virtud del cual se dan las irritaciones y la elaboración de las mismas en información, a ser utilizada dentro de la organización, siguiendo los patrones comunicativos que se han descrito, modificando o reforzando el programa y con efectos específicos a cada rol, es decir, consecuencias para cada puesto de trabajo. La información pasaría posteriormente a una instancia de sentido, pudiendo ser o no ser actualizada —seleccionada— ulteriormente.

Por todo lo anterior, el presente estudio se ha enfocado a los siguientes aspectos:

- a) Las estructuras de expectativas organizacionales o premisas decisionales que operativizan a la organización, condensadas en puestos de trabajo, compuestos de programas, vías de comunicación y roles.
- b) El acoplamiento estructural de la organización, en cuanto genera irritaciones al sistema procedentes del entorno.
- c) La elaboración de la irritación en información por parte de las estructuras de la organización.
- d) Los efectos de la información en los puestos de trabajo, que condensan las estructuras de expectativas.

II. METODOLOGÍA

A. Planteamiento del problema

1. Objetivos Generales

- Describir el proceso de decisión como autopoiesis en una organización concreta, en función de las estructuras de expectativas que la hacen posible.
- Determinar el funcionamiento de procesos sistémicos complementarios a la autopoiesis organizacional.

2. Objetivos Específicos

- Elaborar una descripción de la organización.
- Describir el programa de la organización.
- Describir la difusión de las decisiones dentro del sistema organizacional como parte de los procesos de comunicación.
- Identificar los roles y las personas que pertenecen a la organización.
- Identificar las irritaciones generadas en el entorno que influyen en el sistema como resultado del acoplamiento estructural.
- Describir los procesos de la organización que transforman la irritación del entorno en información para la autopoiesis de la organización.
- Explicar las formas de cómo los órganos de decisión del sistema organizacional utilizan la información elaborada a partir de la irritación del entorno en la decisión como autopoiesis de la organización.

B. Preguntas del estudio

1. Preguntas generales

- ¿Cómo está determinada la decisión como autopoiesis en una organización concreta a partir de sus estructuras de expectativas?

- ¿Cómo se dan los procesos de acoplamiento estructural, elaboración de irritación en información y su efecto en la decisión en una organización concreta?

2. Preguntas específicas

1. ¿Qué características tiene la organización?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
3. ¿Cómo se difunde la decisión dentro del sistema organizacional?
4. ¿Qué roles de la organización hacen posible el acceso a la decisión?
5. ¿Qué personas ocupan estos roles?
6. ¿Qué tipo de irritaciones influyen en el sistema?
7. ¿De qué instancias del entorno provienen las irritaciones?
8. ¿Cómo se transforma la irritación en información utilizable para la autopoiesis organizacional?
9. ¿Cómo utilizan los órganos de decisión de la organización la información obtenida de la irritación del entorno, en el proceso de autopoiesis?

C. Tipo de estudio

El estudio a realizar es sincrónico, transversal, cualitativo y de un caso.

D. Ámbitos e informantes

El ámbito de la investigación será la organización La Casa del Alfarero, cuya sede física está situada en la 29 calle, 7-42 zona 3 de la Ciudad de Guatemala. Se han identificado tres tipos de informantes, dentro de la organización y en su entorno:

- Personal directivo y administrativo de la organización (directores de la organización, programas y proyectos).
- Personal logístico (secretarías, otros empleados).
- Personas del entorno donde opera la organización.

E. Técnicas de recolección de datos de campo

Además del análisis documental y la observación se empleará una técnica de entrevistas individuales, focalizadas o semiestructuradas. Las entrevistas contendrán temas que serán comunes para todos los informantes, tales como edad, sexo, cargo que ocupan, función actual, tiempo de permanecer en la organización. También se abordarán temas específicos, a los tipos de roles y funciones comunicacionales adentro y afuera de la organización:

- Entrevistas con personal administrativo.
- Entrevistas con personal logístico.
- Entrevistas con personal del entorno.

F. Plan de análisis

Se creará una base de datos electrónica, con datos provenientes del análisis documental, y con textos íntegros de las entrevistas individuales y de grupos focales. Se procederá a un análisis de contenido para cumplir con las tareas expresadas por los objetivos particulares, y especialmente, para identificar los principios de la decisión como autopoiesis que efectivamente son operativizados por las personas que pertenecen a la organización.

El análisis consistirá en confrontar los objetivos de la investigación con los resultados del análisis de los datos obtenidos a través del estudio.

III. ORGANIZACIÓN Y ENTORNO: MARCO DE REFERENCIA

A. La organización

La caracterización de la organización Casa del Alfarero en este trabajo se hace en varios apartados: 1) características generales; 2) los programas; 3) los roles; y 4) decisión y procesos comunicativos.

1. Características generales

A continuación se presenta las características generales de la organización, que están agrupadas en los temas de: a) visión, misión y objetivos; b) áreas de la organización; y c) reenfoque organizacional.

a. Visión, misión y objetivos

La sede física de la organización Casa del Alfarero está situada en la 29 calle, 7-42, zona 3 de la Ciudad de Guatemala. Inició actividades hace dieciséis años, en el mes de diciembre de 1986, como un programa con énfasis en principios bíblicos y valores morales, denominado *Escuela para la Vida*. El programa estuvo orientado hacia las familias *guajeras*¹, que viven y trabajan alrededor del relleno sanitario de la zona 3. En el año de 1993 se emprendieron los trámites respectivos para que Casa del Alfarero se constituyera en asociación privada y no lucrativa. En la actualidad opera cuatro programas (Integración familiar, Educación, Apoyo comunitario y Micro-empresa) que brindan oportunidades de equipamiento a las familias guajeras que decidan desarrollarse.

¹ La palabra "guajero" se deriva de la palabra *guaje*, que significa trasto o pedazo de cartón, plástico, vidrio o metal que es recolectado por personas en el relleno sanitario y que es susceptible de ser comercializado. Las personas que recolectan estos restos con la finalidad de venderlos han recibido el nombre de *guajeros*.

Casa del Alfarero opera en función de una visión, una misión y tres objetivos puntuales. Su visión es que algún día no exista una sola familia guajera en Guatemala. Con la finalidad de lograr esa visión se ha impuesto la misión de brindar oportunidades de equipamiento a las familias guajeras, para que ellas decidan desarrollarse y participen en la solución de su problemática. Los objetivos están orientados a las actividades de asistencia, desarrollo y adquisición de habilidades, siendo los siguientes:

- a. Asistir humanitariamente a aquellos que se encuentran en estado de vulnerabilidad y que no pueden valerse por sí mismos, especialmente los niños y ancianos.
- b. Equipar a los beneficiarios para que se desarrollen como personas, hasta que se conviertan en personas aptas y capaces, y se valgan por sí mismos.
- c. Proveer los recursos a los beneficiarios para que participen en la solución de su problemática en el ámbito de personas, familias, comunidad y nación.

b. Áreas de la organización

La asociación Casa del Alfarero se divide en cuatro grandes áreas: la dirección, la administración, el área de comunicación y los programas. La dirección cumple con las funciones de dirigir a la asociación, dentro de la visión que se tiene, y mantener relaciones con otros niveles de decisión superiores, como la Junta Directiva y la Asamblea General. También coordina el proyecto de voluntarios.

La administración se encarga de todos los recursos de la asociación, ya sean humanos, financieros, físicos, tecnológicos, ideológicos, etc. El área de comunicación se encarga de la obtención de recursos para la asociación en concepto de donaciones, nacionales o internacionales, única fuente de ingresos de Casa del Alfarero. El área de los programas emprende actividades orientadas a los beneficiarios del relleno sanitario.

Durante los primeros años de funcionamiento de la asociación las funciones de dirección, administración, levantamiento de fondos y programas no tenían una estructura claramente definida. Las áreas actuales de la asociación evidencian la adquisición de una estructura organizacional, que ha departamentalizado dichas funciones, asignándole roles específicos. En los primeros años de funcionamiento de la asociación las actividades orientadas a la población del relleno sanitario fueron una escuela de valores cristianos y la donación en especie. Posteriormente se implementó un área de salud, con una clínica en la que trabajaban un médico a tiempo completo, un farmacéuta y una enfermera.

c. Reenfoque organizacional

Casa del Alfarero está en proceso de convertirse en una fundación. Anteriormente los cuatro programas estaban totalmente dentro de la estructura de Casa del Alfarero. Con esta reestructuración los programas están dirigidos a convertirse en asociaciones, que mantendrán ciertos niveles de dependencia con Casa del Alfarero en lo económico, el voluntariado y la asesoría. La finalidad de este proceso es aumentar el impacto de los programas en la población del relleno sanitario. Cada programa funciona con su propia estructura organizacional. Algunas decisiones pueden ser tomadas por las asociaciones, exceptuando aquellas que son sometidas a la Junta Directiva de Casa del Alfarero.

A pesar de tener la misma estructura organizacional, el personal que trabaja en las asociaciones puede variar con respecto al número. En algunos casos una misma persona puede estar desempeñando tres roles. Se ha estimado que conforme la asociación consolide su crecimiento se irán contratando más personas para desempeñar los roles específicos.

2. Los programas

Casa del Alfarero emprende cuatro programas en las áreas de apoyo comunitario, integración familiar, educación y microempresa. A continuación se presenta: a) los objetivos; b) la ejecución; y c) la evaluación de los programas.

a. Objetivos

El proceso de reenfoque aún no ha concluido. Sin embargo, los programas ya son formalmente asociaciones. Cada programa o asociación emprende actividades específicas, dependiendo el sector de población que se quiera beneficiar y la forma como quiere hacerse. Los programas que se emprenden y sus objetivos son:

- a. Programa de Integración Familiar (Asociación Vida Abundante). Se impulsa la unidad de las familias; se forma y se entrenan a niños, adolescentes y adultos para ser líderes de la comunidad y responsables de sus acciones a través de la participación activa. En este programa se celebran reuniones semanales o mensuales con niños, adolescentes, mujeres, y parejas de esposos. También se realizan campamentos y otras actividades recreativas.
- b. Programa de Educación (Asociación Superémonos). Se busca que niños, adolescentes y adultos desarrollen nuevas habilidades para valerse por sí mismos, y que mejore su condición de vida. Se parte del lema que *Sí se puede salir adelante*. Se dan refuerzos escolares a nivel primario, secundario y universitario, secundaria por madurez y actividades extra-aula.
- c. Programa de apoyo comunitario (Asociación Creciendo Juntos). Se orienta a la ayuda de quién no puede valerse por sí mismo. Se distribuyen donaciones en especie a la comunidad tales como ropa, comida y víveres, apoyo en caso de funerales, atención de ancianos, emergencias médicas de tipo hospitalario y asesoría legal.
- d. Programa de micro-empresa (Asociación Vida Nueva). Se otorgan créditos a personas que satisfacen el perfil de empresario en negocios pequeños tales como tortillerías, venta de helados, carpinterías, reparación de neumáticos, etc. No sólo se otorga el crédito, también se prestan otros servicios tales como asesoría, capacitación, apoyo en comercialización, producción y administración.

Las actividades de los programas están orientadas por objetivos claramente definidos. Estos objetivos han sido modificados en algunos casos por el crecimiento del programa con

relación al número de población beneficiaria y teniendo en cuenta características que no se habían considerado anteriormente. En algunos casos las bases sobre las cuales se elaboraron los objetivos eran muy teóricas, por el escaso conocimiento del entorno. Las evaluaciones que se emprenden en los programas también son utilizadas en la reformulación de objetivos. El objetivo cumple la utilidad de guiar el trabajo del personal, que por la misma dinámica puede desviarse o no comprenderse teniendo en cuenta la forma como ha sido redactado el objetivo. En algunos momentos los objetivos fueron modificados en función de su redacción y no de su esencia, pues ni el entorno ni el personal comprendía lo que se perseguía con los mismos.

Anteriormente se emprendía un programa de salud, que en la actualidad se halla suspendido temporalmente por falta de recursos.

b. Ejecución

El factor económico es determinante para la ejecución de las actividades de los programas de Casa del Alfarero. En la actualidad se dispone de recursos, que son administrados en función de un presupuesto anual para cada programa. En algunos momentos la escasez de recursos fue un obstáculo. En términos generales los programas y las actividades que emprenden son exitosos.

Entre los problemas que han obstaculizado los programas se ubican las condiciones precarias, imperantes del medio en el que viven las personas del relleno sanitario y sus alrededores. Los problemas de identidad y de tipo familiar son los más comunes. Sin embargo, el trabajo en equipo es una estrategia exitosa desarrollada por el personal de los programas para lidiar con los problemas que hallan en el entorno y para ejecutar las actividades con éxito.

Algunos problemas de las familias del relleno sanitario a los que se enfrenta el personal de los programas son solucionados con la ejecución de actividades, a través de reuniones y talleres en los que se enseñan valores para el desarrollo de sensibilidad y comunicación con las personas del entorno a través del diálogo. Estas actividades se desarrollan teniendo como

trasfondo principios cristianos. Como ya se mencionó, la disponibilidad de recursos no es en la actualidad un problema; pero en algunos momentos ha sido necesario generar alternativas para superar la escasez de recursos que supone contratiempos.

c. Evaluación

Las actividades son evaluadas mensualmente por la Junta Directiva de Casa del Alfarero, en una reunión en la que el gerente de cada programa presenta un informe escrito de resultados. Cada programa realiza evaluaciones parciales semanalmente, con lo que se obtiene el insumo para la elaboración de los informes de resultados que se discuten con la Junta Directiva. Los donantes extranjeros también solicitan evaluaciones de resultados. Los mecanismos de evaluación varían de acuerdo a la actividad del programa. En el programa de microempresa se evalúa la regularidad de los pagos y la productividad de las actividades financiadas; aunque las evaluaciones de impacto social aún no se han realizado por el poco tiempo que tiene el programa de existir. Otros mecanismos utilizados son las entrevistas, cuestionarios, los testimonios de la población beneficiaria y la observación directa de los beneficiarios. Los principales problemas durante la evaluación es la imposibilidad de evaluar todas las actividades que se emprenden, teniendo que descartar algunas actividades o dándole mayor prioridad a otras. La posibilidad de que los beneficiarios mientan u oculten la información también es otro problema. La solución de los mismos se estima que está en el desarrollo de mecanismos más afinados y específicos de evaluación.

3. Los roles

Casa del Alfarero no dispone de organigrama o perfiles escritos de puestos que definan las actividades que debe emprender el personal. Sin embargo, ha sido posible caracterizar los roles de la organización mediante la determinación de los requisitos necesarios para desempeñar los puestos las expectativas de las expectativas organizacionales respecto de los roles.

a. Requisitos y desempeño

El personal de Casa del Alfarero considera como principales requisitos la capacitación formal para el desempeño de un puesto, así como capacidad de trabajar bajo presión y con una población con problemas de identidad, adaptación, de conducta, que necesita mucha paciencia y amor cristiano. Ambos requisitos comparten el mismo grado de importancia en la asociación. El personal de Casa del Alfarero cree que cumple con los requisitos en general, a no ser algunas personas que tienen que adaptarse al desarrollo de nuevas actividades, como lo es el desarrollo de informes o la tolerancia en el trabajo con niños en el programa de educación, con el único deseo de saber hasta dónde pueden llegar en la manifestación de cierto tipo de conducta.

Los puestos han sido ocupados anteriormente por otras personas. Los principales motivos para dejar de desempeñar el puesto ha sido la promoción de las personas a otros puestos, en dónde los requerimientos de trabajo bajo presión y su incapacidad por desarrollarlo condujeron a la renuncia de las personas. También se dieron retiros de la asociación por renuncia en caso de matrimonio o por haber encontrado mejores oportunidades laborales. Algunas de las personas que renunciaron no se desligaron completamente de Casa del Alfarero; siguen en la labor de encontrar donantes o en el programa de voluntariado. En algunos casos el retiro de la organización por renuncia obedeció a la presión que exigía el desempeño del puesto y la falta de coordinación con otras personas de la organización para saber qué se esperaba de ellos.

b. Expectativas

Las expectativas que el personal tiene de aquellas personas que desarrollan un rol y a las que comunica decisiones dentro de la organización son principalmente que el trabajo pueda hacerse bien y en el menor tiempo posible; que se tenga una disposición de ayuda hacia el pobre, fuertemente influenciada valores cristianos, y sobre todo que se tenga clara la decisión que se recibe, haciendo lo que ésta indica. En términos generales se estima que estas expectativas están siendo cumplidas; aunque se considera que en algunos casos la persona debe desarrollar algunas actividades que no son propias del puesto, con la finalidad de ayudar a

alguien más dentro de la organización. La motivación del personal y el desarrollo de procedimientos establecidos en el desempeño de las actividades, que son vitales pero que han hecho falta, son vistos como propuestas para que las expectativas que se tienen de los puestos sean alcanzadas.

Otras expectativas que se tienen de puestos en un mismo nivel son que los mismos sean desempeñados con eficiencia, puntualidad y honradez. El buen uso de la comunicación dentro y fuera de la organización también se vio como una expectativa que se considera está siendo cumplida. Teniendo en cuenta el reenfoque que se está emprendiendo en Casa del Alfarero se tiene la expectativa de lograr más comunicación y coordinación con la finalidad de evitar confusiones que causan molestias entre el personal. Estas confusiones están relacionadas con el cambio de expectativas y actividades que desempeñaba un puesto específico, y que en la actualidad ya no deben ser llevadas a cabo. Se considera que la superación de estas confusiones está en una definición clara de los roles, definiendo quién desempeña ciertas actividades.

4. Decisión y procesos comunicativos

La toma de decisiones es una actividad desarrollada por diversos niveles dentro de la asociación, que por lo general es acatada y puesta en práctica por su personal. Sin embargo, en algunos casos la misma puede ser obstaculizada. En este nivel se describen: a) los niveles de decisión; y b) los procesos comunicativos que la conducen a lo largo de la estructura organizacional.

a. Niveles de decisión

Los niveles superiores de toma de decisiones son la Asamblea General y la Junta Directiva. La Asamblea General se encarga de decisiones relevantes tales como el presupuesto anual de funcionamiento de Casa del Alfarero y sus programas. La Junta Directiva, que se reúne mensualmente, conoce los informes elaborados por el personal de los programas y decide sobre

qué propuestas serán puestas en práctica. También hay una dirección general que se encarga de otras decisiones que afectan a toda la asociación y cuyo personal asiste a la organización diariamente. Los gerentes ejecutivos toman algunas decisiones dentro de su propio programa, que consultan previamente con su equipo de trabajo.

Los gerentes de programas no pueden tomar decisiones sobre qué actividades emprender, sin consultar con autoridades superiores. El proyecto o propuesta tiene que ser presentado a la Junta Directiva. En esta propuesta se describe lo que se planea realizar, se da una justificación y se estima quiénes y cuántos serán los beneficiarios. Los programas exhiben una dependencia económica y de asesoría con relación a la Junta Directiva.

b. Procesos comunicativos

Las decisiones que se toman en los diversos niveles de decisión tienen que ser acatadas en los niveles inferiores y en los programas de la asociación. Estas decisiones se generan como resultado de propuestas elaboradas en instancias inferiores, tales como los programas. Entre estas instancias se da un flujo comunicativo que en algunos casos es obstaculizado. El principal obstáculo se da por diferencias de criterio respecto a la elaboración de la propuesta por el personal que tiene por referente básico el entorno con aquellos que toman decisiones teniendo en cuenta otras directrices de la asociación. El principal mecanismo de solución ha sido el consenso.

La falta de comunicación, a veces causada por la falta ocasional de tiempo por parte de los ejecutivos y del gerente para reunirse y tomar decisiones conjuntamente, también es un obstáculo. No obstante, este contratiempo es aprovechado por los gerentes de programa para tomar decisiones, de forma arriesgada, que han resultado ser correctas; a pesar que se busca evitar riesgos. El proceso de toma de decisiones también se ve obstaculizado cuando las propuestas de algún gerente de programa adolecen de algún déficit de información o explicación, lo cual demora la toma de decisiones y la puesta en práctica de la propuesta.

Se considera que la asociación es muy compacta y que tiene bastante fluidez de comunicación. Sin embargo, la falta de tiempo y las diferentes perspectivas de los ejecutivos que forman parte de la Junta Directiva podrían obstaculizar procesos internos de la organización. Con respecto a las propuestas que no son consideradas, por no estar bien presentadas, las mismas son objeto de correcciones y de clarificación por parte del personal del programa que la elaboró. Las deficiencias en los procesos de comunicación pueden irse superado, de acuerdo al personal, a través del uso complementario de la tecnología.

Cuando las decisiones que toma la Junta Directiva sobre alguna propuesta son comunicadas a los gerentes de programa se echan a andar las actividades de la misma, si la decisión fue aprobatoria. De no serlo, la propuesta es descartada o revisada teniendo en cuenta las consideraciones de la Junta Directiva. Las decisiones se reciben de los jefes inmediatos. No se encontraron casos en que en que el flujo comunicativo que transportaba la decisión pasara por alto algún nivel o instancia. Las decisiones que se reciben son cumplidas según la forma como se han especificado. En algunos casos hay intentos de algunas personas de transmitir la decisión a las personas de una misma dependencia, o que se hallan en el mismo nivel. En algunos casos se consideró a la población beneficiaria como una prolongación de la organización, hacia quiénes también se deben transmitir las decisiones pero de una forma ya modificada para que sea comprendida.

B. El entorno

El entorno comprende a la población de trece asentamientos adyacentes al relleno sanitario que trabajan en el mismo. La caracterización del entorno comprende: 1) características generales del relleno sanitario respecto a su situación actual; 2) la situación precaria de vida de la población guajera; y 3) el esfuerzo de algunas organizaciones no gubernamentales por superar esta situación a partir de diferentes actividades.

1. Características generales

El Relleno Sanitario tiene una extensión aproximada de 72,000 metros cuadrados, la superficie equivalente a dos veces el tamaño del Estadio Nacional Mateo Flores. El basurero funciona allí desde la década 1940; y el proyecto de transformarlo en un relleno sanitario se inició en 1953. El basurero se halla en la recta final de su vida, quedándole tan sólo unos cinco años de vida útil, según José Florentín Martínez, experto del Centro de Estudios Urbanos y Regionales, CEUR (Véliz y Pérez, 2003: 8). Se estima que en el relleno sanitario se depositan semanalmente 26,000 metros cúbicos de basura, aproximadamente el 60% del total de la basura producida ordinariamente en la Ciudad de Guatemala. El resto es depositado en más de 600 basureros clandestinos que hay en la capital, ríos y valles adyacentes.

De acuerdo a Evelyn Reyna, de la Municipalidad de Guatemala, el relleno sanitario de la zona 3 no llena los requisitos para ser considerado como tal, en cuanto no cumple con tres requisitos básicos: evitar que el agua de lluvia atraviese la basura y contamine el subsuelo; evitar que líquidos provenientes de la descomposición de la basura terminen contaminado el agua; y disponer de un sistema de tuberías que liberen el metano y otros gases provenientes de la basura, con la finalidad de evitar incendios, muy comunes en la actualidad (García y Duque, 2002: 9). Sin embargo, en 1985 se habían recuperado 27,000 metros cuadrados, en los cuales se construyeron áreas deportivas y recreativas, y viviendas populares que fueron entregadas sin costo a las personas que trabajan en la clasificación de la basura (*ibid.*).

En el año 2000 se elaboró una propuesta para el sellado y saneamiento del basurero. La misma consistía en desarrollar una serie de medidas que hicieran del basurero un centro de reciclaje, con bandas que hicieran posible la clasificación constante de la basura, la construcción de bodegas para el material recuperado, compactación de materia orgánica y celdas de trabajo. El desarrollo de dicha propuesta ha sido obstaculizado por falta de financiamiento y por la resistencia de los guajeros, que ven amenazadas sus fuentes de ingresos, al no haber sido considerados en la propuesta (*ibid.*, 11).

2. Los guajeros

En la actualidad 1,500 familias -unas 10,500 personas- trabajan en el relleno sanitario, recolectando restos de la basura, por lo que han recibido el nombre de *guajeros*. Alrededor del relleno sanitario hay trece asentamientos, exhibiendo condiciones de pobreza y pobreza extrema. Los datos disponibles corroboran dicha situación.

Cuadro 1.
Datos poblacionales del relleno sanitario de la zona 3 y 7.

Caso	Porcentaje
Población entre 0 a 30 años	59
Población de 31 años a más	41
Familias compuestas de 2 a 6 miembros	67
Familias compuestas de 7 a 14 miembros	33
Población que se dedica a "guajear"	76
Población que realiza otros trabajos (albañilería, reparación de llantas y venta de comida callejera)	24
Personas que comenzaron a "guajear" desde los ocho años	94
Población que gana de Q50.00 a Q150.00 mensuales	62
Población que ha buscado entre la basura comida más de una vez	80
Casos de niños atendidos del 100%	70
Promedio mensual de casos atendidos por enfermedad	500 casos
Enfermedades causadas por infección	70
Población entre 13 y 30 años que es analfabeta	50
Población con escuela primaria completa	36
Población infantil que no asiste a la escuela por no tener que trabajar	55
Población infantil que deja la escuela por falta de recursos económicos	35
Población infantil que externa el deseo de regresar a estudiar	85

Fuente: *Descubra un tesoro en el basurero*. 2000. Casa del Alfarero. Guatemala, 6 págs.

El guajero cumple una función social y ambiental en el reciclaje. A pesar de ello es percibido como una forma lamentable de pobreza y de degradación, cuya consecuencia es la abierta discriminación por su trabajo con la basura (*ibid.*, 23). Ante esta situación, el aislamiento voluntario, haciendo del relleno sanitario su mundo, ha sido la respuesta del guajero, que ha propiciado que el contacto con extraños esté mediatizado por la agresividad, el temor y por una concepción negativa de sí mismo, manifestando baja autoestima (*ibid.*).

En lo que concierne a la familia, ésta parece ser la unidad de organización más importante. El tipo imperante es la familia nuclear. El 94% de los niños y jóvenes entrevistados dijo vivir con su familia (*ibid.*, 26). Es a través de la familia que los niños entran en contacto con

el relleno sanitario, al cual son llevados por sus padres para que los ayuden en la recolección y clasificación de materiales que pueden ser vendidos. Aunque algunos estudios (*ibid.*) han evidenciado la falta de estabilidad en las familias de relleno sanitario, la figura paterna es valorada como símbolo de seguridad y respeto. Esto parece explicar la tendencia de las mujeres a buscar otra pareja cuando son abandonadas. El matrimonio, ya sea legal o religioso, es poco común; las uniones de hecho son lo más frecuente en el relleno sanitario.

La educación, ya sea el aprendizaje de un oficio o académica, es vista como un medio para ya no trabajar en el reciclaje de basura y buscar otra ocupación. A pesar de que el 71% de los entrevistados afirma saber leer, el 53% de niños en edad escolar no asisten a la escuela; un porcentaje que aumenta entre adolescentes, con un 74% de inasistencia. El número promedio de años en la escuela es de 3.65. Sin embargo, las expectativas de dicho cambio sólo son apreciables a largo plazo, por lo que muchos padres prefieren que sus hijos trabajen con ellos, a fin de contribuir al ingreso del hogar (*ibid.*, 27). A pesar de que muchas causas de la deserción infantil no se explican sólo por la carencia de ingresos, también hay altos porcentajes de personas que no estudian porque no les gusta (24%) o porque han sido expulsados (8%), el 85% le gustaría regresar a las aulas.

No todas las personas que trabajan en el relleno sanitario viven en el mismo o en zonas adyacentes. De hecho la gran mayoría de la población habita en otros lugares.

Cuadro 2.
Lugar de residencia de familias guajeras

Lugar de residencia	
Adentro del relleno sanitario	8.4
Barrios vecinos	31.9
Otro lugar	59.6

Fuente: García, Fernando y Vilma Duque. 2002. *Guatemala. Trabajo infantil en los basureros: una evaluación*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 28.

Respecto a tenencia de vivienda, el 61% de los entrevistados afirma tener casa propia, un 26% en alquiler y un 9% que vive en asentamientos (*ibid.*, 28). Los materiales imperantes en las viviendas son bloques de cemento, techo de lámina y piso de cemento o de tierra. Respecto a

otros servicios, llama la atención la elevada cobertura de luz eléctrica y agua potable (93%) y drenajes (80%). El 48% de las casas tiene inodoro dentro de la casa, mientras el 49% lo tiene fuera de la casa. Teniendo en cuenta un promedio de 2.35 cuartos por vivienda, que incluyen los destinados para sala, comedor y cocina, y 6.98 habitantes como promedio para cada vivienda, se estima que estas personas viven en condiciones de hacinamiento humano (*ibid.*, 29).

La desnutrición o mal nutrición es común en los niños guajeros. El ambiente adverso en el que se desenvuelven causa una serie de dolencias y enfermedades.

Cuadro 3.
Dolencias y enfermedades comunes en personas que trabajan en el relleno sanitario.

Dolencia o enfermedad	Porcentaje
Cortes y heridas	82
Ardor en los ojos como resultados de gases que emanan de la basura.	56
Dolores de cabeza por largas jornadas bajo el sol y olores del basurero.	40
Picazón	29
Asientos	26
Quemaduras	25
Problemas para respirar	26
Problemas para orinar.	11

Fuente: *op. cit.*, 28.

La edad para empezar a guajear es temprana. Un 43% de los entrevistados manifestaron haber iniciado a los 9 años de edad (*ibid.*, 31). La expectativa de cambiar de actividad se manifiesta en un gran porcentaje de los entrevistados (61%); sin embargo, el resto la considera un trabajo permanente. Los objetos más buscados son las latas de aluminio (70%), papel (64%), vidrio (50%), metal (30%), plástico (12%), cartón (9%) y otros objetos en menores cantidades como ropa y alimentos que son consumidos y utilizados en algunos casos (*ibid.*, 32).

El consumo de alcohol y cigarrillos es bajo en la población guajera. El 73% de los entrevistados afirmaron no consumir cigarrillos, mientras el 75% se abstiene del alcohol (*ibid.*, 34). La inhalación de pegamento y el uso de crack y marihuana ocurre entre algunos jóvenes. En el relleno operan cuatro maras, entre ellas la Mara Salvatrucha, que son temidas por un 62% de

la población. Un porcentaje menor de la población también se siente intimidado por la policía (14%).

3. Presencia de organizaciones no gubernamentales en relleno sanitario

La precariedad en la que se halla esta población ha incidido en el surgimiento de organizaciones no gubernamentales que atienden y tratan de satisfacer sus necesidades mínimas y apremiantes. A pesar de que existen varios grupos, una de las principales críticas que han merecido es la escasa coordinación que existe entre ellos, así como la falta de un liderazgo por parte de la municipalidad para encauzar dichos esfuerzos.

Las organizaciones no gubernamentales que operan en el relleno sanitario y sus alrededores desarrollan diversas actividades, logrando en función de ellas, de su personal y de sus estrategias entrar en contacto con la población y lograr la satisfacción de necesidades.

Cuadro 4.
Organizaciones no gubernamentales que operan en el relleno sanitario, actividades generales y acercamiento a la comunidad.

<i>Organización</i>	<i>Actividades generales</i>	<i>Acercamientos a la comunidad (porcentajes)</i>
Casa del Alfarero	Desarrollo de programas en las áreas de integración familiar, educación, apoyo comunitario y micro-empresa.	58
Médicos Sin Fronteras, sección Suiza	Emprende un proyecto de salud cuyos componentes son: educación sanitaria (agua y drenajes), salud preventiva y prevención de desastres.	19
Asociación Cuarto Mundo	Emprende programas educativos, recreativos y de acompañamiento a las familias más pobres.	12
Visión Mundial	Hay educación para niños en párvulos. Se hace visita a la gente para orientarlos en preparación de alimentos y normas higiénicas.	8
Ministerio de Rehabilitación y Reinserción de Marginados y Adictos Remar		12

Fuente: *op. cit.*, 13.

C. Irritación y acoplamiento estructural

En este apartado se toman en cuenta 1) la irritación que el entorno ejerce sobre el sistema en términos de agradecimientos, quejas y avisos; 2) el acoplamiento estructural de la asociación con el entorno que comprenden las modalidades a través de las cuales el personal de Casa del Alfarero se entera de lo que dice la población; y 3) la elaboración estructural de la información o el tratamiento que el personal de la asociación le da a esa irritación.

1. Irritación

La irritación comprende: a) los agradecimientos y reconocimientos de la población del relleno del entorno a Casa del Alfarero; b) las quejas; y c) los avisos o advertencias.

a. Agradecimientos y reconocimientos

Los beneficiarios de los programas que emprende Casa del Alfarero muestran profundo agradecimiento a los esfuerzos de esta organización. Se agradece la ayuda que se recibe en momentos en que la población se halla impedida por dolencias físicas o enfermedades, por accidentes o condiciones adversas del relleno sanitario. El apoyo en actividades de refuerzo escolar también es reconocido por muchos padres de familia, así como la ayuda que provee Casa del Alfarero para que las personas que se sienten marginadas se superen, y puedan desarrollar otro tipo de actividades remunerables de tipo empresarial.

El personal de Casa del Alfarero está consciente de este agradecimiento. Perciben la actividad de la organización como “una bendición de Dios, que ha ayudado a las personas a saber que tienen oportunidades”. Personas que pertenecen al entorno forman parte del personal de Casa del Alfarero, en puestos gerenciales del programa de apoyo comunitario y de auxiliares en el programa de educación. El personal se siente satisfecho cuando considera que la asociación ha sido aceptada, que es vista como una asociación seria y estable, a la que la gente del relleno sanitario puede acudir en caso de calamidades o problemas como incendios, accidentes, muerte, violencia familiar, etc. (6.1)

En muchas ocasiones las personas se acercan a agradecer al personal de Casa del Alfarero la ayuda recibida. También aprovechan esos momentos para solicitar ayuda o apoyo. El personal conoce de muy pocos casos de gente que se haya expresado mal de Casa del Alfarero o que haya tenido malas experiencias por los servicios recibidos. Las personas del relleno sanitario agradecen los cambios que han logrado en su situación personal y familiar.

b. Quejas

No se sabe de quejas por parte de la gente debido a servicios deficientes que hayan prestado los programas. Sin embargo algunos beneficiarios han presentado expresiones que pueden ser interpretadas no como reproches a la actividad de la asociación, pero sí como solicitudes de mayor ayuda, por la situación precaria en que vive la población del relleno sanitario.

c. Avisos o advertencias

En algunos casos el personal de Casa del Alfarero es advertido de posibles amenazas contra sus instalaciones o contra su integridad física por la labor que desempeña en el relleno sanitario. La advertencia de un asalto, que efectivamente fue perpetrado, llevó a la construcción de un muro perimetral que minimizó los efectos del mismo.

2. Modalidades de acoplamiento estructural

Las modalidades de acoplamiento estructural son los canales que la organización establece con el entorno para captar la irritación del mismo. En algunos casos el entorno puede emitir irritaciones sin que necesariamente la asociación haya tenido la intención de captarlas. En este apartado se consideran las modalidades de acoplamiento estructural como: a) percibidas por el entorno; y b) emprendidas por la organización.

a. Percibidas por el entorno

Algunas personas del entorno no saben cómo hace el personal de Casa del Alfarero para conocer sus necesidades. En algunas ocasiones las personas conocen los servicios de la asociación por lo que le cuenta algún conocido o vecino, que la motiva a ir y solicitar apoyo. En otros casos se sabe que el personal de Casa del Alfarero hace visitas a los hogares y allí entrevista a las personas para conocer las necesidades que tienen. El contacto que se mantiene con los comités de vecinos también se considera uno de los principales mecanismos para obtener información sobre la situación de las personas y para conocer detalles más específicos de los potenciales beneficiarios. Las sesiones o reuniones a las que son invitados los beneficiarios y la gente del entorno son vistas como excelentes oportunidades para que la asociación conozca qué se necesita.

b. Emprendidas por la organización

Las formas de cómo el personal de Casa del Alfarero capta información sobre las necesidades del entorno han sido confirmadas en su mayoría por las personas del entorno. Las pláticas que el personal de la asociación tiene con las personas, cuando las visita en sus hogares, sirven para conocer de forma directa las necesidades y la solicitud de ayuda. El personal de Casa del Alfarero afirma que esto se ha logrado por la relación personal que se procura mantener con la población beneficiaria.

Se obtiene mucha información de diferentes personas, que son parte de la organización o del entorno. La misma comunidad puede motivar a la gente con problemas para que se dirijan a Casa del Alfarero a solicitar ayuda. Los líderes de los comités de vecinos, por la influencia que tienen sobre las personas y por su conocimiento del medio, son de gran importancia para la asociación. A través de ellos se pueden conocer situaciones muy puntuales sobre situación de vida y necesidades de personas y familias específicas. Los voluntarios que participan en los programas también son de gran ayuda. Ellos transmiten a la asociación los problemas a los que se está enfrentando los beneficiarios, y que éstos les cuentan durante las actividades que se realizan.

Las reuniones también son de especial importancia para captar información. En ellas se invita a los beneficiarios y a los líderes de la comunidad. Estas reuniones han demostrado ser exitosas en la recolección de información y enumeración de actividades para satisfacer necesidades. El contacto con los líderes es considerado por el personal de la asociación como estrategia eficiente. Los líderes son vistos como excelentes fuentes de información dada su permanencia en el entorno.

A pesar del uso de fuentes formales por parte del personal para captar irritaciones, las fuentes informales no son descartadas. También son consideradas en muchos casos; pues a menudo contienen mucha información relevante. Si su validez es dudosa es corroborada por otras fuentes a las que acude el personal, emprendiendo otras investigaciones que determinen la validez de la fuente de información, así como su contenido.

3. Elaboración estructural de la irritación en información

El personal de Casa del Alfarero reacciona ante los comentarios de la población beneficiaria del relleno sanitario. Se está de acuerdo cuando se afirma que Casa del Alfarero ha sido una bendición, y que los objetivos se están alcanzado; no obstante, se mantienen expectativas de mejorar y mantener esa imagen para no ser vistos como un fraude. La mediación de Dios es reconocida en todo el proceso; de no ser por su intervención, nada se hubiera logrado, y no hubiera sido posible que las personas beneficiarias encontraran futuro y esperanza.

También hay críticas, que no se descartan en cuanto permiten mejorar algunos aspectos de la organización que los beneficiarios creen se están haciendo mal, o que identifican necesidades y solicitudes de ayuda que no se son atendidas; o necesidades que personal de Casa del Alfarero no detecta. La crítica destructiva se descarta en cuanto puede ser fuente de desmotivación para personas que conciben su labor como "un trabajo que se hace con el corazón." Estas críticas pueden desanimar a la persona, haciéndola sufrir.

Muchas críticas provienen de sectores que se consideran marginados de los beneficios que provee Casa del Alfarero. Sin embargo, el tratamiento de estas críticas se hace en función de los objetivos que persigue la asociación, que de tomar en cuenta a estos sectores, tendría que dejar de ser una asociación para convertirse en un orfanato, un hospital o un asilo.

Los agradecimientos y las críticas se discuten por el personal de los programas en reuniones semanales y extraordinarias. Su discusión permite "mantener la visión de Casa del Alfarero, identificar y superar errores, motivar al personal y sentirse bien con Dios y otorgarle importancia a los beneficiarios, con la finalidad de que ellos miren el futuro desde otra perspectiva." El personal del área administrativa conoce pero no discute formalmente en reuniones estos agradecimientos y críticas.

A través de estas discusiones se logra identificar errores en las actividades, mantener el contacto directo con la población, algo que puede perderse en el desempeño de un cargo administrativo, y generar nuevas ideas que podrían llevarse a cabo. De estas discusiones pueden incluso surgir decisiones que se tomen dentro de esta instancia o nivel del programa.

A pesar de que se dan estas discusiones, se considera que las decisiones tomadas por la Junta Directiva hacen un uso selectivo de sus resultados, a fin de no desmotivar la iniciativa y la creatividad del personal.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados estará orientado a confrontar la información recolectada con la teoría y los objetivos de este estudio. La confrontación se hará en función de los conceptos y principios de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann.

A. La organización

En cuanto a una descripción de la organización, a partir de los resultados obtenidos, se determina que Casa del Alfarero tiene una estructura organizacional de dependencias o departamentos con funciones específicas: la gerencia, la administración, el departamento de comunicación y los programas.

Como sistema organizacional, Casa del Alfarero contiene una forma específica de sentido, configurada a partir de principios cristianos que hacen énfasis en la ayuda al prójimo y de la información que se elabora como resultado del acoplamiento estructural de la organización con el entorno. Estos componentes de sentido están contenidos en la visión, la misión y los objetivos.

Estos componentes son:

- a. El deseo de que no existan familias guajeras.
- b. Dar a las familias guajeras las oportunidades que les permitan superar su situación de precariedad.
- c. Que las familias guajeras tomen conciencia de estas oportunidades y las usen activamente en la superación de su situación.

Estos componentes del sentido tienen un núcleo, o centro articulador que está referido a la voluntad de Dios que sirve de fundamento para los componentes de sentido ya mencionados. Dios es el creador de la dignidad humana y cuida de ella. Por lo tanto deben erradicarse las condiciones de precariedad que propician un modo de vida dependiente del reciclaje de basura. el "guajeo", que trae consecuencias para las personas que lo practican, la pérdida de identidad, la

baja autoestima, escala o nula confianza en el futuro, como meta de Casa del Alfarero, parte de la idea de que Dios, a través de su voluntad, ha impulsado el funcionamiento de esta asociación.

La actividad que emprende el personal de las áreas o departamentos de Casa del Alfarero está orientados en función de este sentido. El sentido, como una probabilidad de concreción de un horizonte de posibilidad, recibe un tratamiento específico por cada departamento. Los departamentos son el espacio donde las estructuras psíquico-comunicativas, la persona, son habilitadas a través del rol para darle la continuidad a la autopoiesis de la organización, en cuanto transmite la decisión a otras dependencias o le dan un tratamiento específico que es comunicado posteriormente. La dirección es la instancia encargada de encauzar toda actividad de Casa del Alfarero teniendo en cuenta los componentes del sentido, emitiendo las decisiones tomadas por la Junta Directiva a los programas, y requiriendo los fondos necesarios para ese fin. La administración destina y hace uso de los recursos con los cuales se intenta llevar a concreción ese horizonte de posibilidad. El departamento de comunicación obtiene los recursos. De todos estos departamentos los programas cumplen una función vital para el sentido de la organización: son las instancias receptoras de la decisión que, estando referidas al entorno, llevan a su concreción el horizonte de posibilidad que ha sido seleccionado del sentido por la decisión. La concreción del horizonte requiere el desarrollo de actividades específicas. Además de ello, los programas son instancias que continuamente elaboran horizontes de posibilidad específicos como resultado de su acoplamiento con el entorno, con la población beneficiaria, y que están dirigidos a volver más complejo el sentido de la organización en cuanto sus instancias adquieren más dimensiones del entorno hacia el cual se dirigen.

B. El programa de la organización

En cuanto a la caracterización de los programas que emprende Casa del Alfarero, todos ellos están orientados a las áreas de apoyo comunitario, integración familiar, educación y micro-empresa, a través de las cuales se busca llevar a concreción el sentido de la organización. Cada programa busca concretarlo de forma específica:

- a. El programa de integración familiar busca que los beneficiarios asuman un papel responsable y activo en la transformación de su realidad, donde la familia sea un componente clave del proceso. Es por ello que el rescate de la unidad familiar debe impulsarse en cuanto permite el mantenimiento de un espacio seguro y estable donde el niño adquiere su identidad y desarrolla una elevada auto-estima.
- b. El programa de educación busca que el desarrollo de esta actitud activa por parte de las personas se complemente con la adquisición o refuerzo de habilidades de tipo académico, que los habiliten a salir adelante por sí mismos, mejorando su situación de vida.
- c. El programa de apoyo comunitario está orientado a aquellas personas que, dada las condiciones de extrema precariedad, se hallan inhabilitadas para valerse por sí mismas y superar esta situación. Se hace un énfasis en el aspecto material de la precariedad. Se trata, a través de las donaciones en especie, de superar situaciones de extrema privación, que han tenido consecuencias negativas en la persona.
- d. El programa de micro-empresa da la oportunidad a personas que, habiendo iniciado por sí mismas el rompimiento de su dependencia económica con el relleno sanitario, o que tengan el potencial para hacerlo, de consolidar esa transición, apoyándolos económicamente en el desarrollo de una actividad alternativa.

Cada programa tiene objetivos que cumplen con la función de guiar al personal del programa, a través de la ejecución de actividades específicas, hacia la concreción de una instancia de sentido que ha sido asumida por ese programa y que ha sido comunicada a su personal. Los objetivos son modificados cuando el contacto con el entorno y las experiencias con la población beneficiaria permiten adecuar más las actividades del programa. La evaluación de las actividades también puede llevar a la modificación de objetivos; cuando las actividades que se realizan no están impulsando el cambio que se había concebido.

C. Decisión, roles y vías de comunicación

En este apartado se da tratamiento a los objetivos que buscan: 1) describir la difusión de las decisiones dentro del sistema organizacional como resultado de las vías de comunicación; y 2) identificar los roles y las personas que pertenecen a la organización.

1. Decisión

La decisión es la autopoiesis específica de la organización. Como actividad es ejercida por varias instancias de la organización. La dos formas principales de manifestarse son en la selección de los horizontes de posibilidad, que los programas elaboran como propuestas o proyectos de actividades para los beneficiarios para que pasen a formar parte del sentido, y la selección de horizontes de posibilidad que forman parte del sentido para su concreción a través de la actividad de los programas. La instancia que toma esta decisión es la Junta Directiva, que se reúne mensualmente para dicho fin. Uno de los ámbitos de la decisión que toma la Junta Directiva es la selección o el descarte de horizontes de posibilidad que son elaborados por los programas como resultado de su actividad con la población beneficiaria. El otro ámbito es la selección de un horizonte de posibilidad para su concreción teniendo en cuenta el estado de las estructuras para ese fin. La decisión que toma la Junta Directiva también puede estar orientado a la modificación de las estructuras con la finalidad de emprender horizontes de posibilidad que aún no han sido seleccionados. Tal es el caso del reenfoque estructural que se está llevando a cabo.

El horizonte de posibilidad que es seleccionado pasa a formar parte de un amplio espectro de horizontes de posibilidad contenidos en el sentido de la organización, cuya puesta en práctica conduce a la concreción del sentido de la organización y es el resultado de su dinámica estructural. En algunos casos las propuestas o proyectos como horizontes de posibilidad que son descartados deben ser modificados o adecuados a los parámetros de la decisión.

Los parámetros de la decisión son los componentes generales del sentido de la organización, que se ubican en su visión, misión y objetivos. Estos parámetros deben ser

satisfechos como condición previa para que un horizonte de posibilidad específico pase a formar parte del sentido de la organización o sea seleccionado para su concreción. La posibilidad de decisión por parte de la Junta Directiva está determinada por su disponibilidad de recursos económicos, que hace posible poner en práctica estos horizontes, y por el ordenamiento jerárquico de las dependencias de Casa del Alfarero, que se mantiene a pesar del reenfoque de la asociación, que está en proceso de convertirse en fundación y de otorgar a sus programas la categoría de asociaciones.

La Asamblea General es la instancia de decisión superior a la Junta Directiva. Ésta no emprende la decisión como selección de horizontes de posibilidad susceptibles de ser puestos en práctica. La decisión que la Asamblea General toma se relaciona con los recursos de los que podrá disponer Casa del Alfarero. Es una instancia de decisión que se articula temporalmente a la organización, y cuyas decisiones tienen efectos permanentes en la estructura de la organización de forma permanente, a no ser revocada por la misma instancia. La Junta Directiva se reúne anualmente. Se desconocen los parámetros de decisión de la Asamblea General al no haberse podido disponer de la documentación en la que se dejó constancia de su celebración. Conocer los parámetros de decisión de la Asamblea General forma parte del objetivo de describir la difusión de decisiones en el sistema organizacional.

La dirección es la instancia de decisión inferior a la Junta Directiva. La decisión que se toma en esta área está orientada a velar por la adecuada puesta en práctica de los horizontes de posibilidad que han sido seleccionados por la Junta Directiva para ser parte del sentido o para su concreción. También se ocupa de mantener en la estructura organizacional la decisión de la Asamblea General, en cuanto es una instancia de articulación permanente a la organización: el personal del departamento asiste diariamente a la asociación. Cualquier desviación en la que incurre el programa, que no es o puede ser reencauzada por el gerente del programa en función de los parámetros de decisión especificados, es considerada por el gerente de la asociación, quien emite una decisión orientada a retomar la actividad tal como se había especificado.

2. Vías de comunicación

A través de las vías de comunicación las decisiones que son tomadas por las instancias de decisión, la Asamblea General, la Junta Directiva y la gerencia, son transmitidas a las otras dependencias de la organización. En Casa del Alfarero las vías de comunicación ocasionalmente son restringidas por diversos factores, cuyo resultado es que instancias administrativas u operativas de orden jerárquico inferior tomen decisiones, que por lo general, han resultado ser adecuadas y han permitido la continuidad del flujo comunicativo.

Estas restricciones surgen a veces por la ausencia de las personas que ocupan el rol que comunica la decisión a instancias inferiores, y que propician la transmisión de la decisión hasta los niveles operativos de la organización. Por ejemplo, los contactos esporádicos de los miembros de la Junta Directiva con los gerentes de programa, que generan discontinuidades o restricciones en el flujo comunicativo del sistema organizacional y que son superados por la iniciativa de los gerentes al tomar decisiones discrecionales que suplementan el flujo comunicativo. Las decisiones que se han tomado de esta manera han sido adecuadas, por lo que las vías de comunicación y la forma como han funcionado hasta ahora no han sido cuestionadas; sin embargo, el margen de error suscitado por estas situaciones podría paralizar el flujo comunicativo o afectarlo gravemente. La incorporación de la tecnología en las vías de comunicación sería una solución; y de hecho algunas instancias la aplican adecuadamente.

Uno de los elementos importantes para el flujo comunicativo de Casa del Alfarero sería el organigrama y los perfiles de puestos que especifiquen puntualmente las actividades a ser desempeñadas. El personal tiene muy claro que la actividad de la asociación no está orientada exclusivamente por el desempeño eficaz y eficiente del puesto como resultado de una capacitación técnica o académica. Reconoce que la actividad que se realiza tiene que estar orientada por un compromiso de ayuda al pobre, mediatizado por categorías tales como el servicio, la paciencia y el amor, y que tienen un referente básico en principios cristianos.

Sin embargo, el organigrama y los perfiles aún se encuentran en proceso de definición y elaboración. Ello afecta las expectativas que los miembros de la organización tienen los unos de los otros, con relación al rol que desempeñan. Hay ciertas áreas de dudas e incertidumbre sobre lo qué debe hacerse, cómo debe hacerse y a quién comunicárselo, sobre todo a raíz del reenfoque de la organización, que ha causado que algunos miembros no tengan claro sus expectativas ni la de otros miembros dentro de la organización. La decisión que se transmite no llega a la persona adecuada, o no se comprende adecuadamente el contenido de la misma. El resultado puede ser confusiones o molestias por parte de los interlocutores. La necesidad de mejorar la coordinación entre los miembros de la organización es vista como una forma de mejorar las expectativas que los miembros de la organización tienen entre sí, y expresa la necesidad de propiciar vías de comunicación en las cuales cada miembro, en función del rol que desempeñe, pueda entender la decisión que se le transmite y que debe transmitir.

D. Irritación y acoplamiento estructural

Se logró identificar las irritaciones generadas en el entorno que influyen en el sistema como resultado del acoplamiento estructural. Casa del Alfarero, como sistema organizacional, está acoplado estructuralmente al entorno. La estructura mediatizadora entre la organización y el entorno es el personal, que a través del rol ha sido habilitado para este fin y que desarrolla diversas modalidades de acoplamiento estructural. Este entorno está conformado por la población del relleno sanitario y de los asentamientos de sus alrededores. Las actividades que se emprenden en los programas de Casa del Alfarero provoca que la población beneficiaria o que conoce de los mismos reaccione, emitiendo comentarios, testimonios y opiniones sobre ellas. Estas reacciones, si son conocidas por miembros de la organización, constituyen irritaciones. Los agradecimientos y reconocimientos son irritaciones más comunes que las quejas o las críticas; incluso se han dado amenazas que han impulsado adaptaciones estructurales por parte de la organización. La irritación del entorno puede ser captada pasiva o activamente por el sistema. Cuando el personal de Casa del Alfarero hace visitas a los hogares de las personas del relleno sanitario, para saber qué necesitan o cuál es su situación, se está emprendiendo una captación

activa de irritación. Si el personal es maltratado o amenazado, o reciben un chisme o habladuría del entorno, la captación de irritación es pasiva.

Esta captación de irritación del entorno por parte del sistema es posible a través del acoplamiento estructural de la organización con su entorno. Las modalidades de acoplamiento estructural que ha desarrollado Casa del Alfarero son las visitas a los hogares, las entrevistas, las encuestas, la petición de testimonios y las reuniones con comités de vecinos para identificar las necesidades de la población y para adquirir un panorama de la situación que se proyecta cambiar. Las reuniones con los comités de vecinos y el establecimiento de relaciones con los líderes comunitarios son las principales modalidades de acoplamiento estructural que emprende Casa del Alfarero. A través de ellas es posible sondear las instancias del entorno, identificando puntualmente necesidades y obteniendo un panorama fidedigno de la situación. Con los testimonios que proveen los líderes comunitarios la asociación puede acceder a instancias muy específicas de los beneficiarios, como lo son su situación familiar y las actividades a las que se dedica. Esta irritación determina si la persona o familia que es objeto de indagación reúne las condiciones para recibir apoyo por parte de Casa del Alfarero.

E. Elaboración de irritación en información

La captación de irritación a través del acoplamiento estructural tiene como finalidad su tratamiento, por parte del personal de los programas en reuniones o en análisis de la irritación captada, para la elaboración de información. Esta información es el principal insumo para la formulación de proyectos y propuestas, es decir, de horizontes de posibilidad susceptibles de pasar a formar parte del sentido de la organización. La elaboración de la irritación en información es llevada a cabo por el personal de la asociación cuando los testimonios, las entrevistas, las encuestas y las discusiones con las personas visitadas o con los comités de vecinos son analizados y se elaboran informes y actas en función de los mismos. Estos informes son evaluaciones que el gerente del programa presenta a la Junta Directiva.

F. Información y decisión

Ni la información, ni los informes que la contienen, son propiamente horizontes de posibilidad. Las propuestas o proyectos que se elaboran a partir de ellos sí. Para la elaboración de los horizontes de posibilidad no sólo hace falta la descripción de las actividades o proyectos que se quieren impulsar y determinar el número estimado de beneficiarios; sino que se requiere la adecuación de la información teniendo en cuenta los componentes de sentido propios de la organización. Si la propuesta no sigue estos parámetros, no es propiamente un horizonte de posibilidad susceptible de ser sometido a decisión.

La visión, la misión, los objetivos de la asociación y del programa, constituyen los parámetros o directrices a seguir para adecuar la información y elaborar una propuesta susceptible de ser aprobada por la Junta Directiva. Sin embargo, la elaboración de la información puede adolecer de desviaciones, ya sea por un mal tratamiento de la misma, y su adecuación puede desvirtuarse ante críticas o quejas de sectores que no han sido beneficiados por no ser considerados dentro de la visión de la asociación. Estos defectos en algunos casos no han sido descartados en el proceso de elaboración de propuestas, por lo que los horizontes de posibilidad elaborados por los programas no son seleccionados por la decisión, o se exige una mayor clarificación o adecuación en términos del sentido de la organización. En algunos casos el acoplamiento estructural no logra sondear las instancias del entorno en un nivel de especificidad adecuado, con lo que la propuesta carece del suficiente referente empírico como para ser seleccionada como una posible alternativa a ser concretada por la asociación.

Los programas son las instancias productoras de horizontes de posibilidad, en cuanto generan propuestas para cambiar instancias del entorno, con cierto tipo de características, en función de los parámetros o las directrices de la organización. La Junta Directiva decide si este horizonte de posibilidad es susceptible de pasar a formar parte de un amplio espectro de horizontes de posibilidades que conforman el sentido de la organización. Si la propuesta está basada en las directrices que legitiman la existencia y funcionamiento de la asociación y su

actividad, que no atentan contra ella en cuanto su selección podría exigir que la asociación se volviera un hospital, un asilo o un orfanato, es seleccionada.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- a. La asociación Casa del Alfarero es un sistema organizacional en el sentido estricto, que contiene sentido y cuyos componentes generales se hallan implícitos en la visión, misión y objetivos. Algunas instancias o componentes del sentido sólo son elucidados a través de una observación que esté prioritariamente orientada a la dinámica de la organización y a las impresiones del personal.
- b. A partir de la investigación realizada se define el sentido como la probabilidad de concreción de un horizonte de posibilidad. El sentido puede adquirir gran complejidad, en cuanto comienza a contener varios horizontes de probabilidad, de los cuales dispone y selecciona aquéllos que son susceptibles de realizar.
- c. Casa del Alfarero tiene un sentido que adquiere mayor complejidad en cuanto dispone de instancias específicas que elaboran continuamente horizontes de posibilidad, como resultado de su acoplamiento estructural con un entorno del cual se obtiene la irritación que es transformada en información y adecuada teniendo en cuenta los componentes o directrices de sentido.
- d. La decisión como autopoiesis de un sistema organizacional no sólo selecciona los horizontes de posibilidad que son susceptibles de ser contenidos en el sentido, que se elaboran a partir de la información que es tratada en función de las directrices y componentes de sentido; también selecciona aquellos horizontes de posibilidad que pueden ser llevados a la realidad teniendo en cuenta el estado de las estructuras organizacionales, tales como recursos y personal.

- e. Las decisiones emanadas de los puestos de autoridad superior crean un flujo comunicacional distribuido a lo largo de líneas funcionales y niveles jerárquicos, que recorre toda la organización, dirigiendo las acciones de quienes desempeñan los roles y manteniendo un volumen de actividades selectivas que reconstruyen diariamente la organización, como un proceso real de autopoiesis. Las estructuras o expectativas, tales como sus dependencias y el personal mantienen esta autopoiesis en cuanto están insertos en un flujo comunicativo cuyas vías no se hallan gravemente obstaculizadas.

- f. En Casa del Alfarero los programas son las instancias que concretan horizontes de posibilidad, al realizar actividades específicas en redes de comunicación e interacción no sólo dentro de la organización, sino en un constante intercambio sistema/entorno. Los objetivos de los programas que emprende Casa del Alfarero son estructuras de la autopoiesis, en cuanto a través de ellos la decisión que toma la Junta Directiva está basada en los mismos con relación a su personal, actividades y capacidad para concretar el horizonte de posibilidad que se seleccione.

- g. Las evaluaciones a los programas son emprendidas con la finalidad de determinar la coherencia que existe entre el horizonte de posibilidad que se ha seleccionado para realizar y lo que se está llevando a cabo en el entorno.

- h. La falta de documentación o el acceso restringido a la misma puede inhibir el proceso de caracterización de procesos autopoieticos específicos, tal como se dio en Casa del Alfarero; algunos procesos sólo pudieron ser caracterizados a grandes rasgos a través de información obtenida en entrevistas y observaciones.

- i. La decisión en el sistema organizacional selecciona los horizontes de posibilidad susceptibles de pasar a formar parte del sentido de la organización, selecciona aquéllos que son susceptibles de ser concretados por las estructuras actuales de la organización, y decide cambios o modificaciones estructurales con la finalidad de adecuar las estructuras para emprender la concreción de horizontes de posibilidad que hasta ese momento no han sido seleccionados. La decisión está determinada por componentes del sentido en cuanto el personal de la Junta Directiva de Casa del Alfarero no selecciona horizontes de posibilidad que no corresponden a sus componentes generales, que pueden desviar la actividad de la organización del entorno objetivo hacia el cual está dirigido, y que podría llevar a adaptaciones estructurales que obliguen al descarte del sentido que impulsó dichos cambios para habilitar nuevas estructuras que le den continuidad.

- j. El reenfoque estructural que emprende Casa del Alfarero modifica las estructuras con la finalidad de concretar horizontes de posibilidad más complejos; sin embargo, las instancias de decisión que lo emprendieron mantienen la posibilidad de decisión, pues controlan los recursos económicos y de asesoría de los que carecen los programas para concretar los horizontes de posibilidad que ellos proponen.

- k. La existencia de una Asamblea General que toma decisiones vitales para la continuidad de Casa del Alfarero comprueba que hay niveles de decisión que no se hallan permanentemente integrados a la estructura organizacional respecto a espacio y tiempo. La Asamblea General es parte de la estructura organizacional en Casa del Alfarero en cuanto sus decisiones son comunicadas a las instancias inferiores; sin embargo, la misma permanece fuera del espacio físico de la organización, y su decisión, aunque provea un ámbito de posibilidad de continuidad a la autopoiesis organizacional, se verifica en un único momento, una reunión anual. La decisión tomada por instancias temporalmente articuladas a la organización, como el caso de la Asamblea General, debe

ser mantenida por instancias inferiores que se hallen permanentemente articuladas a la organización, que aseguren su comunicación cuando dicha instancia ya no se halle articulada; ese papel es llevado a cabo por la gerencia de Casa del Alfarero.

- l. Las vías de comunicación demostraron ser una estructura determinante de la autopoiesis en Casa del Alfarero en cuanto flujo comunicativo entre la Asamblea General, la Junta Directiva, la gerencia, la administración, el departamento de comunicación y sus programas. La extensión de las vías de comunicación en Casa del Alfarero están determinadas por el tiempo en el que se articulan a la estructura organizacional otras instancias de decisión, como son los casos de la Asamblea General y de la Junta Directiva, que se articulan a la estructura organizacional anual y mensualmente.
- m. Los obstáculos en las vías de decisión de Casa del Alfarero demuestran que las decisiones que fueron tomadas en instancias superiores no llegan a las instancias que deberían poner en práctica dicha decisión; sin embargo, el flujo comunicativo se ha mantenido en cuanto instancias de orden jerárquico inferior mantienen la continuidad de los mismos emitiendo decisiones que guardan cierta adecuación con la que ya no se transmitió, pero que han sido desvirtuadas o incluso generadas independiente de la decisión formalmente emitida. El obstáculo en las vías de comunicación de Casa del Alfarero es la falta de mecanismos formalmente establecidos para propiciar la comunicación de decisiones de instancias superiores a inferiores para su puesta en práctica.
- n. La iniciativa del personal de tomar decisiones en instancias que no tienen definida esa actividad ha mantenido las vías de comunicación en Casa del Alfarero, no siendo cuestionadas posteriormente por el tino con que han sido tomadas; sin embargo la continuidad de estas soluciones puede generar una dualidad de instancias de decisión que no sólo romperá el flujo comunicativo, sino que puede impedir la concreción de

horizontes de posibilidad del sentido de la organización a favor de horizontes que no han sido evaluados por las instancias adecuadas: es decir que la asociación puede terminar emprendiendo actividades para la cual no fue creada. Esta concreción desvirtuada de horizontes de posibilidad por resultado de vías de comunicación obstaculizadas no sólo puede superarse a través de la evaluación constante de las actividades de los programas por parte de instancias de decisión superiores, como la gerencia y la Junta Directiva; también es necesaria la revisión de los procesos comunicativos que se dan a lo largo de la estructura organizacional, que determinen si las decisiones emanadas en instancias de decisión formales llegan a su destino o si son descartadas o desvirtuadas a lo largo de las vías de comunicación, identificando en qué instancias sucede esto y qué roles se hallan implicados.

- o. En Casa del Alfarero varios roles contribuyen a las restricciones en la comunicación que transmiten la decisión, siendo la causa principal que los mismos no tienen una definición formal de sus atribuciones, consignada en un perfil de puesto. Los efectos de la obstaculización de las vías de comunicación han sido la incompreensión de lo que se comunica y el tratamiento inadecuado de la decisión que se recibe.

- p. El personal de Casa del Alfarero exhibe mucha adecuación respecto a los requisitos y expectativas generales de sus puestos con relación a los componentes generales del sentido de la asociación, lo que demuestra que sí existe disposición para el funcionamiento de las estructuras determinantes de la autopoiesis. El desconocimiento por parte del personal de requisitos o expectativas específicas inherentes a su puesto ha redundado en obstáculos para las vías de comunicación en cuanto se carece de certeza o de parámetros para tratar la decisión que se recibe y que debe comunicarse a otras instancias; no obstante, es una debilidad que hasta el momento no ha sido atendida por el reenfoco organizacional que se está llevando a cabo en Casa del Alfarero.

- q. Un aporte para la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, como resultado de la investigación emprendida en Casa del Alfarero, es la especificación del acoplamiento estructural, que puede ser de tipo activo o pasivo, en cuanto la irritación puede ser captada intencionalmente por el personal de la organización, o de forma esporádica o sin la intención de captarla respectivamente. La estructura que propicia el acoplamiento estructural en Casa del Alfarero es el personal, en cuanto es habilitado por el rol para captar estas irritaciones a través de modalidades diversas.
- r. El personal de Casa del Alfarero emprende el tratamiento de la irritación que es captada tanto por modalidades de acoplamiento estructural activas como pasivas, considerando la importancia de los contenidos que pueden ser elaborados en información necesaria para la autopoiesis de la organización. A pesar del uso de irritación captada por ambas modalidades de acoplamiento estructural, el personal de Casa del Alfarero exhibe preferencia por modalidades activas de acoplamiento estructural especificadas por la estructura; es decir, formales. La información que resulta de un tratamiento estructural de la irritación no constituye en sí un horizonte de posibilidad, si bien es el insumo para las propuestas o proyectos que elabora el personal de Casa del Alfarero.
- s. El personal de los programas de Casa del Alfarero elabora horizontes de posibilidad partiendo de la información y adecuándola en función de las directrices de sentido contenidas en la visión, misión, objetivos de la organización y objetivos del programa. El rechazo de las propuestas, o la no selección de un horizonte de posibilidad específico por parte de la Junta Directiva de Casa del Alfarero se da cuando el mismo no estaba suficientemente adecuado a las directrices de sentido de la organización.

B. Recomendaciones

Se recomienda, para ulteriores estudios en el marco de la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann, las siguientes líneas de investigación:

- a. La identificación de las directrices que subyacen a la decisión como autopoiesis de la organización. Los ámbitos de la investigación serán la visión, la misión, los objetivos, las memorias de labores, las actas y toda aquella documentación susceptible de análisis organizacional. Complementario a este análisis organizacional, la entrevista y la observación *in situ*, durante las reuniones del personal encargado de tomar las decisiones, son necesarias. El objetivo general de esta línea de investigación es ubicar las directrices que determinan la selección, a través de la decisión, de horizontes de posibilidad que pasarán a formar parte del sentido de la organización, y aquel horizonte que ha sido seleccionado para ser concretado por la dinámica del sistema.
- b. El aumento de complejidad en un sistema organizacional. La complejidad debe ser entendida, para el caso de los sistemas organizacionales, como la inclusión de nuevos horizontes de posibilidad en el sentido de la organización. Estudios más orientados al aumento de complejidad de sentido de un sistema organizacional deben tener en cuenta la observación de las sesiones celebradas por el personal que toma estas decisiones, donde se seleccionan estos horizontes de posibilidad que complementarán el sentido.
- c. La coherencia entre los horizontes de posibilidad seleccionados para su concreción a través de la decisión y la estructura sistémica que lo concretará. Debe tenerse en cuenta la noción amplia de estructura que se maneja en esta teoría, que oscila desde el programa de actividades, los roles organizacionales, hasta el mobiliario de la organización. De no existir tal coherencia, el objetivo será determinar qué adaptaciones estructurales serán necesarias para la concreción del horizonte de posibilidad.

- d. El estudio de las adaptaciones estructurales en el sistema. El objetivo de esta línea de investigación será identificar las adaptaciones estructurales que un sistema realiza – adecuar, corregir, reafirmar o descartar actividades y estructuras- para concretar el horizonte de posibilidad seleccionado por la decisión tomada.
- e. El estudio de las instancias de decisión insertas temporalmente en la estructura sistémica y la validez de sus decisiones. Algunas instancias de decisión pueden tomar decisiones mensual o anualmente, por lo que sólo durante cierto tiempo permanecen insertas en la estructura como tales. Sin embargo, sus decisiones son ejecutadas por estructuras que permiten que la decisión no se diluya en una serie de procesos sin coordinación y no especificados por reglamentos, programas, perfiles, etc.
- f. Determinar la concreción de un horizonte de posibilidad seleccionado. El estudio de la eficiencia y eficacia de las estructuras en los sistemas organizacionales, como temáticas propias de la sociología de la organización a ser abordadas teórica y metodológicamente desde la teoría de los sistemas sociales, requiere que se tomen en cuenta las evaluaciones de las actividades, donde se verifica si la decisión que se ha comunicado está siendo adecuadamente cumplida en las instancias operativas y también el estudio de la comunicación de la decisión a lo largo de la estructura para determinar si la misma es comunicada adecuadamente, o si es desvirtuada a lo largo del proceso.
- g. Profundizar la indagación en las modalidades activas y pasivas de acoplamiento estructural de los sistemas organizacionales. Estas modalidades no deben ser marginadas de la investigación sistémica, en cuanto aportan irritación que puede llevar a la elaboración de información vital para la organización. Un objetivo de esta línea de investigación será identificar y describir modalidades de acoplamiento estructural que siguen una dinámica paralela a la estructura organizacional, que captan irritación a través de canales ajenos a las vías de comunicación especificadas formalmente por el sistema,

siguiendo una lógica informal, algo ya vislumbrado en la teoría clásica de la sociología de la organización.

- h. El estudio al proceso sistémico de elaboración de horizontes de posibilidad por parte de sistemas organizacionales. En esta línea de investigación se requiere que el investigador esté orientado a los procesos emprendidos por las diversas estructuras de un sistema organizacional encargados a la elaboración de horizontes de posibilidad. Los procesos básicos de esta elaboración, que deben ser considerados, son la captación de irritación, elaboración de la irritación en información y adecuación de la información en función de las directrices de sentido de la organización. En Casa del Alfarero estas tres etapas se dan en una misma instancia: los programas. Sin embargo, en otros sistemas organizacionales más complejos, con mayor número de personal y roles más definidos, estos procesos pueden ser llevados a cabo por más de una instancia.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Corsi, Giancarlo, *et al.* 1996. *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México, Universidad Iberoamericana. 192 págs.
- Asociación Guatemalteca Casa del Alfarero *Descubra un tesoro en el basurero*. 2002. Guatemala. 6 págs.
- Durkheim, Emile. 1972. *Las reglas del método sociológico*. Argentina, Editorial La Pléyade. 180 págs.
- García, Fernando y Vilma Duque. 2002. *Guatemala. Trabajo infantil en los basureros: Una evaluación*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo. 45 págs.
- Geertz, Clifford. 1992. *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa.
- Habermas, Jürgen. 2001. *Teoría de la acción comunicativa, II: Crítica de la razón funcionalista*. España, Taurus. 618 págs.
- _____: 1998. *La lógica de las ciencias sociales*. España, Taurus. 506 págs.
- Luhmann, Niklas. 1984. *Fin y racionalidad en los sistemas*. España, Editorial Nacional.
- _____: 1996. *Introducción a la teoría de sistemas*. España, Universidad Iberoamericana, Anthropos, ITESO. 303 págs.
- _____: 1996a. *La ciencia de la sociedad*. España: Universidad Iberoamericana, Anthropos Iteso. 515 págs.
- _____: 1997. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. España: Piados. 144 págs.
- _____: 1997a. *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España, Universidad Iberoamericana, Antropos, ITESO. 138 págs.
- Parsons, Talcott. 1968. *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires, Editorial Kapelusz.
- Theodorson, George. 1969. *A Modern Dictionary of Sociology*. Nueva York, Thomas Crowell Company. 467 págs.
- Véliz, Lesly y Rodrigo Pérez. 2003. «Se agota la utilidad del basurero de la zona 3». *Siglo Veintiuno* [Guatemala]. 7 de agosto, pág. 8.
- Von Bertalanffy, Ludwig. 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Estados Unidos, George Braziller. 295 pp.

VII. APÉNDICES

A. Instrumentos de recolección de datos

Modalidad y puestos hacia los que están dirigidos los instrumentos

Instrumento	Modalidad	Destinatario
1	Entrevista personal	Director ONG, Jefe de Recursos Humanos, Director de Programa o Proyecto
2	Idem.	Idem.
3	Idem.	Secretarías y personal de la ONG.
4	Idem.	Personas y grupos del entorno de la ONG, en el relleno sanitario.
5	Observación	Dependencias de la ONG.
6	Análisis Documental	Reglamentos, objetivos, organigramas, actividades pasadas, manuales, folletos, material, etc. de la ONG.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Instrumento 1

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría pedirle su colaboración y hacerle algunas preguntas. La información que me dé será muy valiosa.

I. Identificación de la Boleta

Entrevistador: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Número de entrevista: _____

Tipo de entrevista: _____

II. Datos generales del entrevistado

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Sexo: _____

Edad: _____

III. Características generales de la organización

1. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?
2. ¿Qué funciones tiene asignada cada puesto?
3. ¿Estas funciones han sido modificadas?
4. ¿Por qué se modificaron?
5. ¿Cuándo se modificaron?
6. ¿Qué puestos perduran desde la fundación de la organización?
7. ¿Cuántas personas trabajaban cuando la organización fue fundada?
8. ¿Qué puestos fueron creados posteriormente?
9. ¿Cuántos departamentos, divisiones o niveles había al momento de que la organización fue fundada?
10. ¿Cuántos hay en la actualidad?
11. ¿Qué departamentos, divisiones o niveles perduran desde la fundación de la organización?
12. ¿Qué departamentos, divisiones o niveles fueron creados posteriormente?
13. ¿Por qué motivo fueron creados estos puestos con la fundación de la organización?

14. ¿Por qué motivos fueron creados posterior a la fundación de la organización estos puestos?
15. ¿Por qué motivo fueron creados estos departamentos, niveles o divisiones con la fundación de la organización?
16. ¿Por qué motivo fueron creados posterior a la fundación de la organización estos departamentos, niveles o niveles?
17. ¿Cuándo fueron creados los puestos posteriores a la fundación de la organización?
18. ¿Cuándo fueron creados los departamentos, divisiones o niveles posteriores a la fundación de la organización?
19. ¿Cuántos programas emprende la organización en la actualidad?
20. ¿Cuántos programas emprendía la organización cuando fue fundada?
21. ¿Qué programas se han descartado?
22. ¿Por qué fueron descartados?
23. ¿Qué programas se han agregado?
24. ¿Por qué fueron agregados?
25. ¿Qué tipo de programas se emprenden en la actualidad?
26. ¿Qué programas son emprendidos por un solo nivel, departamento o división?
27. ¿Qué programas toman más de dos niveles, departamentos o niveles de la organización?
28. ¿Cuántas personas participan en cada programa por parte de la organización?
29. ¿Qué tipo de roles se ven inmersos en la ejecución de los programas? (Especificar para cada programa).
30. ¿Qué actividades se llevan a cabo en el programa?
31. ¿Cuáles son los objetivos del programa?

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Instrumento 2

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría pedirle su colaboración y hacerle algunas preguntas. La información que me dé será muy valiosa.

I. Identificación de la Boleta

Entrevistador: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Número de entrevista: _____

Tipo de entrevista: _____

II. Datos generales del entrevistado

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Sexo: _____

Edad: _____

III. Toma de decisiones.

1. ¿Quiénes toman las decisiones que afectan a toda la organización?
2. ¿Qué puestos toman decisiones que afectan a un solo nivel?
3. ¿Esas personas asisten a la organización usualmente, diariamente, cada cierto tiempo?
4. ¿Las decisiones que se han tomado o toman han sido obstaculizadas alguna vez?
5. ¿Qué decisiones han sido obstaculizadas?
6. ¿Qué tipos de obstáculos han recibido?
7. ¿De dónde provienen esos obstáculos, del interior o del exterior de la organización?
8. Si es del interior de la organización ¿dónde han surgido los obstáculos?
9. Si el obstáculo proviene del exterior de la organización ¿quién la obstaculiza?
10. ¿Cómo se han superado estos obstáculos?

IV. Actividades, programas y proyectos

1. ¿Se ha tenido problemas en la ejecución de las actividades?
2. ¿Qué tipo problemas?

3. ¿Fueron solucionados?
4. ¿Cómo fueron solucionados?
5. ¿Las actividades de la organización y de los programas están orientadas por objetivos?
6. ¿Se ha tenido que modificar o descartar objetivos?
7. ¿Por qué motivos?
8. ¿Son evaluadas las actividades?
9. ¿Cada cuánto son evaluadas las actividades?
10. ¿Quién evalúa las actividades?
11. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar las actividades?
12. ¿Ha habido problemas durante la evaluación?
13. ¿Qué tipo de problemas?
14. ¿Fueron solucionados?
15. ¿Cómo fueron solucionados?

V. Expectativas y puestos en la organización

1. ¿Qué expectativas tiene usted acerca del desempeño de esos puestos a los que usted comunica decisiones?
2. ¿Cree que esos puestos se están desempeñando según esas expectativas?
3. ¿Qué se debe hacer para que esos puestos se desempeñen según sus expectativas?
4. ¿Tiene usted autoridad para hacerlo?
5. ¿Por qué?
6. ¿Qué puestos están al mismo nivel del suyo?
7. ¿Qué expectativas tiene de esos puestos?
8. ¿Cree que esos puestos se están desempeñando según esas expectativas?
9. ¿Qué haría para que funcionaran según sus expectativas?
10. ¿Puede usted hacer esos cambios?
11. ¿Por qué?

VI. La organización y su entorno

1. ¿Qué se piensa de la organización en el vecindario y en los lugares donde ustedes trabajan?
2. ¿Qué ha oído usted de lo que la gente piensa acerca de ustedes?
3. ¿Cómo se han enterado?
4. ¿Qué piensa ustedes de lo que la gente dice acerca de esta organización?
5. ¿Discuten ustedes esto con el personal de la organización?
6. ¿Qué sucede a raíz de esto?
7. ¿Tienen ustedes algunos colaboradores que les ayudan con la información?
8. ¿Hay quejas o agradecimientos?
9. ¿Celebran reuniones con grupos del relleno sanitario?
10. De todo lo que se dice de la organización ¿qué cosas no se consideran importantes o son descartadas totalmente?
11. ¿Estas cosas que se ignoran o descartan cuáles son?
12. ¿Por qué se descartan?
13. De todo lo que se dice de la organización ¿qué cosas se consideran importantes, tanto como para ser consideradas detenidamente?
14. ¿Qué fuentes consideran ustedes importantes y confiables?
15. Si son importantes ¿se toman en cuenta para tomar decisiones y medidas? ¿Puede darme un ejemplo?
16. ¿Quién es el encargado de tomar decisiones en función de esta información?
17. ¿Qué tipo de decisiones se toman?

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Instrumento 3

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría pedirle su colaboración y hacerle algunas preguntas. La información que me dé será muy valiosa.

I. Identificación de la Boleta

Entrevistador: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Número de entrevista: _____

Tipo de entrevista: _____

II. Datos generales del entrevistado

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Sexo: _____

Edad: _____

III. Desempeño en el puesto

1. ¿Qué requisitos hay que llenar para acceder a este puesto?
2. ¿Cumple usted con los requisitos?
3. ¿Con qué requisitos cree que cumple?
4. ¿Con qué requisitos cree que no cumple?
5. ¿Cuántas personas han ocupado este puesto?
6. ¿Sabe por qué ya no lo desempeñaron?
7. ¿Cree que tuvieron problemas?
8. ¿Qué tipo de problemas?
9. ¿Fueron solucionados?
10. ¿Cómo los solucionaron?
11. ¿Recibe usted comunicación de decisiones superiores?
12. ¿De quién las recibe?
13. ¿Qué debe hacer con las decisiones?
14. ¿Transmite usted a alguien más las decisiones?

IV. Expectativas y puestos en la organización

1. ¿Qué expectativas tiene usted acerca del desempeño de esos puestos a los que usted comunica decisiones?
2. ¿Cree que esos puestos se están desempeñando según esas expectativas?
3. ¿Qué se debe hacer para que esos puestos se desempeñen según sus expectativas?
4. ¿Tiene usted autoridad para hacerlo?
5. ¿Qué puestos están al mismo nivel del suyo?
6. ¿Qué expectativas tiene de esos puestos?
7. ¿Cree que esos puestos se están desempeñando según esas expectativas?
8. ¿Qué haría para que funcionaran según sus expectativas?
9. ¿Puede usted hacer esos cambios?

V. La organización y su entorno

1. ¿Qué se piensa de la organización en el vecindario y en los lugares donde ustedes trabajan?
2. ¿Qué ha oído usted de lo que la gente piensa acerca de ustedes?
3. ¿Cómo se han enterado?
4. ¿Qué piensa ustedes de lo que la gente dice acerca de esta organización?
5. ¿Se discute esto con el personal?
6. ¿Qué sucede a raíz de esto?

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Instrumento 4

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría pedirle su colaboración y hacerle algunas preguntas. La información que me dé será muy valiosa.

I. Identificación de la Boleta

Entrevistador: _____

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Número de entrevista: _____

Tipo de entrevista: _____

II. Datos generales del entrevistado

Nombre: _____

Actividad que realiza o grupo al que pertenece: _____

Sexo: _____

Edad: _____

III. La organización y el entorno

1. ¿Pertenece a algún comité del relleno sanitario?
2. ¿Qué piensa usted de la organización?
3. ¿Cómo hace la organización para saber lo que piensa la gente?
4. ¿Le interesa a la organización saber qué dice la gente acerca de ustedes?

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Instrumento 5

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría, si usted me lo permite, observar aquí en la organización..

I. Identificación de la Boleta

Observador: _____

Lugar de la Observación: _____

Fecha de la observación: _____

Período de tiempo de la observación: _____

Tipo de entrevista: _____

II. Datos generales del observado

Nombre: _____

Puesto que desempeña: _____

Sexo: _____

Edad: _____

III. Dinámicas de comunicación

1. Contactos que se tienen durante una jornada?
2. Dispositivos electrónicos, eléctricos, escritos o gráficos utiliza usted para transmitir información.
3. Tipo de información transmite con cada dispositivo.
4. transmisiones de información que hay en un lapso de tiempo específico, teniendo en cuenta el tipo de dispositivo.
5. A quién transmite la información utilizando los dispositivos.
6. Formas alternativas de transmitir información.
7. Casos en que se aplicó procesos alternativos.
8. Destinatarios de los procesos alternativos.
9. Medios utilizados para comunicarse con personas de a fuera de la organización.
10. Frecuencia con la que se emprenden comunicaciones dentro y fuera de la organización.
11. Formas como ocurre la comunicación referente a otros asuntos, tales como la familia, los amigos, la casa, etc.?

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ROL COMO EXPECTATIVAS DE LA DECISIÓN EN LA
AUTOPOIESIS DE LA ORGANIZACIÓN

Instrumento 6

Presentación

Buenos días. Buenas tardes. Estoy realizando un estudio sobre las formas de comunicación y procesos que se dan en una organización para graduarme en la universidad. Me gustaría, si usted me lo permite, conocer y leer algunos documentos producidos por la organización durante su existencia..

I. Identificación de la Boleta

Lugar del análisis documental: _____

Fecha del análisis: _____

II. Materiales y documentos que se requieren

1. Acta de constitución
2. Reglamento
3. Organigrama
4. Perfiles de puestos
5. Visión y misión de la organización
6. Documentos de los programas y proyectos
7. Memorias de labores
8. Manuales
9. Otros documentos

Gracias por su colaboración.

B. Cuadros de respuestas de las entrevistas

Cuadro 1. ¿Las actividades del programa están orientadas por objetivos?

Tipo de respuesta:	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Sí.	1			1	2
Sí, claramente definidos.		1	1		2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 2. ¿Se ha tenido que descartar o modificar objetivos?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Algunas veces el trabajo puede desviar a la persona de su objetivo, pero siempre se logra reencauzar el trabajo hacia el objetivo.	1				1
Si se cambian por el crecimiento que se está teniendo, y teniendo en cuenta la característica de la gente con la que trabajamos.		1			1
Se cambian por el análisis y las evaluaciones de las actividades que se han emprendido.			1		1
El objetivo no se ha cambiado, sólo su redacción. El objetivo sigue siendo brindar oportunidad a las personas que lo necesitan.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 3. ¿Por qué motivos?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Ninguno.	1		1		2
Las bases sobre las cuales se elaboraron los objetivos eran muy teóricas, y conforme se ha generado experiencia empírica los componentes de estas bases han sido reafirmados o descartados.		1			1
La redacción hace que el personal y la organización no capten la esencia del objetivo. Es mejor manejarlo como afirmaciones breves –brindar oportunidad.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 4. ¿Se ha tenido problemas en la ejecución de actividades?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Algunas veces por cuestiones económicas las actividades no pueden emprenderse.	1				1
No hay obstáculos. En términos generales se está teniendo un profundo éxito.		1			1
No hay problemas porque se dispone de recursos económicos para desarrollar actividades con base a un presupuesto anual.			1	1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 5. ¿Qué tipo de problemas?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Ninguna respuesta.	1	1			2
Problemas externos con la comunidad. Como problemas de identidad , personales, familiares, que son difíciles de trabajar.			1		1
No hay problemas. Las actividades han sido realizadas en equipo.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 6. ¿Fueron solucionados?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Si se solucionan, generando propuestas y buscando soluciones.	1				1
Ninguna respuesta.		1		1	2
Se resuelven a través de nuestros programas y las reuniones que se celebran en ellos.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 7. ¿Cómo fueron solucionados?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Ninguno.		1		1	2
A través de las propuestas. Generar una idea cuando hay un contratiempo.	1				1
Se enseña a los padres con los talleres de este programa valores, que los ayuden a sensibilizarse, a aprender a comunicarse más con sus hijos, creando el diálogo. Estos valores están basados en Dios.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 8. ¿Son evaluadas las actividades?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Se revisan mensualmente con la Junta Directiva los trabajos de la dirección en general. Hay revisiones diarias y semanales.			1		1
Sí, constantemente.	1	1		1	3
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 9. ¿Cómo fueron solucionados?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Ninguna respuesta.	1	1		1	3
A través de las reuniones y de las evaluaciones para apreciar los cambios que se han tenido.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 10. ¿Cada cuanto son evaluadas las actividades?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Mensualmente.	1				1
Ninguna respuesta.		1	1		2
Se planifican actividades que se realizan y se evalúan. Hay planes bimestrales, semestrales y anuales.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 11. ¿Quién evalúa las actividades?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
La Junta Directiva.	1				1
El donante que exige un informe mensual para evaluar avances.		1			1
Ninguna respuesta.			1		1
Es la subdirección que evalúa las actividades y el gerente de programa se entera de ellas.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 12. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar las actividades?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
No hay respuesta clara.	1				1
Evaluaciones de desempeño en las que se revisa la puntualidad de los pagos, la productividad, y se generan expedientes. Por lo reciente del programa aún no se han realizado evaluaciones de impacto social.		1			1
Entrevistas con padres de familia, cuestionarios, observación y testimonios transcritos que van generando informes escritos.			1	1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 13. ¿Ha habido problemas durante la evaluación?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Por ser una asociación que parte de 0 no se han desarrollado mecanismos de evaluación; aunque se podría echar mano de algunos otros ya elaborados.		1			1
Lo que se ha propuesto alcanzar no se logra.			1		1
Se emprenden tantas actividades que su evaluación se vuelve muy compleja. La gente puede mentir o la evaluación de lo subjetivo se vuelve muy difícil.				1	1
Ninguna respuesta.	1				1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 14. ¿Fueron solucionados?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Ninguna respuesta.	1	1			2
No en su totalidad, pero se desarrollan herramientas para procurar mayor acercamiento con las personas.			1		1
Se han implementado mecanismos tales como encuestas y grabadoras.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 15. ¿Qué requisitos hay que llenar para acceder a este puesto?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.					
	1	2	3	10	11	Total
Una buena relación con las personas, tanto internas como externas. Que sepa utilizar máquinas electrónicas y conocimientos de ayuda al prójimo.	1		1			2
Ser bilingüe y trabajar bajo presión.		1				1
Título de maestro y disposición de trabajar con la población guajera, un llamado para trabajar con personas con problemas de identidad, de conducta que necesita mucho amor y paciencia.				1	1	2
Total						5

Cuadro 16. ¿Con qué requisitos cree que no cumple?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.					
	1	2	3	10	11	Total
Con fodos.	1	1				2
Elaboración de informes, aún se está adaptando.			1			1
No respondió.				1		1
Ser demasiado tolerante, para ver hasta donde pueden llegar los niños.					1	1
Total	1	1	1	1	1	5

Cuadro 17. ¿Con qué requisitos cree que cumple?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.					
	1	2	3	10	11	Total
Se cumple con los requisitos ya mencionados.	1	1	1	1	1	5
Total	1	1	1	1	1	5

Cuadro 18. ¿Cuántas personas han ocupado este puesto?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.					
	1	2	3	10	11	Total
Hasta el momento cuatro, dos que se fueron y dos que están en otro puesto.	1					1
Lo han ocupado tres personas.		1				1
Lo han ocupado cuatro personas.			1			1
Sólo esa persona.				1	1	2
Total	1	1	1	1	1	5

Cuadro 27. ¿Las decisiones que se han tomado han sido obstaculizadas algunas veces?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Diferencias de criterios que se solucionan con el consenso.		1			1
Algunas veces.	1				1
Se tiene un marco de acción donde cada quien toma sus decisiones.			1	1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 28. ¿Cree que esos puestos se están desempeñando según sus expectativas?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.									
	1	2	3	5	7	10	11	14	17	Total
Lograr más comunicación y coordinación. Por los cambios que se están dando en la organización se dan confusiones de expectativas del puesto: lo que se hacía ayer ya no se hace hoy y la gente se molesta.	1									1
Sí.		1	1			1	1	1		5
Sí, a través de la forma como los programas se complementan para que no haya fracasos.				1						1
No hay respuesta.					1					1
Sí porque hay mucha comunicación.									1	1
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Cuadro 29. ¿Qué haría para que funcionaran según sus expectativas?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.									
	1	2	3	5	7	10	11	14	17	Total
Que haya mejor comunicación y carácter flexible por parte de la persona que ocupa el puesto para saber tratar a la gente.	1									1
No hay respuesta.		1			1	1	1	1	1	6
Definir bien los puestos, quién hace qué cosa, porque todo se revuelve.			1							1
Proponer y consultar.				1						1
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Cuadro 30. ¿Quiénes toman las decisiones que afectan a la organización?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
El Director General.	1				1
La Asamblea General en asuntos anuales muy relevantes como el presupuesto de toda la organización. La Junta Directiva que mensualmente se reúne para recibir informes y tomar decisiones. Luego de la Junta Directiva está la dirección ejecutiva que acude diariamente y toma decisiones.		1		1	2
No hay respuesta clara.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 31. ¿Esas personas asisten a la organización usualmente, diariamente, cada cierto tiempo?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
La Junta Directiva semanalmente.		1			1
Los gerentes la toman diariamente.			1		1
Ninguna respuesta.	1			1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 32. ¿Qué puestos toman decisiones que afectan a un solo nivel?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Los gerentes del programa o asociación de tipo administrativo.	1	1		1	3
Se presentan propuestas a la junta directiva, que las analiza y seleccionan cuáles se ponen en práctica.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 33. ¿Qué tipo de decisiones se toman?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
A veces se quiere tomar decisiones pero no se cuenta con el dinero, entonces es necesario ir y preguntar a la Junta Directiva. Se va y se presenta el proyecto, y se pregunta si se hace o no. Se describe lo que se propone, se justifica el porqué se propone, y se estima quiénes y cuántos serán los beneficiarios. La Junta Directiva decide si se lleva a cabo o no. La Junta Directiva decide en lo económico y en la asesoría.	1			1	2
Respuesta no clara.		1			1
Si no tiene mayores implicaciones la toma el gerente del programa, consultándolo con su equipo de trabajo.				1	1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 34. ¿Qué decisiones han sido obstaculizadas?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Ninguna respuesta.	1	1		1	3
Diferencias de criterios entre las personas que elaboran propuestas teniendo como referente el entorno y aquellos que las consideran en función de la visión y de la ideología de la asociación.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 35. ¿Qué tipos de obstáculos han recibido?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
A veces falta de comunicación. Al no presentar bien las ideas.	1				1
El tiempo impide que los ejecutivos y el gerente se reúnan y tomen una decisión, lo que ha propiciado que el gerente se arriesgue a tomar decisiones que resultan ser correctas, aunque debería evitarse que esto ocurra.		1			1
Ninguna respuesta.			1	1	2
Total	2	2	2	2	4

Cuadro 36. ¿De dónde provienen esos obstáculos, del interior o del exterior de la organización?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Son problemas del interior; aunque es una organización compacta de bastante fluidez de comunicación.	1				1
Del exterior, los ejecutivos que no tienen tiempo y lo ven desde diferentes perspectivas.		1			1
Ninguna respuesta.			1	1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 37. ¿Cómo se han superado estos obstáculos?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Mejorar la idea y seguir trabajando.	1				1
A través de la comunicación, complementándola con la tecnología que permite superar obstáculos como la distancia y comunicarnos con instancias más lejanas como los donantes en EE.UU.		1			1
Ninguna respuesta.			1	1	2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 38. ¿Qué debe hacer con las decisiones?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.					
	1	2	3	10	11	Total
Sus jefes le harían ver si la decisión tomada es la correcta; de ser así la transmite a quienes esperan recibirlas y le aclaran los errores de algunas decisiones.	1					1
Seguirlas y tratar de comunicárselas a las demás personas.		1				1
Cumplirlas y llevarlas a cabo según esos requisitos porque ni modo.			1	1	1	3
Total	1	1	1	1	1	5

Cuadro 49. ¿Le interesa a la organización saber que dice la gente acerca de ustedes?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.								Total
	6	8	9	12	13	15	16	18	
Ellos fueron a Casa del Alfarero a hablar con el gerente del programa de apoyo comunitario y él fue a visitarlas.	1								1
No sabe cómo se dieron cuenta de su necesidad.		1							1
Se dan cuenta de la necesidad y vienen a buscar a las personas.			1	1	1			1	4
Se dirigen con las personas del comité porque son las que más saben.						1	1		2
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	8

Cuadro 50. ¿Celebran reuniones con grupos del relleno sanitario?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
Si, para que pueda ser beneficiada por el programa debe participar en una capacitación para crearle conciencia, contarle de nuestra visión y lo que ofrece el programa.	1				
Se tienen reuniones con los beneficiarios y se invitan a los líderes.		1	1	1	3
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 51. ¿Cómo se han enterado?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.										Total
	1	2	3	5	7	10	11	14	17		
A través de pláticas con los mismos beneficiarios, o yéndolos a visitar a sus casas para conocer sus necesidades de cerca.	1			1					1		3
Personas que le cuentan al personal o que el personal le pregunta. La relación personal que se lleva con la gente de la comunidad.		1	1								2
Las personas llegan a pedir ayuda o a que las visiten en sus casas.					1						1
Los beneficiarios de los programas emiten agradecimientos o solicitudes de apoyo en forma directa.							1	1			2
Personal del entorno que cuenta en la organización lo que la gente piensa de Casa del Alfarero.						1					1
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Cuadro 52. ¿Tienen ustedes colaboradores que los ayudan con la información?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				Total
	5	7	14	17	
La misma comunidad cuando mira a la gente con problemas le dice que venga a Casa del Alfarero y que hablen con el personal.	1				1
Se acude a los líderes que se han identificado, porque ellos conocen la situación de las personas que vienen a solicitar apoyo, pues conocen el resto de la comunidad. Se prefiere hablar con los líderes por lo cual se busca y se habla con ellos, por su seriedad y la dedicación a la comunidad.		1		1	2
Se tienen voluntarios que trabajan en el programa de integración familiar y que transmiten a la organización los problemas de los niños y de las personas en sus hogares y en la comunidad.			1		1
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 53. ¿Qué fuentes consideran ustedes importantes?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Se trata de aprender estrategias. Todos son importantes, son guajeros, pero hay personas más importantes que por ser líderes tienen influencia en grandes grupos, y si se logra establecer una buena relación con ellos se logra tener una buena fuente de información, porque ellos se mueven más en el ambiente, es el suyo: están de día, de noche, los fines de semana.	1			1	2
Las mejores son las fuentes formales pero aquí privan las fuentes informales que merecen ser consideradas porque traen a veces mucha información. Se analizan siempre, y si no merece nuestra confianza emprendemos otras investigaciones.		1	1		2
Total	1	1	1	1	4

Cuadro 54. ¿Qué piensan ustedes de lo que la gente dice acerca de la organización?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.									
	1	2	3	5	7	10	11	14	17	Total
Se está de acuerdo con la gente del entorno cuando se piensa de Casa del Alfarero ha sido una bendición en el área espiritual.	1									1
Satisfacción y felicidad por el cumplimiento a la comunidad.		1	1							2
Que siempre hay opiniones adversas, pero a pesar de ello los comentarios positivos y agradecimientos imperan.				1						1
Se están alcanzando los principales objetivos de la asociación.					1					1
Se mantienen expectativas de mejorar y de mantener esa imagen, para no ser vistos como un fraude o engaño.						1			1	2
Se está de acuerdo en cuanto se encuentra esperanza y futuro por parte de las poblaciones beneficiarias.							1			1
A pesar de los logros alcanzados se reconoce la mediación de Dios en todo el proceso.								1		1
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9

Cuadro 55. De todo lo que se dice de la organización ¿qué cosas no se consideran importantes o son descartadas totalmente?

Tipo de respuesta.	Entrevista No.				
	5	7	14	17	Total
Las críticas constructivas que ayudan a mejorar se toman en cuenta. Con las críticas las personas dicen cosas que necesitan y que uno no puede ver a simple vista. Las críticas malas se descartan porque pueden destruir a la persona, porque aquí se trabaja también con el corazón, y si lastiman el corazón hay desánimo y se sufre.	1				1
No se descartan porque hacen ver qué se hace mal y cómo se puede mejorar.		1	1		2
Se toman los agradecimientos y los reclamos, pero se trata de regirse por los objetivos, porque CDA nació para un sector del relleno sanitario, y no queremos desviarnos a poner un asilo o atender drogadictos.				1	1
Total	1	1	1	1	4

