

# DE LA CONSULTORÍA A LA INTERVENCIÓN, ALGUNAS CONSIDERACIONES

**Esther Morales Franco**

*Profesora-Investigadora del Departamento de Estudios Institucionales, UAM-Cuajimalpa*

**Nancy Fabiola Martínez Cervantes**

**Sandra Alejandra Carrillo Andrés**

*Profesoras-Investigadoras del Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco*

## Resumen

Se presenta una discusión teórica que permite un acercamiento a la comprensión de la consultoría y a la intervención organizacional. El objetivo es identificar aspectos sustanciales entre los procesos de consultoría y de intervención que permitan su distinción por parte de la gestión de las organizaciones. La discusión teórica se focaliza en la comprensión de la organización desde el enfoque sistémico.

**Palabras clave:** consultoría, intervención, cambio, aprendizaje y crisis.

## Abstract

*A theoretical discussion that allows an approach to the understanding of organizational consulting and intervention occurs. The aim is to identify substantive issues between the processes of consulting and intervention allowing distinction by the management of organizations. The theoretical discussion is focused on understanding the organization from a systems approach.*

**Keywords:** consulting, intervention, change, learning, and crisis.

## Introducción

La gestión de las organizaciones requiere una comprensión de la realidad como punto de partida. Ya sea, que se refiera a una situación particular concreta o a una situación general de la organización. En este ejercicio de comprensión deben incluirse aspectos epistemológicos, ontológicos y axiológicos, ubicados en nuestra opinión, en un complejo contexto que configura dicha realidad. Frecuentemente, esta comprensión ha privilegiado un enfoque funcionalista que busca de manera inmediata la resolución de un problema o conjunto de problemas que enfrenta la gestión. Este es el caso de la consultoría.

La consultoría, entendida en primera instancia como la acción externa de expertos llamados a dar una solución a problemas que una organización no puede resolver, es una práctica de larga tradición. Sus orígenes se pueden ubicar en el contexto de la revolución industrial y tenían como objetivo; resolver problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las organizaciones.<sup>1</sup>

En la actualidad, los servicios de consultoría son una práctica común en las organizaciones de todos tamaños y de todos los sectores (industriales, sociales y políticos); existe un marco regulatorio y se han ampliado los servicios de consultoría a aspectos cada vez más complejos de la organización. Si bien, existe una amplia bibliografía en torno a la función, fin y método de la consultoría así como del perfil idóneo del consultor (Rasiel, 1999; Phillips, 1999; Weiss, 2000), en la actualidad no está clara la esencia de la consultoría ni los roles, ni responsabilidades que adquiere un consultor en su relación con la organización y el administrador que enfrentan una situación de crisis.

Es indiscutible que tanto los sistemas económico, político, social y ambiental imponen a las organizaciones situaciones de crisis permanente, generando así la necesidad de buscar la intervención de un experto. Este no es un aspecto menor. La presencia simultánea de fenómenos que interactúan con mayor dinamismo y con una gran variabilidad de interacciones genera complejos contextos que enfrentan las organizaciones. La búsqueda por

la solución a una situación con un problema concreto transita de la transformación organizacional.

El interés de grupos de investigación de diversas instituciones de educación superior y la transformación de la organización, han generado diversas iniciativas que proponen un tipo diferente de intervención organizacional al de la consultoría. Dos ejemplos: primero, el Laboratorio de Cambio Social de la Universidad de Paris, fundado en 1981 por Vincent de Galejac, algunos de sus colaboradores son Eugené Enriquez y Marc Uhalde y; segundo, el Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización en Latinoamérica, fundado en el HEC de Montreal por Alain Chanlat, Renée Bédard y Omar Acktouff.

Los procesos de transformación organizacional exigen, desde la óptica de proyectos de investigación universitaria, niveles diferenciados de compromiso, de impacto y de resultados. Esta tendencia permite poner a discusión el proceso de intervención realizado por las firmas de consultoría respecto a su impacto en la transformación organizacional.

El objetivo del presente capítulo es identificar el tránsito de la consultoría a la intervención organizacional. Nuestra premisa es reconocer a la consultoría como un tipo de intervención organizacional que no asegura la transformación organizacional. Por su parte, los procesos de intervención derivados de proyectos de investigación y que se alejan de la premisa del quehacer eficiente, permiten mayor impacto en la transformación organizacional al acercarse al aprendizaje y cambio desde una visión integral. El punto de partida de estos procesos de intervención deriva de un cambio paradigmático que posibilite nuevos enfoques epistemológicos, ontológicos y axiológicos de la gestión.

La discusión teórica se desarrolla en tres apartados: Primera, discusión sobre la postura paradigmática, consideramos pertinente referir al construccionismo social y a las ciencias de la complejidad a partir de la perspectiva sistémica de las teorías de la gestión; segundo, presentamos un breve análisis histórico y metodológico de la consultoría; tercero, advertimos algunas distinciones de un proceso de intervención que aspire a la transformación organizacional.

## La realidad, la gestión y la nueva racionalidad

En la actualidad se precisan nuevos enfoques paradigmáticos para comprender la realidad en que se despliega la gestión entre los que encontramos el enfoque del construccionismo social, (desde la corriente del aprendizaje, Vigotsky, L. 1978; Ausubel, D. 1983; Bruner, J. 1960; y desde la perspectiva social, Gergen, K. 1996, 2011) y el enfoque de las ciencias de la complejidad (Morin, 1990, 1999; Luhmann, 1998; Maturana y Varela, 1972; Munné, 1993, 1998, 2005, 2007; Prigogine, 1997, entre otros). En nuestra opinión estos enfoques constituyen nuevos marcos de referencia en los que se desarrolla una de las prácticas más recurrentes de la gestión: la consultoría.

Es importante reconocer que las aportaciones de la escuela de la Administración Científica, con Taylor, Gilberth, Gantt y Emerson dieron empuje a la consultoría, particularmente en la atención de disminución de costos, tiempos y movimientos en la organización del trabajo (Kubr, 2005).

Posteriormente, la escuela de las Relaciones Humanas, particularmente los experimentos de la Hawthorne, liderados por Elton Mayo, Dickson, Roethlisberger, entre otros (1923-1936), constituyó un cambio en los servicios de consultoría que viraron hacia el factor humano, aunque el objetivo organizacional se mantenía en aumentar la productividad en las organizaciones. De esta escuela, uno de los aportes que precisamos destacar es la concepción de la organización como sistema socio-técnico desarrollada por Roethlisberger y Dickson.

La sociología a través de la perspectiva del funcionalismo estructural, Max Weber y posteriormente, Talcott Parsons generó gran impacto sobre temas específicos, como el comportamiento social de los actores sociales exponiendo aspectos como aprendizaje, roles, interacciones, etcétera. Particularmente, su esquema AGIL se constituyó en una herramienta fundamental del funcionalismo de los sistemas sociales. La premisa es que cada sistema, para sobrevivir y desarrollarse debe ser capaz de resolver cuatro clases de problemas de carácter funcional:

- A: *Adaptation*, función adaptativa al contexto.
- G: *Goal Attainment*, logro de objetivos.
- I: *Integration*, función integradora.
- L: *Latency*, mantenimiento del modelo latente.

Toda organización, en particular, las organizaciones económicas se conciben como sistemas sociales. La perspectiva sistémica de las organizaciones toma distancia de las perspectivas mecanicista y orgánica.

Actualmente, el campo de las ciencias de la complejidad y, en particular, la perspectiva de sistemas complejos, propone caminos de análisis más fructíferos para la comprensión de los estados de crisis en las organizaciones. Estas ciencias enmarcan un cambio de paradigma que toma distancia a la visión funcionalista y pragmática hegemónica de la administración. Proponen nuevas relaciones, conceptos, definiciones, estructuras y funciones inherentes a los sistemas desde racionalidad diferente a la que acompañó a la modernidad. (Capra, 2006; Luhmann, 1998; Maturana y Varela, 1972; Munné, 1993, 1998, 2005, 2007; Prigogine, 1997, entre otros).

Uno de los aspectos relevantes de las ciencias de la complejidad; es la distancia a la racionalidad del orden, la importancia en las estructuras, el equilibrio, la homeóstasis y otras características propias de la Teoría General de Sistemas Tradicionales de Ludwing Von Bertalanffy.

En este sentido, la crisis como fenómeno que pone en riesgo la estabilidad y en algunos casos, la sobrevivencia de la organización impone nuevas preguntas a los investigadores y nuevos retos a la gestión. En nuestra opinión, la crisis representa una situación que deja en estado de perplejidad a los tomadores de decisiones, generando no sólo la necesidad de buscar apoyo, sino de transformarse a partir de una nueva comprensión de la realidad.

Si bien, la crisis en las organizaciones puede ser de orden financiero, fiscal, legal, social, etcétera, lo importante, en nuestra opinión, no es el tipo funcional de crisis sino la imposibilidad de comprenderla e intentar dar respuesta por parte del administrador. En este sentido, los postulados epistemológicos del construccionismo social proponen un camino a la comprensión.

## La construcción social, la crisis, el aprendizaje y el cambio

Para el construccionismo social, el conocimiento no se pretende como un conocimiento objetivo universal, la objetividad se reemplaza por la viabilidad y la factualidad. Maturana y Varela proponen una viabilidad adaptativa de los sistemas, mientras que para Gergen se comprende a partir de la funcionalidad social. En ambos casos, el conocimiento de la realidad es un proceso que se construye a la luz de las interacciones sociales que surgen en el sistema. De esta forma, se sugiere el desplazamiento del sujeto pasivo receptor de la realidad, a un sujeto activo que construye la realidad.

Esta construcción no es un camino al relativismo absoluto. López Silva (2011), advierte que es preciso hacer una distinción en diferentes fases del construccionismo, a partir de la naturaleza constructiva de la mente humana que transita del subjetivismo absoluto hasta el relativismo social (Lopez-Silva, 2011).

Desde la construcción social, la aceptación de un contexto de crisis, consideramos, debe situarse en la fase de transición. Existen elementos subjetivos que se combinan con los elementos relativos

a las relaciones sociales. Los indicadores de gestión como la rotación, la baja productividad, el impacto ambiental, etcétera, son productos sociales que enmarcan las relaciones en que está inmersa la organización. Ciertamente, también constituyen discursos previos que los sujetos poseen, lo que implica una postura social del sujeto. La aceptación o no de una situación de crisis es un proceso en el que transitan diversos sujetos en la organización y pueden o no pertenecer a ella. La premisa es que sean sujetos que vivan la situación que se presume de crisis. La relación de los sujetos define formas de comprensión y construcción de la realidad.

Por una parte, tenemos a los miembros de la organización, que tienen una historia común, una red de relaciones sociales, profesionales, afectivas, etcétera, que constituyen sus marcos de referencia para la construcción de su realidad. Por la otra, el sujeto experto, que puede ser el consultor (de una organización económica) o el interventor (de una organización educativa), define las interacciones sociales que están presentes en la construcción social de la realidad y, en consecuencia, en la aceptación o no de la situación de crisis y su posterior atención. En ambos casos, el proceso de aprendizaje y cambio son permanentes, mientras que la si-

Tabla 1

Fases del construccionismo social

+ Subjetivo		Transición	+ Relativista	
Constructivismo radical	Construccionismo clásico	Constructivismo social	Construccionismos sociológico	Construccionismo social
Capacidades cognitivas individuales como el principal elemento en el proceso del conocimiento.	La mente humana construye la realidad, pero dentro de una relación sistemática con el medio ambiente. Es una forma atenuada de constructivismo subjetivista.	La mente construye la realidad a través de su relación con el mundo. Este proceso está determinado por la influencia de las relaciones sociales que el sujeto posee en el proceso de construcción. (Pasa de un foco subjetivista a uno relativista).	Las formas que toma el conocimiento de la realidad y del yo, están determinadas por la influencia que ejercen las estructuras sociales e ideológicas sobre las formas de pensar de los sujetos.	El conocimiento es simplemente una "construcción social" que es reproducida por medio de operaciones lingüísticas cotidianas en el seno de discursos previos al sujeto.
La realidad inventada de Watzlavik	Piaget y Kelly	Vygotsky y Bruner		Kenneth Gergen

Fuente: elaboración propia con base a López-Silva, 2011.

tuación de crisis se reconstruye a partir de nuevos marcos de referencia.

## Complejidad, crisis y organizaciones

En párrafos previos referimos a la situación de crisis como un fenómeno que pone en riesgo la estabilidad e incluso la sobrevivencia de la organización. La sensación de riesgo, es producto de una situación de perplejidad en la que se encuentran las personas. La imposibilidad de comprender, de actuar y de asegurar un resultado se traduce en una certeza de una situación de peligro, de riesgo. Esta sensación tiene su fundamento en las transformaciones de la humanidad que precisan una forma de interpretación distinta a la impuesta por la modernidad.<sup>2</sup>

La modernidad no acabo con la incertidumbre a partir de la aplicación de saberes fragmentados propios del pensamiento cartesiano. En la actualidad, los saberes deben integrarse para la comprensión de fenómenos que constituyen situaciones de crisis con características particulares, situaciones que sólo son asequibles a partir de un pensamiento diferente al pensamiento racional de la modernidad.

La nueva forma de pensamiento, implica nuevas concepciones de lo humano, de las organizaciones, de los dispositivos creados por los humanos y de las interacciones. ¿La realidad ha cambiado?, en nuestra opinión no es la pregunta. La pregunta es la forma en que nos relacionamos con esa realidad, los elementos de diferente naturaleza que interactúan para su comprensión, pero sobre todo, de que la realidad es reconocida desde una ontología diferente.

Edgar Morin propone, reconocer la cualidad de incertidumbre de la realidad, esto implica situar a la humanidad en una situación de perplejidad permanente y en consecuencia, que dote otro sentido a la crisis. Sólo una nueva forma de pensamiento le permita estar en esa realidad. Categoría como; problema, solución, aprendizaje son cuestionadas bajo una nueva óptica de bienestar, crecimiento y desarrollo.

La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de

vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente que lo real es monstruoso. Es enorme, está fuera de toda norma, escapa, en última instancia, a nuestros conceptos reguladores, pero podemos tratar de gobernar al máximo a esa regulación (Morin, 1990).

Así, el problema como caso concreto que se enfrenta y del cual se busca la solución adquiere una dimensión temporal permanente. La solución, por su parte, se convierte en situacional; particular para la práctica de la gestión en el desarrollo.

Advertimos la emergencia de diferentes interpretaciones en la gestión que constituyen espacios de complejidad que imponen retos a las organizaciones. Observamos la Teoría de la Complejidad con Morin (2006), tanto al interior como exterior de las organizaciones, como una realidad de su existencia visualizado como un todo de la mano con la incertidumbre, el orden, el desorden, en otras palabras: la certeza de la crisis permanente.

Morin (2009), muestra dicha, complejidad, al observar al ser humano como una universalidad ya que no son parte sino un todo, conjunta el mundo biológico y el mundo de las ideas no somos sólo lo uno o lo otro, sino que somos todo, misma analogía que trasladamos a la organización. Así, elementos de diferente naturaleza interactúan, generan nuevas dinámicas a partir de la presencia de fenómenos de mayor variabilidad, mayor indefinición y de menor predicción en su comportamiento. La gestión debe dar respuesta a este mundo.

La idea fundamental que nos muestra Morin de la complejidad es que no podemos ver las cosas como únicas y aisladas sino como una parte interdependiente, como un juego sin fin. En este sentido Morin (2009: 115-173), asocia la complejidad a la idea de unidad, por una parte y por otra la diversidad o bien a la multiplicidad; es decir una unidad global que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Aquí tendremos que rescatar dos ideas que pueden ser validas en donde el todo es más que la suma de sus partes o bien, el todo puede ser menos que la suma de sus partes. Hay que ser capaz de concebir la pluralidad en lo uno.

*Puede haber orden pero no hay un orden. El orden ya no es el rey, ni es esclavo, es interdependiente. El orden ha dejado de ser absoluto se ha vuelto relativo y relacional.*

Morin (2009).

*El método de la complejidad no tiene como misión volver a encontrar la certidumbre perdida y el principio Uno de la verdad. Por el contrario, debe construir un pensamiento que se nutra de incertidumbre en lugar de morir en ella.*

Morin (2006).

El reconocimiento de la naturaleza compleja de la realidad, demanda el desarrollo del pensamiento. El pensamiento deberá transitar de lo rutinario y convencional a un desarrollo crítico que cuestione, que busque comprender; posteriormente, al creativo que refiere a la divergencia y transgresión del estado de las cosas; después la necesidad de ser un pensamiento emocional que integre la reacción mental frente a estímulos externos provocando miedo, ira, alegría, etcétera. Las siguientes fases del pensamiento tienen como eje transversal la perspectiva sistémica que considera tres fases de pensamiento: la sistemática, la estratégica y finalmente el pensamiento complejo.

El tránsito al pensamiento complejo implica reflexionar sobre las formas que surgen en la gestión para la atención de la realidad. Los procesos de consultoría, caracterizados por el conocimiento de expertos, en nuestra opinión, se sitúan en la fase de pensamiento sistémico con el objetivo de dar la solución a un pensamiento específico. Sin embargo, la realidad obliga a la gestión trascender a un pensamiento complejo que permita comprender y hacer asequible la organización. Un cambio de paradigma en materia de comprensión de la realidad a partir de los marcos post modernos como el construccionismo con una perspectiva de pensamiento complejo, consideramos, constituyen el primer marco de referencia analítica para exponer y develar las diferencias entre la práctica de la consultoría y de la intervención en las organizaciones que se encuentran en situación de crisis. A continuación exploraremos algunas escuelas de pensamiento de los estudios organizacionales basadas en la perspectiva sistémica que han sido un camino para lograr un cambio y adaptación de las organizaciones.

## **Las organizaciones y su relación con el cambio y la adaptación: algunos enfoques**

Con el enfoque de la contingencia (1960-1970) se marca el inicio de los estudios contemporáneos más importantes sobre las organizaciones. En esta perspectiva, las organizaciones son consideradas como organismos que existen y se desarrollan en un medio ambiente con el que sostienen una interrelación necesaria para su sobrevivencia. La principal premisa es que los componentes estructurales de las organizaciones deben estar integrados para que la organización sobreviva. Por tanto, un cambio en un elemento estructural debe estar seguido de cambios adaptativos y otros elementos para que la coherencia se mantenga. Más aún, los teóricos de la contingencia argumentan que el desempeño depende del logro de un casamiento entre varios atributos situacionales (Khandwala 1973; Lawrence y Lorsh 1969; Hinings y Turner 1971, citados en Demers, 2007). Los teóricos de la contingencia no discuten específicamente el pasaje de un grupo de características organizacionales a otro, pero si ven implicados a los gerentes como tomadores racionales de decisiones y como los responsables de modificar las características organizacionales, para adaptarlas a su ambiente.

Posteriormente, algunos autores elaboraron teorías alternativas de adaptación donde los gerentes asumen más libertad de acción. Hay quienes proponen el modelo de elección estratégica para la toma de decisiones y quienes se inclinan por la dependencia de recursos.

Pfeffer y Salancik (1977) propusieron un modelo alternativo, uno que puede ser llamado *modelo de coaliciones*. Básicamente esta perspectiva alternativa en las organizaciones maneja que la información está limitada y sirve ampliamente para justificar las decisiones o posiciones ya tomadas; las metas, las preferencias y los criterios de efectividad son problemáticos y conflictivos; las organizaciones están libremente ligadas a sus ambientes sociales, las organizaciones son coaliciones de varios intereses; el diseño de las organizaciones frecuentemente no está planeado y básicamente responde al combate entre los intereses de control sobre la organización y los diseños de la misma son, en parte, ceremoniales. Esta perspectiva alternati-

va intenta explícitamente reconocer la naturaleza social de las organizaciones.

En el enfoque de la adaptación orgánica encontramos las propuestas de Cyert y March (1963, citado en Demers, 2007); estos autores caracterizaron a la firma como un “sistema adaptativamente racional”, propusieron una teoría de sistemas de decisiones que busca explicar cómo se adaptan las firmas. En su visión, las firmas no son instrumentos maleables en manos de los gerentes. Las organizaciones son “arenas políticas” constituidas de subgrupos con diferentes intereses, en los cuales la adaptación es un proceso emergente que depende en “qué metas están siendo evocadas y qué parte del sistema está involucrado en el proceso de toma de decisiones”. La respuesta de la firma es gobernada por procedimientos y reglas de decisión, y es influenciada por la coalición dominante.

Selznick (1957 citado en Demers, 2007), elaboró una teoría de cambio como un proceso de institucionalización. Los trabajos iniciales de Philip Selznick tratan de captar el proceso por el cual las organizaciones desarrollan estructuras, capacidades y tendencias distintivas (institucionalización), por lo que, este autor propone una historia natural de las organizaciones. Para Selznick las organizaciones tienen vida propia (Barba y Solís, 1997: 64).

El estudio de las organizaciones formales lo lleva a constatar que estas son diseñadas de tal manera como instrumentos racionales para alcanzar ciertas metas, sin embargo puede que estas estructuras formales sólo tengan éxito en las dimensiones irracionales del comportamiento organizacional. La racionalidad organizacional está restringida por “lo recalcitrante de las herramientas de acción”: las personas incorporan ciertas características de la organización y desarrollan otras, por su compromiso como miembros que restringen su capacidad por la acción racional (Barba y Solís, 1997).

La cuestión de “cómo las organizaciones cambian” es mayormente tratada en términos de si la transición entre las fases del ciclo es gradual y suave o metafórica (Aldich 1999; Starbuck 1971, citados en Demers, 2007). La mayoría de autores ven los patrones de cambio como metafóricos y enfatizan la discontinuidad entre los estados. Child y Kieser (en Demers, 2007) argumentan que la teoría de estados en el desarrollo organizacional im-

plica que no es un suave proceso continuo, sino que involucra cambios abruptos y discretos en las políticas organizacionales, sus contextos y estructuras. Debe notarse que esta interpretación de la naturaleza discontinua del cambio se relaciona al contexto del cambio, el ámbito y la magnitud de las diferencias entre los estados, y no está derivada de un estudio sistemático del proceso de cambio.

A finales de los 70's, algunos autores se empezaron a cuestionar si el propósito de la adaptación es realmente la principal fuerza detrás de los cambios. Dos enfoques sobresalen como particularmente importantes, ya que cuestionan algunas de las premisas básicas compartidas en el campo: la Ecología Poblacional y el Nuevo Institucionalismo.

La ecología poblacional, como modelo teórico tiene su origen en la Biología con el trabajo de Darwin; intenta explicar porqué algunas formas o tipos de organizaciones sobreviven y se multiplican mientras otras desaparecen. Los investigadores de esta corriente distinguen tres procesos en el análisis evolutivo: la creación de la variedad, la selección de unas formas sobre otras y la retención de estas formas (Barba y Solís, 1997: 78).

El nuevo institucionalismo está basado en la idea de que las organizaciones adoptan nuevas estructuras no porque sean necesariamente más eficientes, sino para propósitos simbólicos, para incrementar su legitimidad y posibilidad de supervivencia, independientemente de la inmediata eficacia de los procedimientos y prácticas adquiridos (Demers, 2007).

Hoy en día, las organizaciones se ven presionadas e impactadas por los distintos mecanismos que tienen que adoptar para empatar con los propósitos capitalistas emergentes.

Situándonos en la tarea difícil del cambio, son los gerentes y/o los directivos quienes detectan las necesidades de la organización y también son los que afrontan las problemáticas del día a día. Para Clarke *et. al.*, (2000) estos profesionales de la acción no pueden concebir la función directiva como abstracta e ideal, muy por el contrario, requirieron acciones inmediatas que se traduzcan en cálculos administrativos.

Una de las acciones a las cuales con frecuencia recurren es a la consultoría como un servicio inmediato y a la carta sin contemplar lo limitado de su

aporte, ya que este mismo cumple un papel funcional-aplicativo y no interpretativo como se abordará más adelante.

## La consultoría

Los servicios de consultoría no son nuevos, su surgimiento data del siglo XIX con un objetivo que se centraba en resolver problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las organizaciones. Uno de los primeros registros de una empresa especializada en la consultoría data de 1914 en Chicago, se trata de Booz & Company, fundada por Edwin Booz. Sus servicios se enfocaban en la investigación e informes de negocios y a resolver problemas para sus clientes. En 2014, se une a Price Waterhouse and Coopers Lybrand (PwC). (Strategy & PwC, 2015). Por su parte, PwC forma parte de un privilegiado grupo de consultoras que son reconocidas como las Big.<sup>3</sup> Se trata de las firmas Deloitte, PwC, KPMG y Ernst and Young, todas ellas concentran más de 90% del mercado en consultoría empresarial a las corporaciones más grandes del mundo.

Resulta relevante que la historia de estas empresas surgió en el ámbito del control contable y financiero. En la actualidad, sus servicios han transitado desde los enfoques tradicionales en materia contable, jurídica y laboral hacia enfoques más integrales de responsabilidad social, jurídica, ambiental y de cultura organizacional.

La consultoría se ha constituido en la principal opción de los administradores para la comprensión de su realidad y lograr encontrar caminos de acción que los acerquen al logro de sus objetivos. La necesidad del cambio y de la construcción de aprendizaje organizacional se constituye en el motor de búsqueda que posibilite la asertividad organizacional. La consultoría es vista como un servicio útil que permite ayudar a los directores de las empresas (prioritariamente) a resolver sus problemas.

Para Kubr (1997) la consultoría es un método que permite mejorar las prácticas de gestión; para otros autores como Fritz Steele citado en Kubr (1997) la consultoría es "la forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la

ejecución de la tarea de la misma, sino que ayuda a los que lo son".

Greiner y Metzger, citados en Kubr (1997) muestran que "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización, cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar" de manera inmediata.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), por su parte, la caracteriza como: "un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar, resolver problemas prácticos y a transferir prácticas eficaces de una empresa a otra".

Edgar Shein, destacado consultor e investigador de la Massachusetts Institute of Technology (MIT), describe tres formas de hacer consultoría:

El modelo de la Compra: Es el que prevalece más que los otros, y consiste en la compra de información experta o de servicio experto; el comprador, un gerente o un grupo de organizaciones determina una necesidad y se cree que la propia organización no tiene el tiempo o la capacidad necesaria para ello, buscará a un consultor que satisfaga la necesidad.

El modelo del Médico-Paciente: Uno o más ejecutivos de la organización deciden llamar a un consultor o a un equipo de consultores para que les eche un vistazo, se supone que el consultor descubrirá que está mal y en que parte de la organización y, entonces, como un médico recomendará un programa de terapia.

El modelo de la Consultoría de Procesos: Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su medio o ambiente, en este modelo se busca transferir prácticas y teorías al empresario (Cuadro 1).

Se observa que los conceptos que definen las fases del proceso de consultoría (Cuadro 1), sugieren en esencia un servicio de asesoramiento profesional externo que pretende ayudar a alcanzar los objetivos y fines que persiga la organización mediante la solución de problemas particulares, de diagnósticos específicos que la organización demande, aplicando herramientas técnicas con validez univer-

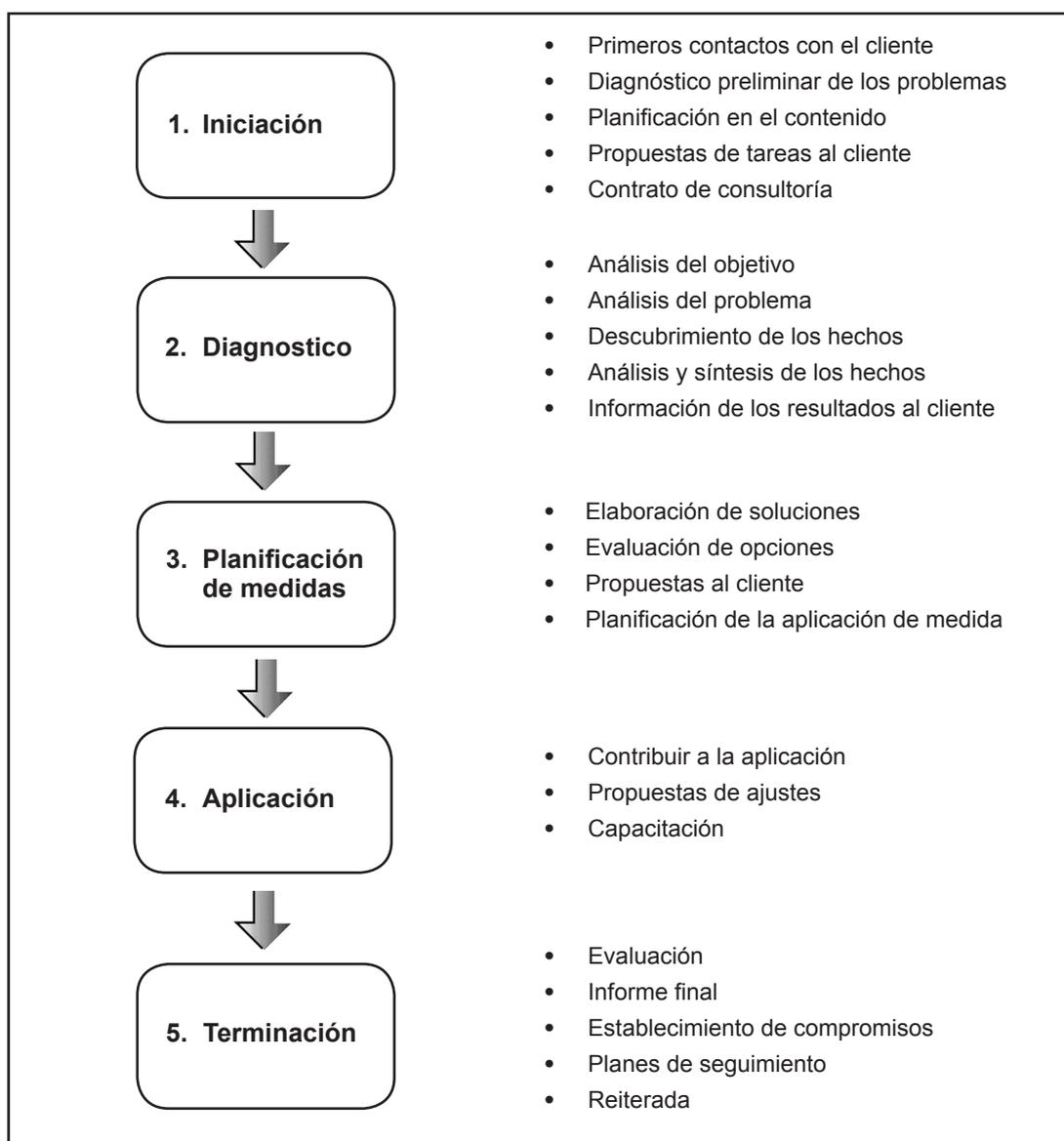
sal (ejemplo de ello es el clima organizacional); en algunos casos los consultores podrán realizar observaciones, vislumbrar áreas de oportunidad y acciones concretas para solucionar un problema en específico. En el Cuadro 2 se muestra una caracterización de los tipos de consultores que podemos encontrar.

Observamos que la consultoría es esencialmente, asesoría/consejería eso significa que no se con-

trata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad, su función consiste en brindar consejos de calidad e imparcialidad, es responsabilidad del directivo seguir o no el consejo (Hernández 2008).

En este sentido los dos primeros tipos de consultoría descritos anteriormente (modelo compra y médico-paciente) no profundizan en el conoci-

**Cuadro 1**  
**Procedimiento de las consultorías**



Fuente: Kubr (1997).

**Cuadro 2**  
**Tipos de consultores**

<b>CRECIMIENTO DEL CLIENTE</b>	<b>CONSEJERO:</b> Usted lo hace, yo seré su guía	<b>COACH:</b> Usted lo hizo bien, yo puedo replicarlo	<b>SOCIO:</b> Lo hacemos entre los dos y aprendemos el uno del otro
	<b>FACILITADOR:</b> Usted lo hace, yo atenderé el proceso	<b>MAESTRO:</b> Estos son algunos principios que usted puede usar para resolver un problema específico	<b>MODELO:</b> Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mí
	<b>OBSERVADOR REFLEXIVO:</b> Usted lo hace, yo observaré y le informaré lo que veo y oigo	<b>ASESOR TÉCNICO:</b> Yo resolveré sus inquietudes	<b>EXPERTO:</b> Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo
	<b>RESULTADOS</b> —————→		

Fuente: Champion, Kiel y McLendon (1985) citado en Richmond (2014).

miento de la organización sin embargo, el tercer modelo de consultoría (consultoría de procesos) es lo que podría introducirnos a la intervención, porque va mucho más allá de los dos primeros modelos.

El tercer modelo que nos propone Edgar Schein consiste en elaborar el diagnóstico en colaboración con el cliente, generando en él la capacidad para diagnosticar, esto para obviar los problemas que se presentan con los dos primeros modelos, en los cuales el “cliente” no participa en la elaboración del diagnóstico ni en las recomendaciones, por lo tanto, no se va a sentir de igual manera comprometido en llevar dichas recomendaciones a la práctica.

### La intervención organizacional

Para la intervención partimos del reconocimiento de la particularidad de las organizaciones, constituyen un universo heterogéneo de unidades únicas, irrepetibles, dinámicas, cambian en todo momen-

to y a lo largo de su existencia, y esa característica las lleva a interactuar con la realidad de manera muy particular. Así, los sistemas en que interactúan, están en constante movimiento ya que es estructura, y es estructurado de manera continua y permanente, con una dinámica irregular, de gran interdependencia e interconexión de todos sus elementos. Por otro lado, debe reconocerse la dinámica misma de comprensión de la realidad al interior de la organización, Pacheco (2014) propone una doble dimensión en las organizaciones: se trata de la existencia de dos mundos que habitan en ella; estamos ante el mundo de las cosas y el mundo de los significados.<sup>4</sup>

La vida diaria de las organizaciones se encuentra inmersa en una diversidad de fenómenos complejos y ambiguos, de momentos, de tensiones, que de una u otra forma y grado afectan su operatividad y desempeño organizacional. Fenómenos ante los cuáles, investigadores, consultores, interventores, administradores o directivos deben comprender y analizar para entender a la organización

*per se*, como a los procesos y acciones que de ella se derivan en la vida organizacional, para tomar decisiones y acciones de mejoras en y alrededor de la organización.

La intervención parte de la necesidad de conocer a la organización a profundidad; mediante la teoría y la praxis se busca generar conocimiento, la intención no es por tanto saber cómo se produce sino como usarlo para generar nuevo conocimiento a fin de lograr un cambio en la organización. No solamente hace falta considerar que no se sabe, también hace falta asumir que se puede aprender.

Para Schejter (2006) la intervención también es investigación, una que produce efectos porque se busca que la organización y el investigador conozcan en forma participativa y compartida su realidad, es decir, los actores organizacionales indagan con el investigador, preguntándose sus dudas y construyendo conocimiento en un camino conjunto.

Desde la intervención, “nuestro rol, entonces, es instalar un dispositivo para poder investigar juntos; es ayudar a crear condiciones para que esta investigación-acción se ponga en marcha” Schejter (2006).

Por otra parte, Schejter (2006) distingue algunas etapas iniciales de la intervención que pueden ayudar al tránsito de la consultoría a la intervención.

La primera de ellas es palpar qué disposición hay para un cambio y la segunda sobre la credibilidad que hay en un futuro distinto. Con estas dos etapas podemos diferenciar claramente que el rol del interventor no debe situarse en sólo nombrar lo que ve, debe ayudar a comprender lo que la organización busca cambiar, debe mostrar que en ella existe el mundo de las cosas y el mundo de los significados que generarán y repercutirán en la acción tomada. Los modos de pensar también salen a flote en una intervención porque tratan de imponer una realidad; es aquí cuando el interventor debe guiar a los actores, no versar en la imposición sino en la deliberación para evitar quedar capturado por una única versión de cómo son las cosas.

### **Se busca construir para hacer y sólo se puede construir desde conocer**

Aunado a lo anterior es oportuno mencionar que la intervención organizacional también deja ver el

atravesamiento institucional que marca a la organización, esto debido a que en ella existen y coexisten modelos hegemónicos que se imponen y se materializan en los grupos sociales. Las organizaciones no sólo son producto de múltiples atravesamientos institucionales y modelos hegemónicos sino que, al ser particulares se oponen a la universalidad de los modelos hegemónicos dando origen a actividades instituyentes que niegan la totalización de los instituidos sociales (Véase Figura 2).

La intervención organizacional pudiera ubicarse entre la afirmación y la negación de los modelos hegemónicos, entre la dialéctica, entre lo instituido e instituyente, dentro de la verticalidad de los atravesamientos institucionales y la horizontalidad de las organizaciones particulares (Schvarstein, 1998; Castoriadis, 1983).

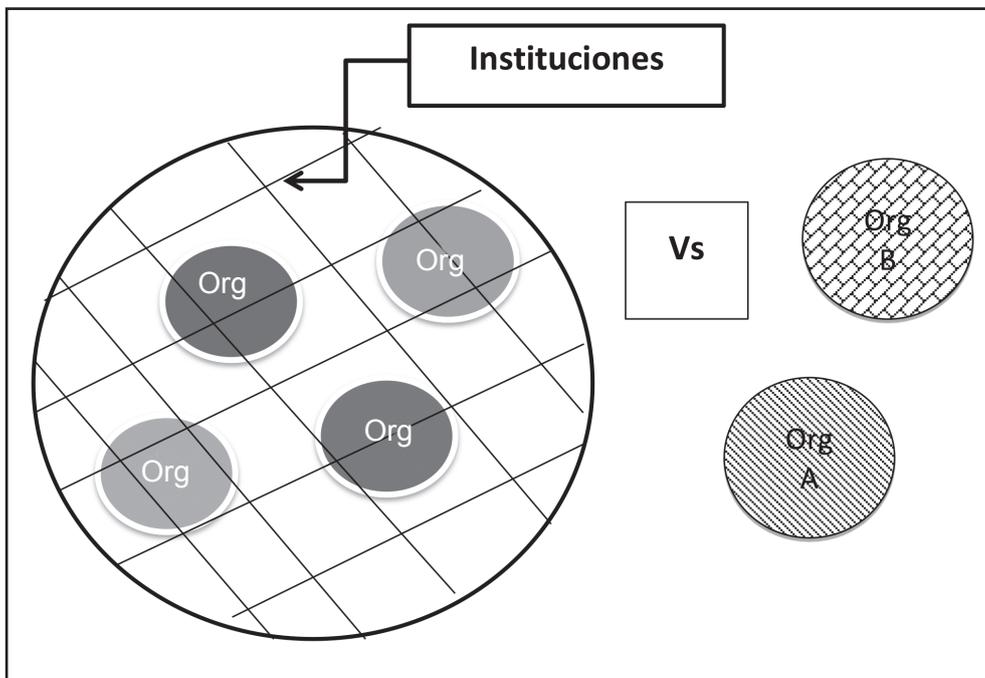
Siguiendo a Goodin (2003) podemos deducir que existen, en términos generales, tres maneras básicas en las que las organizaciones sociales pueden surgir y transformarse en el tiempo: la primera como accidental; la segunda como transformación y finalmente, puede ser producto de la intervención intencional.<sup>5</sup>

Es intencional porque se construye un proyecto colectivo entre los actores involucrados, es intencional porque es una guía para concretar un nuevo diseño, es intencional porque es también hacer, y es intencional porque es un proceso planificable y gestionable (Pacheco, 2014).

Para llevar a cabo la intervención es necesario reconocer los objetivos del proyecto de intervención para crear un modelo *ad hoc* a las necesidades, características, realidad, historia, contexto, etcétera, de la organización. Los instrumentos que se requieren para que el sujeto interventor pueda llevar a cabo su *praxis* transformadora sobre la organización se pueden clasificar, de acuerdo con Pacheco (2015) en: teoría, metodología y técnica como se muestra en la Figura 3.

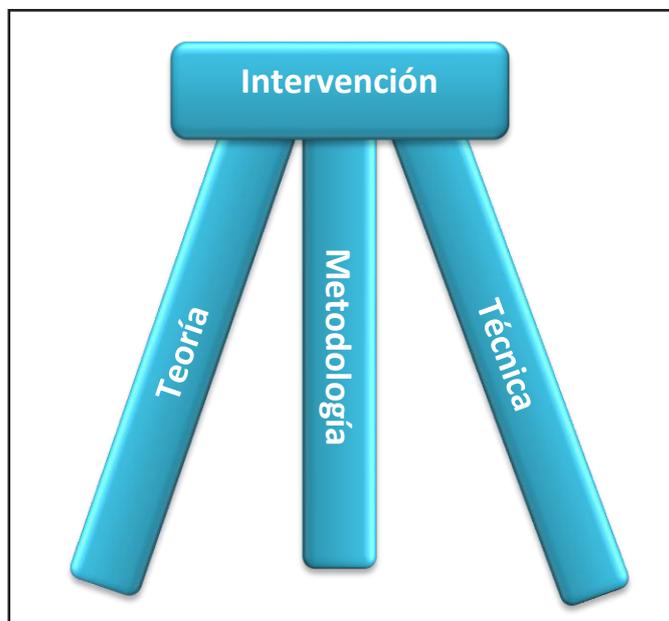
Los tres instrumentos para la acción interventora son indispensables para su desarrollo, los tres pilares son fundamentales desde el pilar de la teoría ya que ahí se cimentará la perspectiva para explicar a la organización; es necesario reconocer que la acción interventora no es lineal sino que es un ir y venir entre la realidad y la teoría, entre el interventor y los miembros de la organización; una vez que

**Figura 2**  
**Atravesamientos institucionales**



Fuente: elaboración propia tomando como punto de referencia la propuesta de Schvarstein.

**Figura 3**  
**Instrumentos para la intervención**



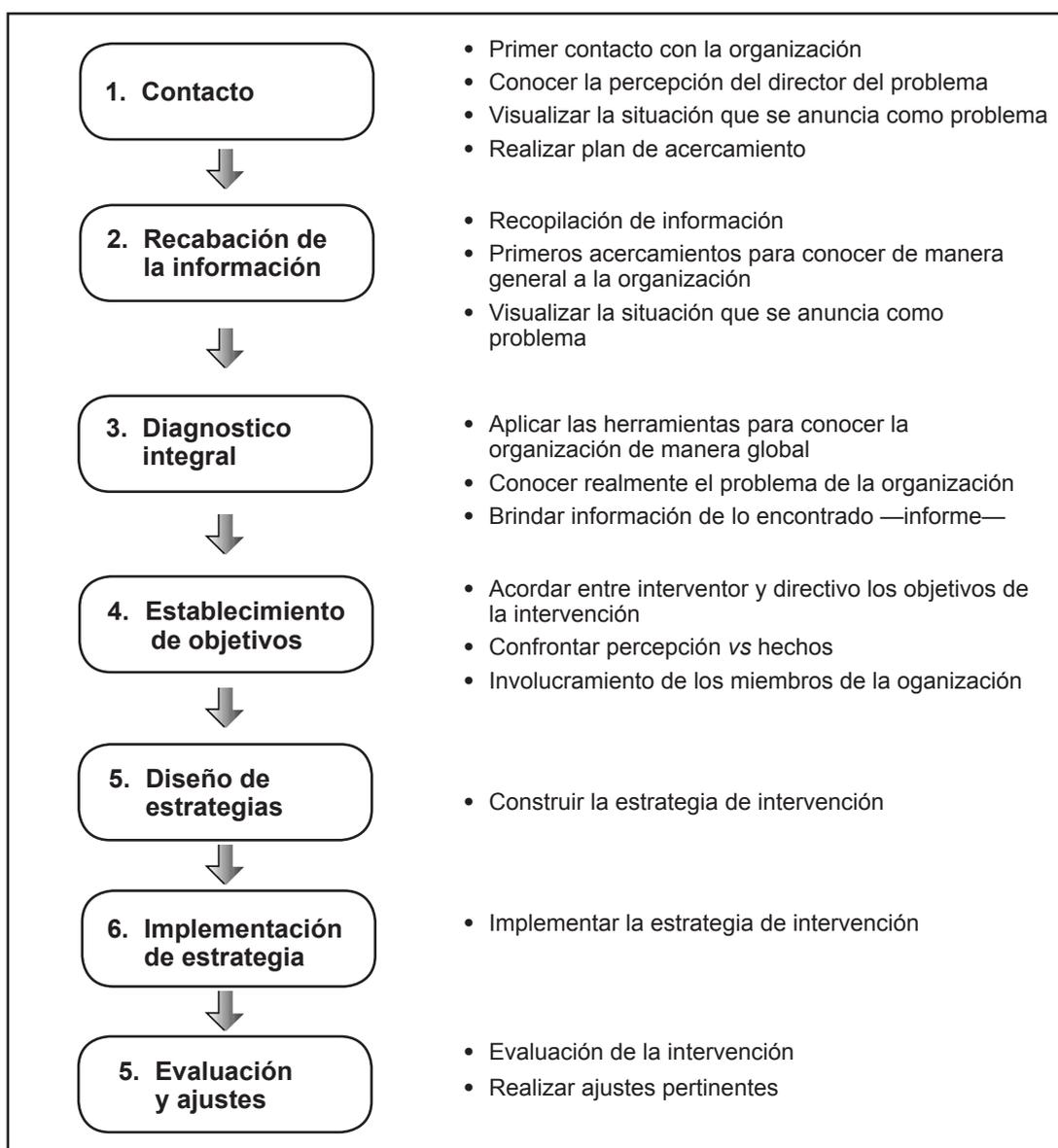
Fuente: elaboración propia con base en Pacheco (2015).

se conozcan las necesidades de la organización, se llevará a cabo un diagnóstico integral de la organización tomando las herramientas conocidas (representadas como el segundo pilar de técnicas) y una vez hecho esto, podremos construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, éste será quien marque el método de acción para lograr la transformación en la organización. El procedimiento para llevar a cabo la intervención se describe en el Cuadro 3.

En el Cuadro 3 se muestra el procedimiento de la intervención en la organización, sin embargo, es de destacar que en ella no se muestra el involucramiento del directivo de la organización pero se encuentra presente ya que uno de los objetivos de la intervención es capacitarlo para la vida cotidiana en la organización.

Como observamos la intervención va más allá de concentrarse en un problema específico que cree el directivo que tiene; sí bien es cierto que par-

**Cuadro 3**  
**Procedimiento de intervención**



Fuente: elaboración propia con base en Pacheco (2015).

te de ahí y puede llevar a cabo soluciones a problemas específicos, no se limita a eso sino que lleva a cabo un diagnóstico integral que le revela el verdadero problema de la organización, creando soluciones *ad hoc* a cada organización, reconociendo su heterogeneidad.

## Reflexiones

Transitar de la consultoría a la intervención no es cosa fácil, observemos como ejemplo una de las herramientas mayormente utilizadas por el consultor, como es el clima organizacional. Éste nos entrega un diagnóstico instantáneo y estático con capacidad de predicción y manipulación a la carta sin reflexionar sobre el origen y desarrollo que arroja, así como sus posibles implicaciones y soluciones.

Si bien es cierto que la simplicidad Descartiana que critica Morin debilita parte del conocimiento también es cierto que es un método que nos ha ayudado a comprender. Ahora pensando en esta simplicidad debemos reconocer que tendremos que estudiar más a fondo la importancia de las relaciones sociales, las vinculaciones, la forma de trabajar en red, el liderazgo, etcétera, de manera particular para profundizar en la comprensión de estos.

En la consultoría se genera la receta al paciente sin un seguimiento al tratamiento, bajo lineamientos normativos universales, bajo el supuesto de que las organizaciones son homogéneas, en cambio, en la intervención se desarrollan acciones de aprendizaje mutuo entre interventor y organización, gracias a un trabajo conjunto entre teoría, *praxis* y técnica.

Desde la intervención se visualiza a la organización como dinámica y en constante movimiento, no predeterminada. Consciente de ello, la intervención intenta que los directivos asuman una visión comprensiva y a la vez única de su organización, como una actividad deliberada desde el exterior para lograr la autocomprensión de los actores internos de su propia realidad (Pacheco, 2015).

La intervención pretende desarrollar en los directivos una concepción de la organización como una célula generadora de espacios de realización a nivel individual y colectivo, considerando los im-

pactos de las transformaciones en la sociedad y en el medio ambiente y viceversa, a partir de su propio conocimiento en cuanto a su naturaleza, complejidad, contradictoriedad, fragmentación y ambigüedad.

La intervención organiza desorganizando, a partir de un sujeto interventor que indaga y actúa, partiendo de una reflexión guiada y un enfoque integral. Debemos considerar que la intervención si bien utilizará una o varias herramientas técnicas, no serán las únicas sino además se tendrán que considerar instrumentos que nos sirvan de guía para darle coherencia a la acción interventora, enmarcadas en la perspectiva epistemológica elegida.

Por lo descrito anteriormente, la consultoría en sí misma no es una actividad rechazada por las que ahora escribimos este texto sino más bien la concebimos como el primer contacto entre un directivo y “un experto”, sin embargo, debiera transitar a una transformación integral, reflexiva y planeada de lo que una organización es y cómo se quiera ver, reconociendo que el camino es la intervención como una acción construida, planeada y gestionable.

## Notas

- <sup>1</sup> La revisión de historia de las principales firmas de consultoría empresarial y de negocios devela su origen en materia de asesoría contable y fiscal. Entre ellas encontramos a Deloitte (1845), Price Waterhouse Cooper (1849), Ernst and Young (Fusión en 1989 de firmas fundadas en 1903, y 1906) y KPMG (Fusión en 1987 de firmas creadas en 1870, 1897 y 1917).
- <sup>2</sup> Un visión crítica de la segmentación del saber en disciplinas es expuesto por Bruno Latour en su ensayo “Nunca hemos sido modernos” (2007). En la revisión de la crisis de la crítica, refiere precisamente a la naturaleza de los hechos, la imposibilidad de marcos de comprensión y la crisis del quehacer científico dividido artificialmente en disciplinas (Latour, 2007).
- <sup>3</sup> Price Waterhouse Cooper tiene su origen como pequeña firma de contabilidad en 1849 en Inglaterra. Fundada por Samuel Lowell Price y quien se asoció posteriormente como Edwin Waterhouse, juntos abrieron su primera oficina en Estados Unidos en 1890. Actualmente son

una de las principales firmas de consultoría de negocio y finanzas y ofrecen asesoría legal, fiscal y de auditoría de cuentas. En el PwC Global Annual Review 2015, se presentan como una red de firmas presente en 157 países. (Price Waterhouse Cooper, 2015).

- 4 Otras importantes propuestas de atender en esta doble dimensión las ubicamos en Roethlisberger (1966) con su propuesta de Sistemas socio-técnicos a nivel organización, quien identifica dos lógicas de operación que distinguen a los dos sistemas de toda organización: la lógica de costos y eficiencia en el sistema técnico, y la lógica de sentido en el sistema social. Otra interesante propuesta, y quizá en una discusión paradigmática, es la desarrollada por Bruno Latour en su ensayo de "Nunca Hemos sido modernos", donde sostiene que la modernidad se caracteriza por dos conjuntos de prácticas: las híbridas que son resultado de la combinación del mundo de la naturaleza y la culturas, y las de purificación, consideradas como aquellas que surgen como zonas ontológicas totalmente diferentes entre sí (humanas y las no humanas (Latour, 2007, p. 28).
- 5 Estas tres maneras de ver a la transformación social coinciden con la forma en la cual la teoría de la organización concibe el cambio organizacional, siendo las organizaciones sociales los agentes del cambio institucional como actores colectivos organizados.

## Fuentes bibliográficas

- Ausubel, N. H. (1963), *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*, 2ª Edición, México, Trillas.
- Barba, A. y Pedro Solís (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los Estudios Organizacionales*, México, Vertiente Editorial, pp. 1-86 y 140-144.
- Bertalanffy, Ludwig Von (1968), *Teoría general de los sistemas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, Luc (2011), *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, México, Trillas.

- Castoriadis, Cornelius (1983), *La institución imaginaria de la sociedad 1*, Barcelona, España, Tusques Editores.
- Capra, F. (2006), *La trampa de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*, 3ª edición, Barcelona, Anagrama.
- Demers, Cristiane (2007), *Organizational change theories. A synthesis*. EUA, SAGE publications, pp. 1-46 y 229-234.
- Gergen, Kenneth (1996), *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*, Barcelona, Paidós.
- Gergen, Kenneth y M. Gergen (2011), *Reflexiones sobre la construcción social*, España, Paidós Ibérica.
- Goodin, Robert E. (2003), "Las instituciones y su diseño", en Goodin, Robert E. (Comp.), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa, pp. 13-73.
- Kubr, M. (2005), *Management consulting: a guide to the profession*, New Delhi, Brokwell.
- Latour, Bruno (1999), *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*, Barcelona, Editorial Gedisa.
- Luhmann, N. (1998), *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*, Madrid, Trotta.
- Maturana, H. R. y Valera F. J. (1972), *De máquinas y seres vivos*, Santiago de Chile, Universitaria.
- Morin, Edgar (1990), *Introducción al pensamiento complejo*, España, Gedisa Editorial.
- Morin, Edgar (1999), *La Cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*, Argentina, Ediciones Nueva Visión.
- Morin, Edgar (2006), *El Método 2. La vida de la vida*, Madrid, Ediciones Cátedra, Colección Teorema.
- Morin, Edgar (2009), *El Método 1. La naturaleza de la naturaleza*, Madrid, Ediciones Cátedra, Colección Teorema.
- Munné, F. (1993), "La teoría del caos y la psicología social. Un nuevo enfoque epistemológico para el comportamiento social", en I. Fernández y F. Martínez (Comp.), *Epistemología y procesos psicosociales básicos*, Sevilla, Eudema, pp. 37-48.
- Munné, F. (1998), "La crítica epistemológica en la psicología social del traspaso de siglo", en D. Páez y S. Ayestarán (eds.), *Los desarrollos de la*

*Psicología social en España*, Madrid, Uned, pp. 19-24.

Phillips, J. (1999), *The consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*, EUA, McGraw Hill.

Prigogine, Ilya (1997), *End of Certainty*, The Free Press, ISBN 0684837056.

Rasiel, E. (1999), *The Mackinsey Way*, EUA, McGraw Hill.

Roethlisberger, F. J. y William Dickson (1966), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, pp. 551-568.

Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós, pp. 63-173.

Vigotsky, L. S. (1978), *Pensamiento y Lenguaje*, Madrid, Paidós.

Vigotsky, L. S. (1978), *Mind in Society*, Cambridge, MA. Harvard University Press.

Weiss, A. (2000), *Consultoría gerencia*, John Wiley & Sons.

## Publicaciones periódicas

Ayestarán (eds.), (2005), ¿Qué es la complejidad? *Encuentros de psicología social*, 3 (2), pp. 6-17.

Ayestarán (eds.), (2007), ¿La explicación del comportamiento humano debe ser lo más simple posible a lo más compleja posible?, *Encuentros en psicología social*, Universidad de Málaga, 4, pp. 3-10.

Clarke, Thomas, Stewart R., Clegg y Eduardo Ibarra (2000), "Estudios organizacionales y paradigmas gerenciales: elementos esenciales de una nueva retórica", en *Denarius*, núm. 1, Departamento de Economía, UAM-I, pp. 121-158.

Denison, R. Daniel (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, vol. 21, num. 3, pp. 626.

Lopez-Silva, P. (junio de 2011), "Realidades, Construcciones y dilemas. Una revisión filosófica al construccionismo social", *Cinta moebio*, pp. 9-25.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1977), "Organization design: the case for a coalitional model of organizations", en *Organizational dynamics*, vol. 6, num. 2, pp. 15-29.

Schejter, Virginia (2006), "¿Qué es la intervención institucional? La psicología institucional como perspectiva de conocimiento", en *Tramas*, núm. 25, UAM-X, pp. 259-265.

## Otras fuentes

Acosta U. Beatriz, Venegas G. Cyntya (2010), "Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un estudio exploratorio", *Revista IPSI*, vol. 13, núm. 1, pp. 163-172, Facultad de Psicología UNIMSM, consultada en marzo 2014 [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf).

García Ramírez, María Guadalupe e Ibarra Velázquez Luis Alberto, (2012), "Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato", Guanajuato, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, ISBN-13: 978-84-15547-26-6, ISBN-13: 978-84-15547-26-6 consultado en marzo 2015, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/>.

Hernández Calvo, Marco Antonio (2008), "Factibilidad de un centro de asesoría y consultoría agroempresarial para la facultad seccional duitama de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia", trabajo presentado como requisito para optar el título de magister en ciencias agrarias con área de énfasis en desarrollo empresarial agropecuario, Consultado en marzo 2014, <http://www.bdigital.unal.edu.co/2329/2/marcoantoniohernandezcalvo.2008.pdf>.

Kubr, Milan (1997), *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, (Ed.), Limusa Organización Internacional del Trabajo (OIT) Ginebra, Tercera edición, <http://es.scribd.com/doc/182101702/La-Consultoria-de-Empresas-Milan-Kubr#scribd>.

Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2014), "La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las

organizaciones”, III Congreso Internacional Red Pilares: La administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano, Consultado en marzo 2014, [http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/ESPEJEL\\_La%20organizaci%C3%B3n%20en%20b%C3%BAsqueda%20de%20sentido%20producci%C3%B3n%20material%20y%20producci%C3%B3n%20simb%C3%B3lica%20en%20las%20organizaciones.pdf](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/ESPEJEL_La%20organizaci%C3%B3n%20en%20b%C3%BAsqueda%20de%20sentido%20producci%C3%B3n%20material%20y%20producci%C3%B3n%20simb%C3%B3lica%20en%20las%20organizaciones.pdf).

Pacheco Espejel, Arturo Andrés (2015), “Intervención en las organizaciones: reto teórico, metodológico y práctico”, Seminario de intervención en las Organizaciones, UAM-Azcapotzalco.

Price Waterhouse, Cooper (25 de octubre de 2015), *pwc.com*, Obtenido de [www.pwc.com](http://www.pwc.com): <http://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2015/campaign-site/pwc-global-annual-review-2015.pdf>.

Richmond Padilla, William Gerardo (2014, “Plan de reestructuración organizacional para que una empresa dedicada a la consultoría organizacional sea más eficiente y rentable según sus valores, visión y misión”, Tesis de la maestría en administración de proyectos, San José Costa Rica, Universidad para la Cooperación Internacional, Consultado en marzo 2015 en [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudadec/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Fundamentos\\_consultoria.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudadec/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Fundamentos_consultoria.pdf).

Sandoval Caraveom, María del Carmen (2004), “Concepto y dimensiones del clima organizacional” *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, mayo-agosto, año. 10, núm. 27, consultado en marzo 2014 en [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf).

Strategy y PwC (25 de Octubre de 2015), *Strategy & PwC*, Obtenido de <http://www.strategyand.pwc.com/es/home/quienes-somos/historia>.