



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

TEXTOS UNIVERSITARIOS



EDICIONES UC

Diagnóstico Organizacional

Octava Edición

Darío Rodríguez M.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Diagnóstico Organizacional

Darío Rodríguez M.

OCTAVA EDICIÓN ACTUALIZADA



Darío Rodríguez Mansilla estudió sociología en la Pontificia Universidad Católica de Chile, obteniendo su licenciatura el año 1971. Entre los años 1977 y 1981 realizó estudios de doctorado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, lugar en el que su tutor académico (Doktorvater) fue el Profesor Niklas Luhmann, uno de los más importantes teóricos de la sociología contemporánea. Por espacio de cuarenta años, ha realizado asesorías en Desarrollo Organizacional para diversas instituciones chilenas y latinoamericanas, entre las que se cuentan organizaciones estatales, privadas y del tercer sector, educacionales, de salud, empresas productivas de gran tamaño y pequeñas empresas cooperativas y autogestionadas. Ha sido profesor titular del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile y ha publicado diversos artículos sobre temas relacionados con la teoría de sistemas y las organizaciones. Algunos de sus libros son: *Formación de oligarquías en procesos de autogestión* (1982), *Sociedad y teoría de sistemas* (1991), *Gestión organizacional* (Ediciones UC, 1991), *Organizaciones para la modernización* (2000), *Negociación: ¿Cooperar o competir?* (2006), *Comunicaciones de la organización* (Ediciones UC, 2007) e *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann* (2008).

EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua
Alameda 390, Santiago, Chile

editorialedicionesuc@uc.cl
www.ediciones.uc.cl

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Darío Rodríguez M.

© Inscripción N° 253.794

Derechos reservados

Junio 2015

ISBN edición impresa 978-956-14-1615-4

ISBN edición digital 978-956-14-2615-3

Octava Edición

Diseño: versión | producciones gráficas Ltda.

Diagramación digital: ebooks Patagonia

www.ebookspatagonia.com

info@ebookspatagonia.com

CIP - Pontificia Universidad Católica de Chile

Rodríguez Mansilla, Darío.
Diagnóstico organizacional / Darío Rodríguez.

1. Cambio organizacional
 2. Investigación organizacional
- I. Tít.

2015 658.406+DDC23 RCAA2

ÍNDICE

Presentación

PRIMERA PARTE: ASPECTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 1 · FUNDAMENTOS DEL DIAGNÓSTICO

- 1.1. ¡Me alegra poder decirle que usted está bien!
- 1.2. El sistema organizacional
- 1.3. La epistemología... c'est moi!
- 1.4. Las garantías del método científico
- 1.5. La porfía de los hechos, la objetividad y los molinos de viento
- 1.6. Seamos objetivos: hablemos de la (objetividad)
- 1.7. El diagnóstico de una organización
- 1.8. Preguntas

CAPÍTULO 2 · EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

- 2.1. Hablemos de organizaciones
- 2.2. El estudio de las organizaciones
- 2.3. Diagnóstico y desarrollo organizacional
- 2.4. Perspectivas del diagnóstico organizacional
- 2.5. Diagnóstico y eficiencia organizacional
- 2.6. Diagnóstico, cambio, determinación estructural y codiagnóstico
- 2.7. Preguntas

CAPÍTULO 3 · MODELOS DE ANÁLISIS

3.1. De la organización al caos y del caos a la organización

3.2. Criterios y modelos

3.3. Modelo de contingencias

3.4. Mintzberg y la “estructura en cinco”

3.5. Modelo de Hax y Majluf

3.6. Do it yourself!... Modelo para armar

I. Organización-ambiente

II. Cultura y cultura organizacional

III. Estructura

IV. Comunicaciones

V. Poder, autoridad y liderazgo

VI. Conflicto

VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeño

VIII. Motivación

IX. Clima laboral

X. Sindicatos

XI. Toma de decisiones

3.7. Preguntas

SEGUNDA PARTE: PROCESOS Y TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 4 · LA DEMANDA INICIAL

4.1. El diagnóstico es una intervención

4.2. ¿Con quién tengo el gusto de estar hablando?

4.3. El contrato

4.4. El proyecto

4.5. Ejemplo de proyecto de diagnóstico

4.6. Preguntas

CAPÍTULO 5 · ENTREVISTA Y CUESTIONARIO

5.1. La observación

5.2. La entrevista

5.2.1. Condiciones de la entrevista

- 5.2.2. Curso de la entrevista*
- 5.3. El cuestionario
 - 5.3.1. La prueba del cuestionario*
- 5.4. Preguntas

CAPÍTULO 6 · EL GRUPO DE DIAGNÓSTICO

- 6.1. La entrevista grupal
 - 6.1.1. Desarrollo de la entrevista grupal*
- 6.2. El grupo de discusión
 - 6.2.1. Utilidad del grupo de discusión*
- 6.3. El seminario de diagnóstico
 - 6.3.1. Desarrollo del seminario de diagnóstico*
- 6.4. Conclusión
- 6.5. Preguntas

TERCERA PARTE: DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 7 · DIAGNÓSTICO DEL TIEMPO

- 7.1. El tiempo pasa
- 7.2. La distribución organizacional del tiempo
- 7.3. El tiempo como símbolo de estatus
- 7.4. Tiempo y cultura
- 7.5. La determinación del uso del tiempo
- 7.6. El uso del tiempo y su desperdicio
- 7.7. La mujer en la organización
- 7.8. Diagnóstico en el uso del tiempo
- 7.8. Preguntas

CAPÍTULO 8 · DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 8.1. Concepto de cultura organizacional
- 8.2. La cultura organizacional en el contexto latinoamericano
- 8.3. Dificultades del estudio de la cultura organizacional

- 8.4. Difusión del diagnóstico de cultura organizacional
- 8.5. Una metodología para el diagnóstico de culturas organizacionales
- 8.6. Conclusión
- 8.7. Preguntas

CAPÍTULO 9 · DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 9.1. El concepto de clima organizacional
- 9.2. Características del clima organizacional
- 9.3. Formas de clima organizacional
- 9.4. Participación y clima
- 9.5. Técnicas para el diagnóstico del clima organizacional
- 9.6. Procedimientos del diagnóstico de clima organizacional
- 9.7. Preguntas

CAPÍTULO 10 · DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

- 10.1. El concepto de poder
- 10.2. Características del poder en las organizaciones
- 10.3. Diagnóstico del poder y el liderazgo
- 10.4. Otros procesos
 - 10.4.1. Comunicaciones*
 - 10.4.2. Toma de decisiones*
 - 10.4.3. Conflicto*
 - 10.4.4. Cambio*
 - 10.4.5. Identidad organizacional*
- 10.5. Autodiagnóstico
 - 10.5.1. Investigación-acción*
 - 10.5.2. Balance social*
- 10.6. Preguntas

CAPÍTULO 11 · CONCLUSIÓN

- 11.1. El diagnóstico como proceso permanente
- 11.2. El diagnóstico como codiagnóstico
- 11.3. La consultoría de procesos
- 11.4. Después del diagnóstico
- 11.6. Preguntas

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

A mi madre.

PRESENTACIÓN

Escribir este libro ha sido el intento de sistematizar la experiencia de varios años en el diagnóstico de organizaciones. Desde 1970, he venido asesorando sistemas organizacionales en procesos de transformación, por lo que ha sido necesario diagnosticar, evaluar y analizar sus procesos, descubrir sus potencialidades, destacar sus fortalezas y develar sus debilidades.

El diagnóstico organizacional ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido el Desarrollo Organizacional como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversas procedencias y formación. La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de hombres de empresa e investigadores. Junto a esto, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mejores posibilidades de desarrollo a sus miembros. El interés por la creación de organizaciones que sigan formas más adecuadas de configuración y que, de esta forma, permitan mayores niveles de productividad y calidad en un clima humano donde la preocupación por la sustentabilidad no está ajena, ha conducido también a que se tome conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales.

Por otra parte, el diagnóstico organizacional se ha ido perfilando paulatinamente e incorporando técnicas provenientes de diversas áreas de la investigación social. Nuevos temas pasan, además, a ser considerados como parte constituyente del diagnóstico, como por ejemplo, la cultura organizacional, cuyo diagnóstico ha adquirido gran relevancia en los intentos por asimilar modelos diferentes de gestión, dado que resulta imperioso conocer la cultura de la organización en que se quiere implementar un nuevo modelo, así como las transformaciones culturales provocadas por esta implementación.

En el capítulo I, se tratan los fundamentos del diagnóstico; el capítulo II discute algunas características de las organizaciones y del diagnóstico de ellas; el capítulo III está dedicado a los primeros pasos de un diagnóstico; en el capítulo IV se presentan modelos de análisis organizacional; los capítulos V y VI describen técnicas utilizadas en el diagnóstico; los capítulos VII, VIII, IX y X, discuten algunas formas de diagnósticos específicos: del tiempo, la cultura, el clima y procesos.

Como se puede ver, se ha tratado de presentar una visión global acerca del tema del diagnóstico organizacional. Subyace a ella una perspectiva enmarcada en la teoría de sistemas elaborada por Humberto Maturana y Niklas Luhmann.

Al presentar la octava edición del libro, deseo agradecer a colegas, alumnos, profesionales y ejecutivos por la buena acogida que le han brindado. La comunicación escrita intenta superar las barreras impuestas por el espacio y el tiempo, buscando llegar más allá de los presentes. La edición de un libro es una invitación a la comunicación, la que solo se producirá en el momento en que una persona distante opte por leerlo. Las distintas ediciones me han asegurado que mi invitación ha sido aceptada, lo que me llena de satisfacción.

Quisiera recordar en esta introducción nuevamente la memoria de cuatro profesores que ya no están con nosotros: El profesor Dr. Domingo Sánchez me invitó, cuando aún era estudiante, a interesarme en el área de sociología de las organizaciones. El profesor Dr. Luis Scherz constituyó un modelo académico y me hizo posible conocer la teoría general de sistemas. El profesor Dr. Sergio Maltes con quien compartimos temas y me explicó técnicas metodológicas para el diagnóstico. El profesor Dr. Niklas Luhmann dirigió mi tesis de doctorado y me incentivó a investigar y publicar. Todos ellos han desaparecido, pero han dejado un recuerdo imborrable en quienes tuvimos la suerte de conocerlos y recibir sus enseñanzas. A pesar de haber sido muy diferentes entre sí, los cuatro tuvieron en común una enorme generosidad que los hizo prodigarse como maestros y amigos. Es así como continúan enseñando.

Agradezco además a la señora Isabel Cood Sch., por su trabajo de digitación de los primeros manuscritos de este libro. La señora Paula Recart H., actuó como ayudante de la investigación que culminó en el texto definitivo. Esta octava edición fue revisada totalmente por la Dra. Carolina Busco R. El trabajo brindado por todas ellas merece mi reconocimiento.

Mis abuelos, Aurita y Darío, en frescas y lejanas mañanas estivales me enseñaron a compartir el mundo de la escritura. Lo agradezco desde la nostalgia que me hace revivir esas mañanas en Paine.

Quiero también mencionar a mis seres queridos. Carmen, Soledad (Lobo), Carolina, Carmen Paz, Isidora, Magdalena y Fernanda han ido construyendo una enorme familia que me llena de alegría.

Finalmente, este trabajo ha sido posible gracias al Fondo de Apoyo a la Docencia de la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que me otorgó el financiamiento necesario para realizar la investigación

bibliográfica y escribirlo, por lo que quedo también reconocido.

Primera Parte: Aspectos Teóricos

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DEL DIAGNÓSTICO

El 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 en 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 redefinir 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 desechar la 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 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 mezclada 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 esperado.

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 por:

- i. Establecer condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- ii. Poner 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 lea 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 solo 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 inicio 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 experimentado 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.

A pesar de lo anterior, hay que reconocer igualmente que los cambios sociales experimentados en las últimas dos décadas han influido fuertemente en las organizaciones: han aumentado las conexiones verticales y virtuales, así como las fusiones con sus consecuentes choques culturales; se demanda más trabajo técnico/profesional, el que además se flexibiliza; y nos enfrentamos a un entorno configurado por redes, donde las organizaciones son más pluralistas e interdependientes.

Estos cambios han motivado el surgimiento de varias corrientes teóricas utilizadas para analizar las

organizaciones y sus cambios, así como disciplinas orientadas a ofrecer su particular mirada, lo que se traduce en un aumento sustancial de información, pero cierta clausura en la relación y aportes entre corrientes teóricas (Scott, 2004).

1.3. La epistemología... *c'est moi!*

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 reintroduce (*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 la susurra 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, 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 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, como una placa fotográfica, 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 asimismo 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 en que se puede demostrar que en ella no ha ejercido influencia el sujeto que conoce. Todo lo que en ella se 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 estos –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 esta adquiriera el estatus 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. Solo 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 y 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, concretamente 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 solo 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 cuya experiencia es innegable, pero a la cual está vedado para la ciencia cualquier otro camino, cualquier atajo directo.

1.6. Seamos objetivos: hablemos de la (objetividad)

Desde la teoría de sistemas, 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,