

Capítulo 2: El Diagnóstico Organizacional

D. Rodríguez. Diagnóstico Organizacional. Ed. P. Universidad Católica de Chile, 1992, pág. 31-41.

2.1 HABLEMOS DE ORGANIZACIONES

El profesor argentino Ernesto Gore, especialista en aprendizaje organizacional, cuenta el siguiente chiste:

Un cliente entra en una zapatería y pide que le muestren un par de zapatos. El vendedor le dice: “Zapatos de hombre a la derecha, de mujer a la izquierda”. Entra a la puerta de la derecha, donde se encuentra con una habitación vacía en la que hay un cartel que reza: “Zapatos con cordones a la derecha, sin ellos a la izquierda”. Pasa al departamento de la izquierda en que hay un nuevo aviso que indica: “Zapatos con planta de suela a la izquierda, de goma a la derecha”. Entra por la puerta de la izquierda, para enfrentarse con una flecha que señala: “Zapatos color café” y otra que dice “Zapatos color negro”. Así, el cliente va pasando por sucesivos departamentos en los que debe ir realizando decisiones binarias. Al final, nuestro cliente se encuentra nuevamente en la calle, sin haber visto un solo zapato. Entonces, reflexiona admirativamente: “No tenían los zapatos que yo quería, pero ¿qué organización!”.

Como se puede ver en esta anécdota, se había racionalizado el comportamiento de tal manera, que había sido posible predeterminar las posibles demandas de los clientes, buscando así una mayor eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación. Es así como, según Luhmann (1964; 1978), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos. Explicaremos, brevemente, esto último.

La enorme difusión que tienen los sistemas organizacionales en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetarización de la economía. Esta monetarización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien e incluso el trabajo y, así, se hizo posible el generalizar la motivación, es decir, traducir a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores.

El sistema organizacional, entonces, puede ofrecer un determinado salario - que se mide en una moneda común - a cambio de trabajos enormemente específicos. En otras palabras, se ofrece recompensas en dinero y se exige a cambio cumplir con lo demandado por un rol dado, tal como el de secretaria, cajera, abogado o contador.

Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear.

2.2 EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Estas mismas posibilidades de creación y re-creación deliberada de sistemas organizacionales, conducen a la necesidad de conocer su situación y las condiciones en que se encuentran, así como de las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad.

Es por esta razón que las organizaciones burocráticas, por ejemplo, son estudiadas por Weber (1964) como producto de la racionalización y secularización experimentadas por el mundo occidental. La organización burocrática es la expresión del proceso racionalizador y continúa en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de las formas más eficientes de conseguir determinados resultados. El producto del trabajo de Weber es un modelo ideal: el tipo ideal de burocracia, que a su vez, es el resultado de la aplicación a la organización del tipo ideal de autoridad racional-legal. Como sabemos, los tipos ideales Weberianos son herramientas analíticas, cuyo objetivo es contribuir al análisis, a la mejor comprensión de una determinada realidad social. Con esto podemos ver que, ya en los inicios del estudio científico del fenómeno organizacional, la dimensión analítica encuentra un lugar predominante.

Lo anterior nos remite en forma muy somera al interés científico por el análisis organizacional: las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana (Luhmann [1984] las considera uno de los tres tipos de sistema social; según Etzioni [1965], son el fenómeno característico de la sociedad moderna; finalmente, constituyen el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades) y de ahí que haya un profundo interés en los círculos científicos por conocer sus procesos y sus características.

Pero, adicionalmente a este interés científico, el diagnóstico organizacional encuentra otra fuente de interés. Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. En efecto, si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante, son objeto de

reformas conscientes y deliberadamente programadas; no es menos cierto que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales - tanto de grupos como individuales - que contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso más, constituyen parte de él. El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Pero no es éste el único cambio que hará que una organización requiera de un diagnóstico. La organización se encuentra inserta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que la obligan a adaptarse, en que se adopta decisiones que podrán afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización, como sistema vivo, está permanentemente adaptada a su entorno. No hay organización desadaptada, como nos enseña la biología moderna, pero tampoco significa esto que toda organización se encuentre en el óptimo de adaptación. La ley que exige la mantención de la adaptación es una ley que impone requisitos mínimos que deben ser cumplidos y no es - como se pensaba en teorías evolucionistas anteriores (Spencer, Darwin) - un límite máximo, de donde se desprendería que la existencia de adaptación - o la pura existencia o sobrevivencia - sería un índice de adaptación óptima.

Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno. La innovación es - desde esta perspectiva - la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación - indica Luhmann (1978) - no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se mantenga sin modificaciones. Por el contrario, lo que significa es que se está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientado. Se está navegando a la deriva, siendo llevado adonde las olas y el viento lo conduzcan.

La capacidad de desarrollar innovaciones exitosas, tanto en el producto o servicio ofrecido como en la forma de producirlo, es crucial para la salud de las firmas e industrias individuales, así como para la economía como un todo. En la medida que aumenta la tasa de cambio de la tecnología, que se acelera el grado de la competencia nacional e internacional y, en la medida que hay creciente presión por mayor productividad, las firmas deben mejorar su capacidad para desarrollar, introducir y comercializar nuevos productos y procesos.

El diagnóstico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no sólo necesario sino imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Sin embargo, el diagnóstico organizacional no es sencillo. Las preguntas de qué buscar, que describir, cómo analizar resultan centrales. Lawler, Nadler y Camman (1980) dicen que para ser útil, una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas. Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros; deben enfatizar cierta información y olvidar o ignorar el resto. La capacidad que tenga el evaluado para realizar esta tarea manteniendo al mismo tiempo una representación del funcionamiento organizacional es el determinante principal de la calidad de los resultados de la evaluación.

Resulta imposible llegar a aprehender en forma total el objeto que se quiere conocer. Para conocer es necesario actuar selectivamente con las características de lo conocido. Hay, por supuesto, diversas teorías acerca del conocimiento humano: desde las que aceptan la existencia de una realidad externa, cognoscible, hasta quienes la niegan. Cualquiera que sea nuestra postura epistemológica, sin embargo, parece claro que nuestro conocimiento es selectivo y que, por lo tanto, de alguna forma determinamos, con el esquema de selectividad que apliquemos, la realidad que conocemos. Esto ocurre de todas maneras, consciente o inconscientemente, y por este motivo es conveniente en el trabajo científico - como en el análisis organizacional - estar conscientes de los modelos que utilizamos, sus supuestos y las variables consideradas en ellos, así como las que se dejan de lado. Volveremos sobre este punto más adelante.

2.3 DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario - en primer lugar - conocer la situación por la que atraviesa la empresa y - luego - evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional.

Como decíamos anteriormente, las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas. Una empresa de software, por ejemplo, que comienza como un grupo de amigos y que, luego, ha llegado a tener más de quinientos empleados. No es posible mantener el mismo tipo de relación interna.
- El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer a su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible además, que su producto haya ido quedando obsoleto. Alguna fábrica de jabón, por ejemplo, que no haya incorporado a sus productos los detergentes modernos, pronto verá que sus ventas se deterioran, que los procesos son diferentes, que sus especialidades ya no tienen actualidad.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad. Es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se hacen cambios. El diagnóstico, por lo tanto, debe intentar descubrir las formas de relación laboral que inciden en los costos, buscar vías de superación de los problemas que pudiera haber, reconocer eventuales potencialidades de desarrollo que pudieran ser utilizadas en beneficio de la productividad.
- La organización ha sido sometida - o lo será en el futuro próximo - a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir - dentro de lo posible - las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán. La innovación, el remozamiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales, etc., enfrentan a la organización al problema del cambio y generan resistencias que deben ser abordadas con un conocimiento sistemático de la situación actual de la organización.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización - político, económico, social - demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad. Luhmann indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo, con un cambio político, tal como la democratización de la sociedad; económico, tal como el aumento de la competencia o el comercio internacional; social, tal como la generalización de la demanda laboral; u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva. Los procesos democratizadores son procesos en los que la complejidad organizacional crece y se hace necesario, por lo tanto, el diagnóstico, para conocer la nueva organización. Al respecto, un error bastante difundido consiste en suponer que la organización no ha cambiado y pensar, por consiguiente, que se la conoce. La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar - a partir de ella - esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.
- La organización ha sido fundada con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional. También en este caso se necesita contar con un diagnóstico acertado de la disponibilidad de recursos con que la organización cuenta y la viabilidad de los cambios intentados.

En todos los ejemplos señalados, y en muchos otros, es necesario: “examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático o integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones” (Luchessa y Podestá, 1973: 3).

Es de destacar, en consecuencia, que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficiales.

2.4 PERSPECTIVAS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En términos generales, el problema global es el de la eficiencia organizacional. Esta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores. Hay algunas perspectivas para enfocar este problema.

Una es la perspectiva societal, en la que interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vista del sistema mayor que engloba a la organización. Los efectos provocados por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad son los que interesa medir. Los cambios que la sociedad desea implementar y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación son los temas de esta perspectiva de análisis. Se trata de una importante visión, dado que las organizaciones no pueden ser entendida fuera de contexto.

Otra forma de enfrentar el problema es el estudio de los ejecutivos. Los que gestionan una organización y son responsables de su gestión ante los socios, los propietarios, el Estado, etc., los directores, para usar la terminología de Burnham (1941), están interesados en conocer cuán bien identifican y resuelven los problemas sus organizaciones. Cuán bien ofrecen sus servicios y productos y hacen un buen uso de los recursos disponibles. En esta visión, la organización es evaluada desde la cúpula directiva y se intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas.

Una tercera perspectiva está referida a subsistemas de la organización. Se trata, en ella, de descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global. En este contexto interesa entender la eficiencia tanto de cada uno de los departamentos, como la eficiencia global de la organización y cómo cada uno de los departamentos contribuye a ella.

Una cuarta perspectiva dice relación con los grupos informales que se construyen en la organización. Esta perspectiva está interesada en detectar estos grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si con éstas puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.

Una quinta perspectiva es individual. Las personas que trabajan en una organización a las que se relacionan con ella como clientes o proveedores, tienen demandas y expectativas respecto a la organización, su funcionamiento y sus reglas. La eficiencia es, en este sentido, el grado en que la organización, su funcionamiento y sus reglas. La eficiencia es, en este sentido, el grado en que la organización tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Las distintas perspectivas que hemos reseñado son complementarias y muchas veces se superponen. El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, vale decir, que está tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno societal. Cualquier análisis de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervenciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones ambientales de la organización.

El diagnóstico organizacional es un estudio de la doble contingencia constitutiva de la organización. Se estudian, por lo tanto, los modos de relación y se plantea la pregunta por las otras posibilidades, que han sido reducidas en la coordinación actual de ambas contingencias.

2.5 DIAGNOSTICO Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Lawler, Nadler, y Camman (1980:3) dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

. **Herramientas conceptuales:** Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.

. **Técnicas y procesos de medición:** Se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil - por no decir imposible - evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.

. **Tecnologías de cambio:** Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la

información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una contribución por sí mismas, sino además ayudar al desarrollo de las otras: El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a desarrollar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio y - finalmente - las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y - por lo mismo - requiere, cada vez, de conceptos más adecuados y medidas más precisas.

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.

También puede ser definido el diagnóstico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional. Las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

La organización como sistema no puede ser considerada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, el ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. En particular, la visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. Así, el sistema puede ser entendido viéndolo como un todo, con lo que se ha llamado una perspectiva sintética el lugar de analítica. Finalmente las organizaciones como sistemas complejos y vivos cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Así las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos.

2.6 DIAGNOSTICO, CAMBIO, DETERMINACION ESTRUCTURAL Y CO-DIAGNOSTICO

Las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente. Esta característica, que ha sido puesta en evidencia a partir del trabajo de Luhmann y de la conceptualización de Maturana, tiene consecuencias de importancia para el diagnóstico e intervención en sistemas organizacionales.

La determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. Esta determinación estructural, que pudiera parecer difícil de comprender - y de aceptar -, puede quedar mucho más clara y nítidamente perfilada a través de un ejemplo.

Si un vaso de vidrio no templado es sometido a un cambio brusco de temperatura, al llenarlo con agua que hierve, probablemente se quebrará. Esta destrucción del vaso se encuentra determinada en la propia estructura de éste y no en el agua o en el calor de ésta. Esto puede comprobarse al llenar con agua igualmente caliente un recipiente de otro material o de vidrio templado. Los ejemplos pueden multiplicarse: un pisotón puede des trozar la caparazón de un caracol, pero no la de una tortuga; un puntapié a un perro chihuahua tendrá efectos distintos al asestado a un doberman; un puente diseñado para soportar cuatro toneladas se destruirá si pasa por él un camión de doce toneladas, que podría pasar sin ocasionar problemas por un puente diseñado para pesos de veinte toneladas; una palabra hiriente puede hacer llorar a una persona sensible - o que se encuentra en una situación emocional de gran sensibilidad -, y provocar risa o rabia en otra persona - o en la misma persona, en otro momento emocional.

En todos los ejemplos mencionados, los cambios experimentados se encuentran determinados en las estructuras de los sistemas afectados y no en los objetos que, al interactuar con ellos, los activaron o - para usar la terminología de Maturana - los gatillaron.

Al ser las organizaciones sistemas determinados estructuralmente, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura. Podríamos también considerar una ejemplificación en el ámbito organizacional: una misma crisis económica conducirá a muchas empresas a la bancarrota, en tanto otras podrán mantenerse y otras, finalmente, lograrán incluso superar la crisis obteniendo grandes ventajas de ella. No es la situación económica externa, por lo tanto, la que determina la quiebra o el éxito de las empresas, sino la propia estructura de éstas.

La determinación estructural no significa, sin embargo, que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Por el contrario, la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.

Tampoco hay que entender la determinación estructural como indiferencia del sistema frente al entorno. Por el contrario, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimentará ciertos cambios de estado si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un entorno diferente. Los ambientes, no obstante, no determinan los cambios de estado del sistema, sino que sólo activan - o gatillan - cambios de estado determinados en la estructura del sistema en referencia.

El sistema organizacional, por consiguiente, se halla en un proceso de modificación permanente, en adaptación constante con su entorno. Hemos ya visto que de esta situación se deriva - entre otras - la necesidad de realizar diagnósticos organizacionales que permitan conocer el estado actual del sistema.

La determinación estructural constituye, por otra parte, la condición que permite que se pueda hacer un diagnóstico de una organización. En efecto, Maturana señala que un observador no puede determinar lo que le pasa al sistema. No existe el "toque de Midas" en la observación, de tal modo, que sólo se puede observar sistemas determinados estructuralmente. En caso que no fuera así, significaría que la observación estaría determinando, cambiando en forma determinante, al sistema observado y - por lo tanto - sólo se podría conocer un solo objeto: aquel que quedara determinado por el acto de observar. El sujeto sólo podría conocerse a sí mismo y estaríamos atrapados en el solipsismo no por la clausura operacional del observar, sino por la maleabilidad de lo observado.

A lo anterior hay que agregar, que si las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, ninguna intervención externa podrá determinar cambios en ellas.

Los cambios en una organización sólo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización. Se hace conveniente - incluso necesario -, por lo tanto, el conocer la situación de una organización para intentar gatillar en su estructura cambios que conduzcan a la organización en el sentido deseado. **Una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia.** El diagnóstico de una organización deberá ser - por lo tanto - hecho propio por la organización. Esta deberá asumirlo y aceptarlo como parte de su autorreflexión. Sólo así podrá tener efectos prácticos, en el sentido intentado, como motor y timón del cambio organizacional.

Una organización es un sistema social y, como tal, es un sistema autopoietico de decisiones. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.

Todo sistema social tiene como momento de su autopoiesis - de su autogeneración - la reflexión acerca de sí mismo. Sólo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma. En otras palabras, un sistema autopoietico determinado estructuralmente - como lo son las organizaciones - sólo puede considerar como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema: El cuerpo humano, por ejemplo, sólo puede considerar como elementos a células humanas, producidas por el propio cuerpo.

Si las organizaciones son sistemas autopoieticos de decisiones, sólo considerarán como elementos las decisiones generadas en el decidir organizacional. Nada, que no sea tematizado en el decidir de la organización, podrá participar de este constante decidir, que es la organización.

De lo anterior se desprende una importante conclusión, de gran interés para el tema del diagnóstico. Una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización, a menos que sea hecha parte del decidir organizacional. La organización, por lo tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa, para que este diagnóstico implique los cambios propuestos por él. Esta es una de las razones por las cuales el diagnóstico organizacional debe ser siempre un autodiagnóstico.

Sin embargo, hemos señalado anteriormente que toda observación - y el diagnóstico es una observación - tiene un punto ciego, que se define por los esquemas de distinción usados para constituir lo observado. El observador puede ver sus propios esquemas de distinción, pero un observador de la observación puede ver los esquemas utilizados por el otro observador.

En el caso del diagnóstico organizacional, los propios miembros de la organización tendrán esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales, novedosas, a los problemas enfrentados por la organización. La forma de salir de esta aporía consiste en convertir el autodiagnóstico en un co-diagnóstico en que un observador externo colabore con los observadores internos en la definición de los problemas y soluciones que se ofrecen a la organización.

Finalmente, el postular que las organizaciones son sistemas autopoieticos estructuralmente determinados a los que no se puede cambiar en el sentido intentado desde el exterior, no quiere decir que sean sistemas estaticos no afectados por su relación con el entorno. Por el contrario, las organizaciones están constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el ambiente, de tal modo que cualquier modificación en el entorno gatillará cambios determinados en la estructura de las organizaciones. Todo diagnóstico, por consiguiente, es siempre una perturbación y gatillará transformaciones en la organización. Incluso un diagnóstico fallido, hecho por agentes externos a la organización, generarán modificaciones, cambios de estado en la estructura organizacional, sólo que estos cambios estarán determinados por la estructura de la organización y no por el diagnóstico. El diagnóstico, por consiguiente, deberá ser un co-diagnóstico no para conseguir que la organización se vea afectada - que de todas maneras lo será -, sino para conseguir que los temas y conclusiones del diagnóstico se transformen en premisas del decidir organizacional y, así, que vean realizada su utilidad como elementos de orientación del devenir organizacional.

2.7 PREGUNTAS

- a. ¿Cuál es el origen de la difusión del sistema organizacional en la sociedad contemporánea?
- b. ¿Cuál es el interés científico por el estudio de las organizaciones?
- c. ¿Por qué se requiere diagnosticar una organización, si ha sido racionalmente planificada y dirigida?
- d. ¿Por qué se dice que una organización está en cambio constante?
- e. ¿Cuál es la razón de la selectividad del diagnóstico organizacional?
- f. ¿En qué forma se relaciona el diagnóstico con los procesos propios del Desarrollo Organizacional?
- g. ¿En que medida los procesos de crecimiento y decadencia organizacional requieren del diagnóstico de la organización? ¿Puede Ud. poner ejemplos?
- h. ¿Cree Ud. que el desafío de la productividad puede ser encarado con ayuda del diagnóstico?
- i. ¿Cuáles son las perspectivas del análisis organizacional?
- j. ¿Cuáles son las herramientas que se requiere en la búsqueda de la eficiencia organizacional?
- k. ¿Cómo puede definirse el diagnóstico organizacional?
- l. ¿Qué quiere decir que una organización sea un sistema determinado estructuralmente?
- m. ¿Un sistema autopoietico ¿es indiferente a su entorno?
- n. ¿Por qué se dice que el diagnóstico organizacional debe ser un co-diagnóstico?