

# Diagnóstico Organizacional

6ª Edición

Darío Rodríguez M.



 Alfaomega



EDICIONES  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

# 1 Fundamentos del diagnóstico

**E**l diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.

## 1.1 ¡Me alegra poder decirle que usted está bien!

En la vida cotidiana nos encontramos constantemente haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que enfrentamos. Cada vez que necesitamos tomar una decisión; cada vez que deseamos evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que buscamos coordinar nuestras acciones con otras personas; cada vez que queremos anticipar posibles consecuencias o reacciones motivadas por nuestras elecciones; hacemos un diagnóstico que pretende evaluar, anticipar o ponderar las alternativas presentes.

Se trata, en todos los casos mencionados, de un esfuerzo de conocimiento, en que, a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros como el trasfondo, como el medio de contraste que hace que los primeros se destaquen.

En efecto, el adolescente que en una noche de insomnio se pregunta por sus posibilidades de obtener el sí de la niña de sus sueños; el matrimonio que estudia su presupuesto para decidir la compra de una lavadora; el empresario que pondera las posibles consecuencias de una campaña publicitaria y el mecánico que trata de encontrar las causas de la falla de un automóvil, hacen diagnósticos que —en la medida que sean acertados— conducirán a decisiones también adecuadas.

Acaso la más frecuente referencia de la palabra diagnóstico sea de tipo médico. La visita a un especialista es, habitualmente, entendida como la solicitud por un diagnóstico autorizado, con el consecuente tratamiento para el mal detectado.

De esta referencia, es posible extraer algunas consecuencias:

- i. El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.
- ii. Se espera que el especialista sea capaz de referir las informaciones que le entrega el cliente —más las que él mismo obtenga— al cúmulo de conocimientos que posee, de tal manera de reconocer la información relevante y desecharla no pertinente.
- iii. El diagnóstico es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.
- iv. El diagnóstico, por lo tanto, encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.
- v. El problema, en general, es experimentado por el paciente, que acude al especialista en pos de alguna solución.
- vi. El especialista, conociendo el funcionamiento del cuerpo humano, será capaz de interpretar las molestias del paciente como indicadores, como guías.
- vii. En todo el proceso, el médico actúa como un «receptor activo», vale decir, como un observador que activamente busca evidencias que le permitan afinar su diagnóstico, pero que no influye en lo observado.

Al final del proceso, el profesional podrá decirle a su paciente cuál es su enfermedad, las causas de su mal e indicarle el tratamiento adecuado.

Curiosamente, si el diagnóstico es: «¡Me alegra poder decirle que usted está sano como un peral!», el paciente se queda con una sensación mezcla de alivio y desilusión. Esta última indica que en la situación social del proceso de diagnóstico, se han desarrollado ciertas expectativas que quedan en cierta medida defraudadas al no ser seguido el diagnóstico por el tratamiento correspondiente.

En suma, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, se produce en una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado.

Gran parte de las características reseñadas son extendidas al diagnóstico organizacional. La diferencia consiste en que el consultante ya no es una persona, sino un sistema social: la organización.

## 1.2 El sistema organizacional

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

- i. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- ii. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistema que surge a partir de la coordinación de dos contingencias.

Contingente es algo que es como es, pero no tiene por qué serlo. Es decir, es algo no necesario, pero tampoco imposible. El que en este momento usted esté leyendo este párrafo, por ejemplo, es un hecho contingente: usted podría estar haciendo algo diferente.

Toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de esta doble contingencia para constituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar allí, no podrá producirse el sistema social.

En el caso de las organizaciones, esta doble contingencia se traduce en la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los comportamientos de los miembros. Tanto las reglas como los comportamientos pueden ser diferentes a lo que son, pero el hecho es que son como son. La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño.

Aunque el estudio organizacional comienza alrededor de 1911 y la conceptualización sistémica de las organizaciones sólo data de la década del sesenta, hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría de sistemas.

A lo anterior hay que agregar que desde el comienzo mismo del Desarrollo Organizacional se utilizó un instrumental basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo.

El Desarrollo Organizacional ha mantenido una estrecha vinculación con la teoría de sistemas, de donde se desprende que ha ido experimentando cambios relacionados con la evolución de esta importante corriente teórica. Cabe señalar, sin embargo, que como se trata en el Desarrollo Organizacional de una derivación práctica de este marco conceptual teórico, sus modificaciones han marchado a la zaga de los cambios e innovaciones de la teoría de sistemas.

Algo semejante ocurre con la discusión epistemológica que, teniendo un lugar central en la vanguardia de la elaboración conceptual de la más moderna teoría de sistemas, llegan sus ecos sumamente atenuados a los oídos de los expertos y consultores de Desarrollo Organizacional.

### 1.3 La epistemología... *c'est moi!*

Y, sin embargo, la problemática epistemológica ha dejado de ser asunto exclusivo de los filósofos del conocimiento. Bateson (1976) demostró la importancia de la preocupación epistemológica en el quehacer cotidiano. En su conocida afirmación: «¡Yo soy la epistemología!», Bateson —además de remarcar la centralidad del observador en su configuración de lo conocido— destacó que la reflexión epistemológica resulta clave para comprender adecuadamente las relaciones que establecemos con otras personas y con el mundo.

A partir del trabajo de Bateson se han desarrollado, por ejemplo, métodos y técnicas de terapia familiar sistémica que toman en consideración las relaciones intrafamiliares y las explicaciones que construyen los miembros del sistema familiar acerca de estas relaciones. Interesante al respecto resulta el modo en que estos dos niveles se entrecruzan, generando paradojas y contradicciones que conducen a situaciones de difícil salida, tales como las de doble vínculo estudiadas por Bateson, o las similares al caso del esquizofrénico que —según las observaciones de Watzlawick (1983)— no quiere comunicar, pero está atrapado por la imposibilidad de no comunicar: incluso con su comportamiento retraído, prescindente y aislado **comunica que no quiere comunicarse**.

La propuesta de Bateson (1976) se basa sobre el reconocimiento de la posición central del observador en la constitución de lo observado. En su conocido metálogo: «¿Por qué se desordenan las cosas?» demuestra en forma magistral que el orden está estrechamente relacionado con el observador de dicho orden: la pieza de una niña de cortos años, el ropero de un joven estudiante, el escritorio de un viejo usurero, pueden ser vistos como expresión perfecta y pura del caos y del reinado del azar y la equiprobabilidad, para todos cuantos deseen entenderlos, con la excepción de sus propietarios, para quienes se trata de aglomerados perfectamente coherentes y ordenados.

Esta proposición de Bateson quedó posibilitada por el trabajo de Wiener (1948), que vincula un problema de las ciencias naturales —la entropía— con uno de las ciencias humanas: la información. La entropía es el negativo de la información, de tal manera que a mayor información menor entropía. Esto quiere decir, según Wiener, que todos los casos de entropía están referidos al grado de conocimiento que se tenga acerca del sistema en que se da esta entropía.

En la moderna teoría de sistemas de Niklas Luhmann se puede vincular el tema de las ciencias naturales: la complejidad; con el de las ciencias humanas: el sentido. Los sistemas sociales —y los de conciencia— reducen complejidad mediante el sentido.

La teoría de sistemas tiene pretensiones de universalidad lo que implica —entre otras cosas— que debe poder ser aplicada a sí misma. En otras palabras, la teoría de sistemas ha experimentado un cambio epistemológico que va desde el perspectivismo a la autorreferencia. Se ha transformado en una epistemología que apunta a sí misma con el mismo instrumental que usa para tratar otros sistemas. Se introduce (o, para decirlo con Spencer-Brown [1979], se re-introduce [re-entry]) al sistema la distinción que permite diferenciar al sistema de su entorno. La sociología puede distinguirse a sí misma y constituirse como objeto a ser estudiado, así como también, hacer reflexiones acerca de la sociedad, desde dentro de la sociedad, vale decir, sin tener que postular una posición privilegiada, externa, desde la cual sea posible describir los procesos sociales.

En el caso del diagnóstico organizacional, se trata de una evaluación del quehacer humano hecha por seres humanos. El problema de esta evaluación es el mismo que se presenta a todo intento científico en ciencias sociales: ¿Cómo evitar que interfieran los prejuicios y preferencias del observador con aquello que observa?

## 1.4 Las garantías del método científico

La respuesta no flota en el viento, como habría dicho Bob Dylan, sino que se ancla firmemente en la tradición propia de las ciencias y de su quehacer. Esta respuesta sólida es el método científico.

El método tiene una importancia crucial en la ciencia. Gracias a él y a la rigurosidad de su aplicación, es que se hace posible diferenciar el conocimiento científico de otros modos de conocer.

El método que se ha definido como propio del pensamiento científico, tiene como fundamento la racionalidad analítica. El problema de la complejidad del mundo y de las limitaciones antropológicas para abarcarla, se resuelve por medio de una razón que es capaz de dividir y subdividir, para comprender y luego configurar lo así conocido.

La razón analítica obtiene resultados —en el pensamiento formal, matemático; en la política; en la economía; en la guerra; en la ciencia— y por esto pasa a transformarse la división en sinónimo de razón. La división del trabajo, por ejemplo, puede ser llevada a extremos que no se producen espontáneamente, sino que son resultado de la aplicación a las tareas humanas de una «racionalidad científica», como lo intenta Taylor.

El método, además, debe permitir que el acto de conocer quede determinado por el objeto. En otras palabras, el conocer es un proceso interactivo entre un sujeto que conoce y un objeto que es conocido. En esta interacción es posible que el *sujeto vea lo que quiere ver*, es decir, que deje —consciente o inadvertidamente— que sus preferencias y prejuicios alteren las características del objeto conocido. El método debe impedir esta interferencia de lo subjetivo en el conocimiento.

Curiosa problemática es la que queda así planteada en que la acción de conocer se define como una acción a la que su objeto determina activamente y en la que al sujeto le cabe un papel pasivo. El conocer se transforma, así, en una suerte de **padecer** en que la acción del sujeto se limita a dejarse impresionar por el objeto.

Con el surgimiento de la teoría de sistemas, se produce un cambio en la aproximación al conocimiento y, en consecuencia, en el método científico.

En efecto, la teoría de sistemas tiene pretensiones de universalidad y, con ellas, se ve obligada a considerarse a sí misma como parte de su objeto de estudio.

A lo anterior se agrega el hecho de que la teoría de sistemas aparece como respuesta al descontento de algunos científicos con el método reduccionista que había imperado en las ciencias y que impedía captar lo propio de algunos ámbitos específicos de estudio, tales como los de la biología y los de las ciencias humanas, que surgía a partir de cierta complejidad irreductible, de un nivel dado de emergencia.

La teoría de sistemas, como lo indica su nombre, tiene por objeto la comprensión de totalidades complejas, que deben ser entendidas en su globalidad y no de forma analítico-reduccionista.

El observador pasa a ocupar una posición central en esta teoría. El sistema incluye al observador, de tal modo que el problema que se plantea es el de la autorreferencia. Toda observación que el observador haga es también parte del sistema e influye en él. El observador ya no puede pretender observar sin ser observado.

Con estas consideraciones, se hace necesario reconceptualizar el acto de conocer. El sujeto es parte de su objeto y configura al objeto en el momento del conocimiento. Sujeto y objeto no pueden ser entendidos ya como entes separados, sino como integrados en el acto creador de conocer. Pero, ¿cómo se entiende ahora la objetividad?

### **1.5 La porfía de los hechos, la objetividad y los molinos de viento**

Se ha transformado en un lugar común el definir —y entender— la objetividad como adecuación entre una determinada aseveración y la realidad. Se dice que una cierta explicación científica es objetiva, por ejemplo, en la medida que se puede demostrar que en ella no ha tenido influencia el sujeto que conoce. Todo lo que ella afirma ha resultado, por consiguiente, de la observación fría de las características del objeto.

Se ha llegado, en esta forma, a entender que en la ciencia se explica la realidad y que esta explicación resulta mejor que otras, como por ejemplo las del conocimiento vulgar, porque el método científico permite asegurar la objetividad, entendida como reflejo fiel de la realidad.

Lo que la ciencia estudia son hechos y éstos —según el muy antiguo e influyente libro de Goode y Hatt— son **observaciones empíricamente verificables**. La ciencia, remarcan Goode y Hatt (1952: 7), es un método de aproximación al mundo empírico, es decir, al mundo susceptible de ser captado por el hombre a través de su experiencia.

Se dice que los hechos son porfiados, que se resisten a la manipulación y a los deseos de quienes los observan y en esta característica de los hechos, se fundamenta la exigencia para la ciencia de tener un carácter **empírico**, vale decir, que sus afirmaciones sean comprobables a través de la experiencia.

En el origen mismo de la sociología se encuentra que sus fundadores —Durkheim, Comte— consideran necesario que para que ésta adquiera el *status* científico, debe adoptar como propio el método científico, que en la época es el positivista. El positivismo sostiene que es imposible tener acceso al mundo real. Sólo es posible basar el conocimiento, por lo tanto, en lo perceptible, en el mundo sensible, aquel que podemos captar a través de nuestros sentidos. Un hecho «positivo», por lo tanto, surge en la observación, es obtenido mediante los sentidos.

Inscrito en esta perspectiva, el problema de Durkheim consiste en establecer una ciencia de lo social basada empíricamente, es decir, cuyas afirmaciones se basen en datos inmediatos, empíricamente comprobables.

La objetividad debería entenderse, entonces y ahora, como adecuación entre explicación científica y hecho; como verificabilidad empírica de las observaciones y aseveraciones hechas en el marco de la ciencia. El método debería permitir, por su parte, asegurar esta correspondencia entre lo afirmado y la experiencia.

Sin embargo, no es este el caso. La epistemología subyacente a la postura positivista y a la posición que actualmente prevalece entre los científicos, supone la existencia de una realidad a la que sólo podemos tener acceso mediante nuestros sentidos. Esta postura epistemológica es válida, pero de ella se desprende —innecesariamente— la afirmación de que la comprobación de la objetividad de un aserto científico se logra mediante **su mejor aproximación a la realidad**.

Esta idea de la necesidad de comprobar una afirmación científica mediante la aproximación a la realidad, constituye un supuesto innecesario. Sin embargo, este supuesto se ha transformado en el símbolo por el que quiebran lanzas los caballeros de la ciencia, defendiendo o atacando los molinos de viento de una realidad, de la cual tenemos una experiencia que es innegable. Lo que no siempre se considera, no obstante, es que para la ciencia el camino que conduce a la realidad pasa necesariamente por la experiencia. Cualquier atajo directo que lleve a la realidad sin pasar por la experiencia está vedado para la ciencia.

## 1.6 Seamos objetivos: hablemos de la (objetividad)

Desde la teoría de sistemas y, particularmente desde la biología, se ofrece una redefinición del método científico que —aunque permite dejar en claro la centralidad de la experiencia— ha provocado más de alguna inquietud.

Humberto Maturana (1990) es quien propone esta redefinición remarcando que en la ciencia no se explica la realidad, sino la experiencia. No se puede recurrir, entonces, a la realidad externa como criterio de validación de las explicaciones científicas. Según Maturana, hay dos formas de validar una explicación cualquiera:

- i. Recurriendo a la realidad externa, independiente del observador, de tal modo que será válida una afirmación que logre demostrar que es un reflejo fiel de esta realidad. Este es el camino de la **objetividad**.
- ii. Aceptando la centralidad del observador en la construcción de lo observado. Esto implica «poner la objetividad entre paréntesis», que no es lo mismo que subjetividad, sino simplemente desechar el argumento de la realidad externa, independiente del observador, como criterio de validación. La validación se hace entonces haciendo referencia a la experiencia. Este es el camino de la **(objetividad)**.

Pero, esto nos lleva a un problema adicional, que es el punto de partida de la reflexión del propio profesor Maturana. Sus trabajos en biología experimental lo llevaron a constatar que es imposible —en el plano de la experiencia— distinguir entre ilusión y percepción.

Esta constatación conduce al mismo problema al que hemos estado aludiendo: la imposibilidad de recurrir a una adecuación con la realidad externa como forma de validación de las afirmaciones científicas.

Se hace necesario, por consiguiente, redefinir los criterios de validación de las afirmaciones científicas. Estos criterios deben hacerse cargo de que lo que se explica es la experiencia y, además, deben permitir la acumulación científica a través de la comunicabilidad del conocimiento y su réplica por otros observadores en el ámbito de la ciencia.

El criterio propuesto por Maturana consiste en cuatro operaciones que, si son satisfechas cabalmente, permitirán que una explicación pueda ser aceptada como explicación válida en el dominio de las explicaciones científicas.

- i. Descripción del fenómeno a explicar en términos de lo que el observador debe hacer para tener la experiencia del fenómeno que se quiere explicar.
- ii. Hipótesis explicativa, que consiste en la proposición de un mecanismo que si es hecho operar por el observador, le permitirá experimentar —en su dominio de experiencias— el fenómeno que se quiere explicar.
- iii. Deducción, a partir del operar del mecanismo generativo o hipótesis explicativa, de otras experiencias que deberían surgir en el dominio de experiencias

del observador y de las operaciones que el observador debería hacer para experimentarlas: «si ocurre b, debería ocurrir x en tales y cuales condiciones».

- iv. La realización de estas experiencias, mediante la satisfacción de las operaciones deducidas en iii.

El criterio de validación así expuesto, no recurre a la realidad objetiva, sino simplemente a la experiencia, al fenómeno, y no a la cosa en sí.

El planteamiento de Maturana constituye una redefinición de gran importancia para el quehacer científico. En efecto, la rigurosidad propia de la investigación en la ciencia adquiere mayor relevancia por el carácter fenomenológico de la explicación científica. La responsabilidad del investigador se hace inescapable, dado que ya no puede responsabilizar de sus errores a un objeto externo, sino a su propia experiencia o a sus explicaciones de ésta.

La (objetividad) no debe ser comprendida como adecuación al objeto, sino como adecuación a un conjunto de criterios de validación aprobados por la comunidad de observadores.

Las explicaciones, por otra parte, no reemplazan las experiencias que explican. Unas y otras tienen lugar en dominios fenoménicos distintos dado que una explicación es una reformulación —en el dominio explicativo— de la experiencia.

En el caso de las ciencias sociales, el problema es —por una parte— conocido y —por la otra— presenta aristas difíciles de ser abordadas.

- i. Se trata de un problema conocido porque desde su misma incorporación al mundo científico las ciencias sociales han debido enfrentarse al problema de la participación del observador en la configuración de lo observado por él. Tanto el esfuerzo de Weber como el de Durkheim tienen su raíz en la búsqueda de una solución a este problema de construir las bases para una ciencia «objetiva», con un observador conocedor de la alta probabilidad de que sus propios valores y perspectivas influyan en lo observado.
- ii. Es además, un problema difícil, por cuanto el objeto de estudio da —también— una explicación acerca de su experiencia y que las explicaciones —y las explicaciones de las explicaciones— constituyen también parte del objeto de estudio de las ciencias sociales. Este es el problema de la «doble hermenéutica» inherente al estudio de lo social, de que habla Giddens (1982).

El objeto de estudio es un observador, que observa su mundo, que observa a otros observadores y que se da explicaciones acerca de su estar en este mundo con otros observadores.

Sin embargo, si se comprende la observación como una operación en que se aplican esquemas de distinción que permiten hacer surgir lo observado sobre el trasfondo de su entorno y se entiende que el observador puede ver con sus esquemas de distinción, se tendrá una nueva perspectiva para aproximarse al fenómeno.

En efecto, la observación de la observación permitirá ver lo que los observadores observados no pueden ver: sus esquemas de distinción. Pero siempre quedará algo sin ser visto por el observador de los sistemas observados: sus propios esquemas de distinción.

## 1.7 El diagnóstico de una organización

Podemos, ahora, volver a plantearnos el tema del diagnóstico de las organizaciones. Se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

En su observar, un observador hace uso de sus esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo. Podemos distinguir, por ejemplo, una persona, un grupo o una multitud, según cuál sea nuestro esquema de distinción. En una misma persona, por otra parte, podemos distinguir un hombre, un médico, un padre, un hijo, un esposo, un comprador, de acuerdo a los esquemas de distinción que usemos.

Pero en el diagnóstico organizacional no sólo podrán ser distinguidos diferentes niveles. En efecto, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o los subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc. Se puede, además, orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los participantes en la organización. La pregunta clave puede ser acerca de los límites de la organización (o subsistema dentro de ésta) y por los criterios de diferenciación. En general, el diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado.

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo —en su ámbito de experiencia— del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse —a partir de ella— otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

El diagnóstico de una organización, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico organizacional constituye un caso de investigación en que se produce la doble hermenéutica de que habla Giddens. Esto quiere decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio.

A lo anterior hay que agregar, que en el diagnóstico —como en toda observación— el observador hace uso de esquemas de distinción. Con ellos, puede configurar el objeto observado (en este caso, algún proceso, subsistema o fenómeno organizacional). Sin embargo, ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva y hay, por consiguiente, aspectos que permanecen invisibles para el observador. En toda observación hay un punto ciego que el propio observador no puede ver, pero que puede ser visto por un observador de la observación el que, a su vez, no será capaz de ver **su propio punto ciego**.

Por esta razón, el diagnóstico organizacional deberá siempre ser un codiagnóstico, en que el consultor externo colabore con un consultor interno a la organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la organización. Este es un punto central, sobre el que volveremos más adelante.

## 1.8 Preguntas

- a. ¿Cómo puede definirse un diagnóstico?
- b. ¿Cuáles son las características del diagnóstico?
- c. ¿A qué se refiere la doble contingencia organizacional?
- d. ¿En qué forma se puede relacionar la entropía con la información?  
¿Qué consecuencias tiene esta relación para el diagnóstico social?
- e. ¿Cómo se ve la relación sujeto-objeto en el método científico clásico?
- f. ¿Qué cambios en este método propone la teoría de sistemas?
- g. ¿Qué quiere decir que el observador ocupe un lugar central en la teoría?
- h. ¿Qué es un hecho social?
- i. ¿Cuáles son las proposiciones de Maturana respecto a la objetividad?
- j. ¿Cuáles son las operaciones que conforman el criterio de validación de las explicaciones científicas, según Maturana? ¿Pueden ser satisfechas aisladamente?
- k. ¿A qué se refiere la «doble hermenéutica» de que habla Giddens?
- l. ¿A qué se refiere el punto ciego del observador?
- m. Discuta la conveniencia de que el diagnóstico organizacional sea un codiagnóstico.

# Diagnóstico Organizacional

En los últimos años el diagnóstico organizacional ha adquirido una importancia esencial en las organizaciones, se ha convertido en una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de las empresas.

Esta sexta edición que ha sido revisada, corregida y actualizada, presenta un amplio panorama sobre el diagnóstico organizacional, enmarcado en la moderna teoría de los sistemas.

- Aborda aspectos teóricos como los fundamentos del diagnóstico, concepto del diagnóstico organizacional y modelos de análisis.
- Presenta los procesos y técnicas del diagnóstico organizacional: demanda inicial, entrevista y cuestionario, y el grupo de diagnóstico.
- Muestra las dimensiones del diagnóstico organizacional: diagnóstico del tiempo, diagnóstico de la cultura organizacional, del clima organizacional y de procesos.
- Al final de cada capítulo encontrará una serie de preguntas que le ayudará a reafirmar sus conocimientos.
- Un libro con el cual aprenderá a hacer diagnósticos acertados, proyectar tendencias de desarrollo y cambios y modificaciones en el sistema de una organización.

El autor:

*Dario Rodríguez M.*, obtuvo el grado de doctor en Sociología por la Universidad de Bielefeld en Alemania. Es profesor en el Instituto de Sociología y en las Escuelas de Ingeniería y Periodismo de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

ISBN 970-15-1097-6



9 789701 510971



**Alfaomega Grupo Editor**