

Diferentes miradas en la organización

Elvia Espinosa Infante
Coordinadora



SERIE ESTUDIOS
BIBLIOTECA DE
CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES

Universidad
Autónoma
Metropolitana
Casa abierta al tiempo

Azcapotzalco

Elvia Espinosa Infante

ORCID: [0000-0002-5644-9806](https://orcid.org/0000-0002-5644-9806)

Oscar Lozano Carrillo

ORCID: [0000-0001-6166-3033](https://orcid.org/0000-0001-6166-3033)

La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia

Páginas 241-272

En:

Diferentes miradas en la organización / Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2017. 281 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-1256-7

Relación: <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8907>

Universidad
Autónoma
Metropolitana 

Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma
Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>

 División de
Ciencias Sociales y
Humanidades

División de
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx>

Departamento de
Administración 

Departamento
de Administración

<https://administradorxs.digital/>

Área de Investigación
Análisis y Gestión de las Organizaciones
<http://hdl.handle.net/11191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CAPÍTULO VII

LA INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: APUNTES PARA PENSAR SU IMPORTANCIA

Elvia Espinosa Infante¹
Oscar Lozano Carrillo²

INTRODUCCIÓN

En el Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A) existen diversas iniciativas académicas que estudian, reflexionan y analizan el tema de la intervención organizacional, una de ellas es el seminario “Metodología de la Investigación e intervención organizacional” (aprobado por el Consejo de la Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades, sesión núm. 270 del 12 de diciembre de 2008). Sumado al esfuerzo que representa el Seminario se encuentra el Área de Investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones (aprobada por el Consejo Académico de la UAM-A, sesión núm. 408 del 19 de mayo de 2016) que tiene, entre sus líneas de investigación, una dedicada a la intervención en las organizaciones.

¹ Profesora-Investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

² Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

Profesores que participan en estos espacios (seminario y área) desde hace algún tiempo presentaron la iniciativa de un nuevo posgrado (maestría y doctorado) en intervención en las organizaciones, proyecto que actualmente se encuentra en proceso de revisión en el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A.

Tanto en el seminario como en el área se estudia, analiza y discute qué es la intervención en las organizaciones, en qué bases teóricas se sustenta, cuáles son las metodologías para realizarla y cuáles son las diferencias entre ésta y la llamada consultoría. Punto importante de discusión y acuerdo ha sido cómo entender a la organización, de este entendimiento se desprende si se habla de consultoría o de intervención.

Así pues, la organización ha sido pensada y presentada como un espacio complejo, lleno de significados, donde coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de estos, dentro de ésta no sólo prevalecen los fenómenos técnicos de producción, estructuras y objetivos, también coexisten aquellos provenientes de las interacciones de los actores en la cotidianidad; por tanto, la organización es un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004: 5) por lo que se requiere la concurrencia de diferentes miradas desde donde se construyan distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje.

El reconocimiento de la organización como un espacio complejo, donde coexisten infinidad de aspectos que se pueden entender desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas, permite observar otros fenómenos no contemplados, negados, disimulados o quizá ocultados en las organizaciones por ciertas corrientes cuya preocupación se centra principalmente en la producción y en la eficiencia. La concurrencia de la multidisciplina y el análisis complejo, además de comprender, conlleva la posibilidad de plantear diversas soluciones a los problemas existentes en las organizaciones, lo cual es imprescindible para una posible intervención organizacional.

La intervención puede ser entendida, como el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los efectos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo; todo ello en colaboración permanente y concertada con los actores fundamentales de la organización en cuestión. Se ha establecido la necesidad de que toda acción de intervención en la organización se debe realizar a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a la naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua de las organizaciones.

El presente capítulo representa un esfuerzo por conceptualizar lo que es la intervención dentro de las organizaciones y se encuentra dividido de la siguiente manera: I) *la organización, espacio de relaciones complejas y contradictorias*, en este breve espacio exponemos como entendemos a la organización; II) *la consultoría*, la cual históricamente tiene como eje central la solución a corto plazo de problemas relacionados con la productividad; en seguida III) *la intervención organizacional*, donde abordamos lo que se ha entendido por intervención en otras disciplinas antes de exponer lo que deducimos por intervención en las organizaciones; y terminamos con IV) *reflexiones finales*, donde manifestamos que es necesario construir una “Teoría General de la Intervención Organizacional”, así como reflexionar en las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones.

Es importante señalar que una primera versión de este trabajo fue presentado como ponencia en el IV Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, evento que se realizó en Cartagena, Colombia, en el 2016. Esa ponencia fue revisada y hoy presentada como capítulo del libro, *Diferentes miradas en la organización*.

I. LA ORGANIZACIÓN, ESPACIO DE RELACIONES COMPLEJAS Y CONTRADICTORIAS

Desde finales del siglo XIX y a partir de los viejos paradigmas racionalistas positivistas, basados en la simplicidad, de la que Morin (1995) dice: *mutilan, más de lo que expresan de aquellos fenómenos de los que intentan dar cuenta*, se construyeron explicaciones en torno a la organización.

La teoría de las organizaciones (TO) apareció en los países industrializados anglosajones, y durante la primera mitad del siglo XX su preocupación estaba estrechamente ligada en resolver las dificultades de producción de las grandes corporaciones (Ibarra y Montaña, 1991). Es por ello que el pensamiento administrativo está tan presente en la discusión organizacional, siendo la TO el blindaje teórico de la práctica administrativa occidental.

Lo científico es invocado por estas primeras escuelas, como criterio de verdad; el método científico (positivista) es reclamado para la administración y el agente racional que a través de los órganos de sus sentidos es capaz de captar la realidad, conocerla y dar cuenta de ella, objetivamente se hace presente en las organizaciones para administrarlas racionalmente. La Administración Científica y sus preocupaciones por la productividad ante la “holgazanería sistemática de los trabajadores”, aparece a la luz con los trabajos de Taylor y lo que se conoce como la Administración Científica; seguida de Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas, también centrada en el papel del científico que puede conocer la realidad, sólo es preciso hacer la pregunta correcta.

La organización también es estudiada y entendida como una estructura, como una burocracia, como un sistema (Hall, 1996; Etzioni, 1972; Scott y Blau, 1962; Weber, 1983). La preocupación de algunos autores se centró en la productividad, buen funcionamiento, claridad en los puestos, en el orden que debe prevalecer.

Se ha hablado de las organizaciones como el espacio donde se establecen relaciones entre personas, y al abordarlas diferentes autores rescatan problemas como: producción, coordinación, organización, eficacia, eficiencia motivación, liderazgo, etcétera, que son problemas administrativos, y las soluciones que proponen son para el buen funcionamiento de la organización; entendiendo como buen funcionamiento: la productividad.

Pero esos modelos se agotaron y a principios de los años sesenta del siglo xx se mostraron notoriamente insuficientes para poder comprender la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, característica de los años subsecuentes. Se hacían necesarios nuevos discursos.

Así que la teoría de las organizaciones, que había exigido ser reconocida como disciplina social que explicaba todo aquello que sucedía dentro y entre las organizaciones fue fuertemente criticado dando paso a lo que se conoce como estudios organizacionales.

Los estudios organizacionales no fueron ajenos a lo que el mundo experimentó y cómo se transformó, ya no era aquel de finales del siglo xix y principios del xx, cuando se formularon las primeras teorizaciones sobre las organizaciones, más apegadas a la teoría de la administración, durante las últimas décadas del siglo xx, y fundamentalmente después de la crisis petrolera de los años setenta, se aceleraron procesos que provocaron esas transformaciones, se habla de grandes mutaciones sociales y de derrotas de los discursos críticos absorbidos y metamorfoseados en el nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002).

La caída del socialismo marca grandes cambios en el mundo, no es sólo la derrota de un metadiscurso, sino de una manera de organizar y pensar la realidad. El mundo se transforma, hay una mayor movilidad geográfica, la gente de las zonas pobres migra a los países industrializados (Sakaiya, 1995), se democratiza la enseñanza lo que crea profesionales que

cada vez más se ocupan en el sector terciario, también se hablan de mutaciones culturales que han cambiado las costumbres y los modos de vida, así como los sistemas de valores individuales y colectivos provocando un crecimiento amplio del individualismo, no ausente de dolor, estrés, angustia y desesperanza ante las nuevas formas de producción (Sennett, 2005), sin dejar de mencionar las mutaciones tecnológicas y económicas (Castells, 2005).

Hay al menos dos procesos importantes en el desarrollo global: aquellos relacionados con las formas de competencia en el mercado mundial y el acelerado desarrollo científico-tecnológico. Estos dos procesos consolidan el papel preponderante del mercado en lo económico, convirtiéndose en el instrumento más apropiado para asignar recursos y dirimir los intereses competitivos. En el plano político la democracia es considerada el medio más eficiente y aquí la popularidad del neoconservadurismo y el surgimiento de una derecha que se consolida desde los años setenta es lo que rige la actualidad (Boltanski y Chiapello, 2002). En el plano tecnológico, el desarrollo es implacable día con día; las organizaciones transitan en procesos tecnológicos que las determinan.

En el plano social parece abandonarse la tarea del bienestar social dando paso a un Estado que tiene como prioridad propiciar las condiciones, políticas e instrumentos que faciliten la producción e intercambio entre productores y consumidores (Ramírez y Ramírez, 2004). ¡El mundo se transformó! ¿Y las organizaciones?

Por supuesto que las organizaciones no han sido ajenas a todos estos cambios que se han vivido en el mundo, más bien podemos decir que éstos las obligaron a organizarse y reorganizarse en su lucha por sobrevivir. Su sobrevivencia está ligada a la producción y reproducción del sistema mismo.

La organización ya no podía ser entendida y estudiada como una unidad simple, fue necesario reconocerla como un espacio social complejo, que asume distintas formas (empre-

sa, universidad, Iglesia, hospital, orfanato, ejercito, prisión, es una asociación para salvar a niños que viven pobreza extrema, o perros abandonados por sus dueños, etcétera). No es sólo un espacio único y exclusivo de producción de bienes o servicios, en ella se entretajan las percepciones individuales, la construcción de significados, ambigüedad, incertidumbre, incoherencia, la percepción del presente y las formas de imaginar el futuro, entre otros aspectos. Su verdadero significado no puede ser advertido a primera vista, porque nuevos fenómenos son reconocidos en el análisis, así, se hace indispensable hablar no sólo de producción, tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino de cultura, instituciones, violencia física y simbólica, poder, raza, género, odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otros aspectos; por lo que se hace necesario un esfuerzo para hacerla inteligible; es fundamental la multidisciplinaria (Espinosa y Zarur, 2012).

Así pues, en la organización coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diversas de éstos. ¿Quién puede explicarla? ¿Qué disciplina? ¿Quién puede asumir la titularidad del estudio de tal objeto social?, ninguna en particular; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004: 5) por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas. Es desde la multidisciplinaria, que representan los estudios organizacionales, que se construyen distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje y se encuentran algunos caminos para poder explicarla.

Consecuentemente, hoy en día, para entender a la organización hay que apelar a un amplio conocimiento multidisciplinario: psicoanalítico (Pages *et al.*, 1979; Aubert y de Gaulejac, 1993; Vidaillet, 2007; De Gaulejac, 2008), antropológico (Geertz, 1995), sociológico (Weber, 1979), entre otros, en un intento por lograr una mejor comprensión de la naturaleza humana, esencial para un conocimiento organizacional. Y subrayamos la importancia del hombre porque en algún

momento en la teoría organizacional éste había desaparecido de la escena explicativa de los fenómenos organizacionales, afortunadamente, hoy nuevas miradas, como la de Enriquez (1992, 2002, 2007), lo rescatan ubicándolo en el centro del debate, aceptando la idea de que es un actor social, con sus miedos y pulsiones, su libertad y creatividad.

Finalicemos este inciso con el señalamiento de Arturo Pacheco (2015), quien define a la organización como un espacio donde se gestan relaciones sociales cuya naturaleza es compleja y contradictoria. En su opinión, es un espacio dual: compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y el constituido por los significados y sentidos que los actores le otorgan a “las cosas” (“significados”), en donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos, al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de cada uno de los actores, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las profundas (subjetivadas).

Esta forma de entender a la organización como un espacio donde hay estructuras, procesos, objetivos, etcétera, e interacciones entre los actores en la convivencia cotidiana, un mundo material y otro cultural, sumado a la propuesta de abordar su estudio desde la multidisciplinaria, permiten plantear la *intervención organizacional*, la cual dista de lo que se conoce como “consultoría”, aunque, como señalan Montaña y Rendón (2015), *tienden a confundirse ya que presentan aspectos en común*.

2. LA CONSULTORÍA

Las consultorías aparecieron desde el siglo XIX, ofreciendo como servicio resolver los problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las empresas. Una de las

primeras compañías que ofrecía servicios de investigación, informes de negocios y resolver problemas es Booz & Company, fundada por Edwin Booz. No obstante que esta empresa surgió en el ámbito del control contable y financiero, en la actualidad ofrece servicios de responsabilidad social, jurídica, ambiental y de cultura organizacional (Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

La consultoría permitió a los administradores de las organizaciones comprender su realidad y hallar vías de actuación para lograr los objetivos. Las consultoras suministran asistencia sobre procesos, estructuras, tareas, etcétera; es un servicio de asesoramiento proporcionado por personal capacitado y calificado, externo a la organización y que permiten mejorar la práctica de la gestión (Kubr, 1997). La labor de la consultoría es eminentemente técnica y de carácter estrictamente funcionalista.

Edgar Shein (citado por Morales, Martínez y Carrillo, 2015) consultor e investigador del Massachusetts Institute of Technology (MIT), describe tres formas de hacer consultoría:

1. *El modelo de la Compra.* Ante un problema que la organización no tiene capacidad o tiempo para resolver se busca un consultor, a quien se le compra información y/o servicios.
2. *El modelo del Médico-Paciente.* Cuando se detecta un problema en la organización, la administración llama a un consultor para que descubra qué sucede y proponga soluciones.
3. *El modelo de la Consultoría de Procesos.* Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su medio ambiente; en este modelo se busca transferir prácticas y teorías a la organización (citado en Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

En esencia, la consultoría es un servicio de asesoramiento profesional, que llevan a cabo personas externas a la organización, que ayuda a los gerentes a diagnosticar problemas, solucionarlos y, así, conseguir los objetivos. Los consultores no son contratados para dirigir a la organización, su función es brindar consejos y es responsabilidad del director o gerente de la organización seguirlos o no (Hernández, 2008).

Richmond (2014), señala varios tipos de consultores (Cuadro 1).

Cuadro 1.
Tipos de consultores

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

Fuente: citado en Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

La consultoría pertenece a la esfera de la administración y, por tanto, se dedica a resolver los problemas de las empresas y de sus directivos, sus preocupaciones se centran en lo técnico: la productividad, las finanzas, los aspectos contables, el diseño de la planta, la estructura de la organización, los sis-

temas de comunicación, el establecimiento de objetivos, los modelos de calidad total, etcétera. En los procesos de capacitación, la consultoría es ampliamente solicitada.

Por lo general, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la naturaleza de las organizaciones, y cuando tienen una perspectiva teórica, esta es, por lo general, de corte funcionalista y mecánica (Block, 1999, citado en Pacheco, 2015). Esto implica que se vuelven prescriptivas antes que descriptivas, teniendo soluciones construidas previamente ante problemas que a veces no se conocen.

Muchas de las propuestas que las consultoras dan a las organizaciones se centran en dos aspectos: a) reacondicionar a la organización y a su administración a las exigencias del medio ambiente, y b) asegurar la coherencia de las decisiones y actos respecto a los objetivos formalmente reconocidos, buscando establecer situaciones de control adecuados a tal fin (Fernández *et al.*, 2012).

Montaño y Rendón (2015) señalan que los despachos de consultoría poseen un conjunto de modelos considerados como soluciones ideales a los problemas de las organizaciones; las empresas consultoras disponen, por ejemplo, de modelos de reingeniería de procesos, de calidad total, de planeación estratégica, etcétera, y ofrecen estas modalidades de solución, a la moda, al conjunto de sus organizaciones cliente. El objetivo de la vinculación no es pues, comprender una problemática, sino mejorar resultados en el corto plazo. Su preocupación está enfocada en la productividad y centra en ésta sus esfuerzos, por tanto, sus respuestas son efectivas al corto plazo y, generalmente, dejan de lado al personal involucrado en las soluciones.

Las consultoras por lo general no profundizan en los orígenes de los problemas de la organización, en las dificultades para lograr acuerdos entre los actores, en las

contradicciones entre las identidades de estos o la cultura organizacional; estas son variables que un consultor generalmente no analiza ya que no las considera importantes o quizá el cliente no lo demanda. Su objetivo es solucionar problemas funcionales inmediatos con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probadas con éxito en otras organizaciones, los contextos son ignorados con frecuencia, así como los efectos sociales que pudieran ocasionar dichas técnicas (Fernández *et al.*, 2012).

Los problemas de orden social, de convivencia cotidiana, de frustración ante el trabajo repetitivo, de no entendimiento entre los actores, de conflictos entre los trabajadores, de luchas por el poder, de homofobias, de discriminación por sexo, por raza, etcétera, presentados en la organización, no son tomados en cuenta por la consultoría y cuando esto llega a suceder son analizados con una mirada técnica y las propuestas de solución giran en torno a diluir los conflictos para mantener o incrementar la productividad.

Las diferencias entre consultoría e intervención organizacional son significativas, así que abordemos lo que se entiende por *Intervención en las organizaciones*.

3. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La intervención organizacional tiene una propuesta diferente, está construida bajo una mirada compleja y desde la multidisciplina e involucra una visión del conjunto de la organización, busca resolver problemas que la administración plantea pero tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional, reconociendo a la organización desde un inicio bajo dimensiones complejas que permitan explicar los procesos antes de mejorarlos, ampliar la información sobre los problemas y preocupaciones tanto individuales como colectivos. Podemos decir que la intervención organizacional se preocupa por garantizar la eficacia y

eficiencia, pero está tocada por la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización. Pacheco (2015) establece la diferencia entre la consultoría y la intervención, (Cuadro 2).

Pacheco (2015) señala que el concepto de intervención no es nuevo dentro de las ciencias sociales, ha sido utilizado en diferentes disciplinas para referirse a procesos en comunidades, grupos sociales o individuos. Por ejemplo, el trabajo social llama intervención al proceso a través del cual penetra comunidades donde se ha detectado alguna problemática (alcoholismo, drogadicción, violencia familiar, etcétera) y corregirla, otro ejemplo lo observamos en la psicología, que entiende por intervención el conjunto de acciones terapéuticas encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y

Cuadro 2
Diferencias entre consultoría e intervención

Aspecto	Consultoría	Intervención
Perspectiva de la organización.	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial.	La complejidad, la ambigüedad, la interpretativa.
Objetivo central.	Solución puntual.	Trasformación integral.
Sujeto.	Aplicador de técnicas puntuales.	Analista y transformador integral de las organizaciones.
Herramientas.	Técnicas específicas de uso universal.	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas.
Resultados.	Solución puntual.	Propuesta de transformación.
Nivel de reflexión.	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada.	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teórico metodológicos y prácticos).

Fuente: Arturo Pacheco, 2015.

destrutivo de sujetos concretos para que puedan ser funcionales en la sociedad. Como ese ejemplo, podemos encontrar varios en otras disciplinas, como la antropología que interviene en comunidades; o la misma medicina que a una operación quirúrgica la llama intervención y es realizada para restablecer la salud del sujeto. Así pues, no se puede hablar de una teoría de la intervención, porque no es un campo homogéneo, pero sí es posible identificar un espectro amplio de teorías construido desde diferentes disciplinas.

Una intervención desde cualquier disciplina implica una “intromisión” para lograr ciertos objetivos, los cuales se establecieron con la ayuda de marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina. Sin embargo, las intervenciones organizacionales exigen mucho más que una sola disciplina. Las organizaciones son complejas, los fenómenos dentro de ellas son múltiples e involucran una gran cantidad de variables, no son sólo problemas técnicos, sino contradicciones, producto de la interacción de los actores, sus deseos y anhelos, frustración y sufrimientos, entre otros aspectos; por tanto, el proceso de intervenir en una organización conlleva la necesidad de un abordaje multidisciplinario, amplio y articulado (Pacheco, 2015).

Muchos autores han señalado que la intervención en las organizaciones es sociológica, pero no forma parte únicamente de la sociología, sino, inexorablemente, encuentra relación con otras disciplinas de las ciencias sociales y de las humanidades. Herreros (2004) reconoce el carácter *plástico* de la intervención y señala que ésta ha sufrido un proceso de *mestizaje*³ a través del cual se han articulado diversas disciplinas,

³ Para Herreros (2004), el mestizaje proviene de “Metis” forma de inteligencia que los griegos estimaban menos noble y menos pura que la “Sophia” pero que consideraban necesaria. Remitía a una flexibilidad de espíritu que se aplica a realidades fugaces, emotivas, desconcertantes y ambiguas que no se prestan a la medida precisa, ni al cálculo exacto, ni al ordenamiento riguroso.

paradigmas, teorías y métodos, todos necesarios para intervenir en las organizaciones, presentando, así, una intervención que asume la hibridez que la atraviesa, reivindicándola y cultivándola.

Tant du point de vue de la forme que du fond, tant sur la démarche que sur le contenu de l'analyse, les développements proposés ici ne correspondent à aucun des modèles classiques de la pratique d'intervention en entreprise. Ni actionnaliste, ni stratégique, ni institutionnaliste, ni culturel, ni identitaire, ni strictement sociologique, ni psychosociologique, ni psychanalytique, le propos emprunte pourtant à chacune de ces constructions théoriques. Il les transforme, sans pour autant les dissoudre, il les articule, sans proposer une forme systématique. Cet agencement analytique relève de quelques orientations générales; elles traduisent la pratique du décadrage, du métissage méthodologique, l'usage théorique de l'interdiscipline et enfin une conception de l'activité scientifique qui suppose une mise à distance de la Science (Herreros, 2004: 87).

García Herrera (2009) señala que no existe un dispositivo de intervención que no vaya acompañado de una metáfora tanto de la sociedad, del hombre y de la política. Por tanto, la intervención es impensable sin un modelo de sociedad detrás. García, al seguir las propuestas de Minguet (2001) —quien señala que no hay teoría de la intervención sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención—, presenta ocho modelos de intervención, los cuales ayudan a la comprensión de lo que llamamos intervención organizacional:

- 1) *El modelo de la investigación acción de Kurt Lewin.* Que sienta las bases, en el campo de la psicología, para la aplicación de una metodología cuyo eje de acción es la intervención con grupos. Fue el primero

que con su teoría del campo se desplaza del ámbito de la persona al interface persona/grupo/medio ambiente, hacia la interacción en una situación de los miembros de pequeños grupos, comunidades urbanas y étnicas.

- 2) *El modelo sistémico socio técnico.* El cual frente a la nueva realidad tecnológica elabora un modelo de intervención que tiende un puente entre el sistema humano y el no humano de modo tal que los expertos generen una intervención que equilibre la optimización de las necesidades de ambos sistemas. El objeto de la intervención socio técnica es la concepción integrada de la organización; ella se define como la creación voluntaria de un sistema competente para la modificación sistemática de todos los elementos de base: roles y estatus, modos de gestión, estructuras, flujos, tecnologías, estrategia.
- 3) *El modelo de desarrollo organizacional.* Éste ofrece una perspectiva general para promover en las organizaciones que los actores aprendan a cooperar, organizarse, construir sus cambios según una variedad de medios, y esto, a favor de una eficacia organizacional. La intervención tiene por objetivo el establecimiento de un diagnóstico presente discutido y compartido con los dirigentes para enseguida introducir, conducir y evaluar un dispositivo de modo planificado. La búsqueda del desarrollo organizacional es intervenir sobre el estado de las estructuras, de las técnicas y las culturas pero introduciendo un sesgo determinante, un modelo único normativo de la organización desarrollada, una aceptación prescriptiva de la buena salud de la organización. Los objetivos individuales se deben integrar armoniosamente en los objetivos colectivos.
- 4) *El modelo de la contingencia estructural.* La teoría contingente está guiada por la hipótesis según la cual los componentes internos y propiedades de la organización están en recomposición permanente bajo

la presión del medio ambiente. El objetivo de la intervención contingente es sostener los procesos de contextualización de la organización para la articulación entre la estrategia, la estructura y el medio ambiente.

- 5) *El modelo del aprendizaje organizacional.* Este modelo entendía por aprendizaje organizacional la adquisición de un conjunto de percepciones, cogniciones y representaciones en los miembros de la organización; éstos podían ser vistos como las respuestas satisfactorias a las modificaciones del medio ambiente, según la organización, en la medida en que están motivados a contribuir en la resolución de conflictos, a la supervivencia, al crecimiento, a la diversificación. La intención es producir un saber mobilizable a fin de que los miembros de la organización modifiquen su manera de razonar para actuar, a fin de que se dote de una respuesta organizacional pertinente.
- 6) *El modelo accionalista.* Se entiende bajo este término la corriente representada por la sociología francesa de los movimientos sociales y de la acción. En este modelo la intervención comporta varias fases distintas, dinámicas para procesos de flexión y apoyo sobre una tipología de estados sucesivos del grupo. El rol del interventor es el de buscador. Esto se acompaña de procesos de conversión, en el sentido de lo que el grupo identifique, la imagen del movimiento social que procure el sentido más elevado de la acción colectiva. El buscador es un intérprete de las prácticas de los actores y un analista de las intenciones del movimiento social.
- 7) *El modelo psicoanalítico, institucional.* El análisis institucional tiene por objeto de estudio la institución, la intervención institucional tiene por vocación la polémica de lo instituido y el resurgimiento de lo instituyente. La institución es definida como el conjunto de reglas sociales entre los individuos trabajando en permanencia con las fuerzas de lo instituido (ideolo-

gía, normas, valores, orden estable) y las fuerzas de lo instituyente (deseos, necesidades, prácticas).

- 8) *El modelo clínico analítico*. Su preocupación fue la de restablecer la dimensión afectiva en el centro de los cambios individuales profundos afectando los cambios organizacionales. En las organizaciones este modelo se centra en el modo en que las personas reaccionan al cambio técnico y en qué modalidades los grupos pueden optimizar los recursos y los sistemas socio/técnicos. La filosofía colaborativa de las orientaciones socio terapéuticas impulsan la práctica de hacer que sus interlocutores por sí mismos exploren su potencial y sus recursos más allá de sus dificultades. El interventor es un facilitador (García Herrera, 2009).

Lo que muestra Minguet es que no hay una teoría y métodos específicos para la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención. Como no hay una teoría y método específico, entonces no hay una sola forma de ponerla en práctica. Hay tantos métodos como organizaciones existen (Fernández *et al.*, 2012).

Montaño (2014) señala que mientras que en la consultoría la solución proviene únicamente del mundo experto, en la intervención los expertos ayudan, junto con los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de vincularlo al largo plazo, a la sustentabilidad, a la responsabilidad social, al sentido comunitario de la acción. Esta construcción es *sui generis* ya que expertos y actores de la organización construyen posibles soluciones y reconstruyen la cotidianidad organizacional. Como señalan Fernández, Ramírez y Hernández (2012) hay tantos métodos como organizaciones existen.

La intervención buscará el cambio en la organización. Con la intervención los expertos ayudan a los miembros de la organización a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y

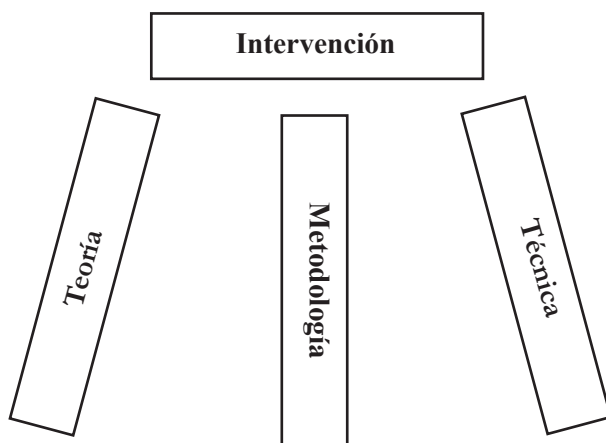
juntos tratan de construir un espacio digno. Con la intervención se manifiesta la utopía del cambio señalada por Minguet (2001); en esta utopía ha sido una constante hacer esfuerzos encomiables para concentrar en modelos típico-ideales, diferentes metáforas teórico-prácticas para incidir en el cambio y la transformación de las incertidumbres y ambigüedades de la sociedad y sus organizaciones (citado en García, 2009).

Enriquez (2001) señala que para que se dé una intervención es necesario que alguien de la organización lo demande; esa solicitud puede provenir de diferentes partes de la estructura organizacional, que perciben una situación de crisis. Por tanto, el interventor es un agente externo que desde afuera teórica y metodológicamente diseña y opera sus propuestas para comprender la compleja naturaleza de la organización, así como lograr inducir su transformación. La naturaleza compleja de la organización y del proceso de intervención organizacional implica la necesidad de operarlo con equipos interdisciplinarios que logren un abordaje integral, tanto para el diagnóstico como para las acciones transformadoras. Así pues, lo recomendable es que la intervención sea realizada por un equipo interdisciplinario y no por un individuo solitario (Pacheco, 2015).

El proceso de intervención implica que un tercero irrumpa en la vida organizacional, a solicitud de alguna o algunas de las partes, y lleve a cabo una investigación especializada cuya finalidad es emitir una opinión, promover, impulsar, construir, llevar a cabo una solución a un problema, es por tanto, una relación de apoyo para que los miembros de la organización encuentren el sentido comunitario de la acción (Fernández *et al.*, 2012).

Para llevar a cabo una intervención es necesario crear un modelo *ad hoc* para las necesidades, características, realidad, historia, contexto, etcétera, de la organización (Morales, Martínez y Carrillo, 2015). Para construir ese modelo *ad hoc* para

Cuadro 3.
Instrumentos para la intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

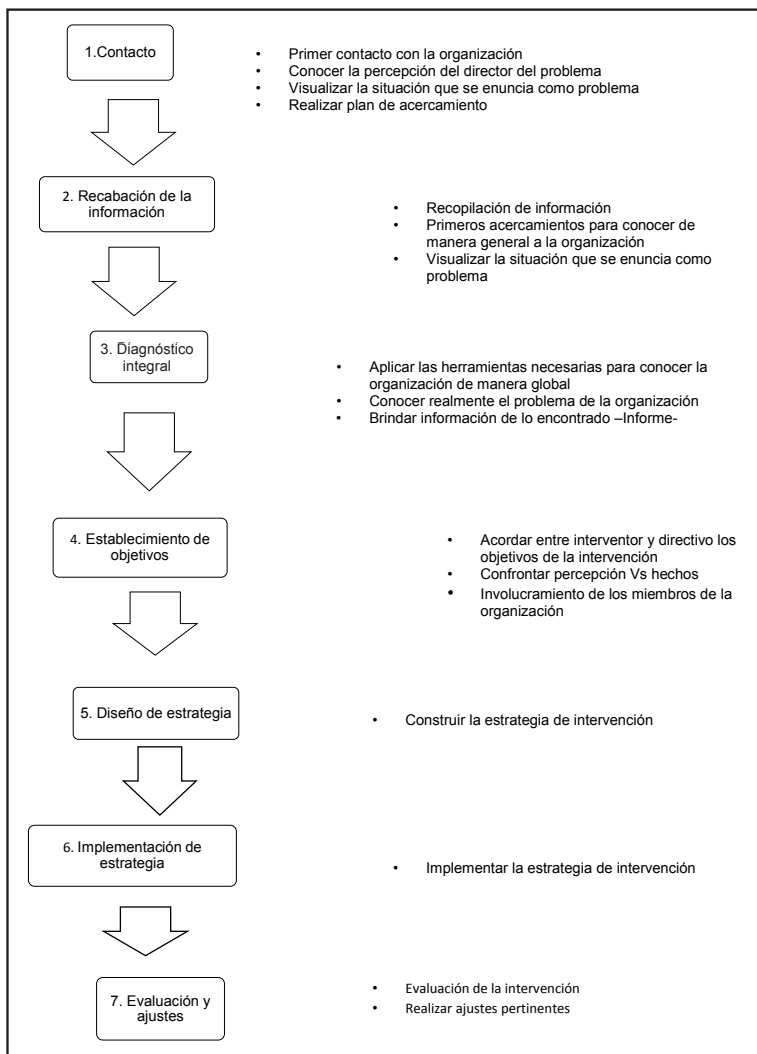
la organización los interventores requerirán de teoría, metodología y técnicas (véase Cuadro 3).

Teoría, metodología y técnicas son precisas.

Con la teoría se cimienta 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 se conozcan las necesidades de la organización, se llevará a cabo un diagnóstico integral de la organización tomando las herramientas conocidas y una vez hecho esto, el interventor puede construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, este será quien marque el método de acción para lograr la transformación de la organización (Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

En el Cuadro 4 se muestra lo que los autores consideran es el procedimiento de intervención.

Cuadro 4. Procedimiento de intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

Un punto importante por señalar es que la intervención conlleva una aspiración de democratización de las relaciones sociales a través de la búsqueda concreta de una construcción de compromisos, es decir, el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el acuerdo de todos los tipos de actores del sistema, en particular de los más fuertes y de los más débiles. Se trata no sólo de una visión o de un proyecto abstracto, sino también de una orientación de actos que se traducen en interacciones concretas entre el interventor y los actores, a través de prácticas de resistencia o de negociación en los puntos críticos del proceso de intervención (Uhalde y Osty, 2000).

La intervención no es solamente una situación social que conduce al interventor a referenciar sus valores, también es una construcción relacional compleja entre el interventor y los actores organizacionales. Esta relación, según Uhalde y Osty (2000) se construye alrededor de tres componentes críticos:

- 1) La producción de un saber sobre los actores de la organización.
- 2) La responsabilidad social que tiene como punto de partida el descubrimiento de la palabra y de las estrategias sociales de los actores.
- 3) Las aspiraciones sociopolíticas proyectadas por todos los actores de la organización.

En palabras de Uhalde y Osty (2000), la intervención persigue un cambio social mediante una confrontación instituyente de los actores de la organización a través del análisis y la toma de consciencia de las características sociales de su universo, con lo cual lograrán un cambio en la organización.

L'intervention sociologique en entreprise poursuit sans aucun doute un objectif de changement social. Par ses processus, il ne s'agit ni d'un changement transformateur ni d'un changement reproducteur (Sainsaulieu,

1987, Dupuis et Kuzminsky, 1997). Par ses origines dans l'espace social de l'entreprise, il ne s'agit non plus ni d'un changement strictement réformateur, ni d'un changement par innovation local. Plus sûrement, nous pensons que l'intervention sociologique favorise un changement régulateur dans des situations de "déficits graves" de régulation (Reynaud, 1989), analysés ici comme des disjonctions importantes entre les niveaux institutionnels et socioproductifs et/ou entre les dimensions organisationnelles et sémantique de la régulation (Uhalde y Osty, 2000: 7).

Retomemos nuevamente a García Herrera (2009) quien reflexiona sobre la importancia del proceso de intervención organizacional y el interventor:

- Para que se dé un proceso de intervención los actores organizacionales implicados deben tener la voluntad de querer reflexionar sobre sus problemáticas.
- La intervención en la organización debe ser un ejercicio que propicie que los actores aprendan a reconocer sus fortalezas y debilidades.
- La intervención involucra actores con diferentes perspectivas de la acción organizacional que entretejen relaciones que demandan del investigador habilidades que van más allá de los fines objetivos que persigue con la intervención.
- El proceso de intervención es un escenario en donde nada de lo que se discute y reflexiona cristalizará en cambios definitorios y radicales, por el contrario, hay que darle al proceso un carácter provisional y azaroso.
- La intervención debe ser visualizada a la medida de la realidad y circunstancias que rodean a los individuos y a la organización. Tratando de guardar una relación equilibrada que salve los intereses de ambos lados. Se volverá propiciatoria de equilibrio en la medida en

que ayude a reconocer las acciones posibles dentro de la organización.

El hecho de que la intervención se realice por una solicitud, para que un tercero se haga cargo de develar todos los fantasmas que pudieran estar detrás de la problemática detectada en la organización, pone al interventor en una situación especial. En este sentido, el interventor “está siempre sobre una cúspide, no debe ser ni demasiado facilitador, ni demasiado acogedor, ni demasiado brutal en sus interpretaciones y en sus expresiones” (Enriquez, 2001: 307). Y no está de más señalar que el interventor decidirá la actitud que tomará frente a diversas situaciones, pero otras veces se dejará llevar tanto por movimientos de simpatía y otras más por movimientos de contra-transferencia-negativa (Cruz y Núñez, 2015).

Entonces, el interventor adquiere importancia porque la búsqueda concreta de una construcción de compromisos sociales y el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el compromiso de todos, son parte de sus funciones sustantivas. Uhalde y Osty (2000) señalan que más allá del requerimiento y exigencia de distanciamiento y objetivación de las relaciones sociales entre el investigador y lo estudiado, la práctica de la intervención supone una clarificación de las referencias y valores que lo guían, puesto que el interventor no optaría, elegiría, o se ubicaría dentro de la ilusión de la neutralidad. Dicha práctica supone un análisis del vínculo entre el tipo de compromiso del interventor de cara a los actores y los procesos de cambio que promueve.

Cruz y Núñez (2015) en su artículo “Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde América Latina” señalan que falta mucho para desarrollar una ética de la intervención en las organizaciones, pues hay que responder a los problemas específicos consecuencia de la implementación del modelo neoliberal que implica despojo, explotación, empobrecimiento y ecocidio.

Uno de los referentes más relevantes con respecto al tema ético y las prácticas del interventor dentro de la organización es Eugène Enriquez, quien en su trabajo *L'éthique de l'intervenant* pone de relieve el papel de la ética en la actividad de intervención. Enriquez (2001) señala que el primer principio ético del interventor es el precepto de Hipócrates que señala “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización” si esto dañara a alguien lo cual puede enfermar aún más a la organización y crear más patologías.

Le premier principe, qui gouverne tous les autres, n'est autre que le vieux précepte d'Hippocrate “ne pas nuire”. Non pas faire du bien, améliorer, transformer mais d'abord ne pas perturber “le organisme”, le contaminer, lui insuffler une dose de maladie supplémentaire, le rendre pathologique (Enriquez, 2001: 305).

Por tanto, el interventor deberá adoptar una postura que permita tratar la crisis respetando la integridad de los diferentes interlocutores en la organización, sin obscurecer los intereses de los diferentes actores involucrados. Puede acentuar la crisis de manera prudente, permitiendo a todos ser conscientes de ésta y poder abordarla, desde sus trincheras. Si dichos procedimientos levantan nuevas inquietudes, el interventor deberá aportar sus interpretaciones, sus ideas, sus sugerencias, su metodología para poder enfrentar situaciones de crisis, lo que permitirá que los actores conciban desde un punto de vista diferente a la organización, comprendiendo, así, nuevas dificultades.

Enriquez (2001) añade a lo anterior que el interventor emprende su trabajo con las implicaciones de su personalidad; lo que lo hace ser sensible, afectado o resistente a ciertos grupos y personas. Por lo que es necesario que él acepte esa situación.

C'est dans la mesure où il essaie de faire communiquer les diverses instances de sa personnalité, de comprendre l'étranger qui gît en lui, de reconnaître sa finitude, ses limites et ses possibilités qu'il peut aussi comprendre ce qui se passe chez autrui et dans le groupe (Enriquez, 2001: 308).

El que el interventor esté implicado no significa que está inmerso en la intervención, es más, debe tener una cierta distancia de aquello en lo que interviene para poder ayudar al grupo y acompañarlo en su proceso de cambio. Terminada la intervención él se marcha de la organización y los actores se quedan. “Il a donc pour credo une implication distanciée” (Enriquez, 2001: 308).

Otro principio señalado por Enriquez es “saber dar”. El interventor debe saber darse a los otros, no solamente su saber, sino tomar riesgos en su actuar. Ahora bien, Enriquez señala que el interventor se mueve acorde a sus valores y preceptos “Il est mû par des convictions profondes qui sont forgées au temps et qui sont expressives de l'état de sa pensée. En travaillant à partir de ses convictions, il met en danger sa pensée de manière consciente” (Enriquez, 2001: 309).

El proceso de intervención siempre conllevara el dilema de los valores del interventor, los cuales estarán presentes, y la sana distancia del objeto estudiado siempre será cuestionada, como es cuestionado el hecho de que el interventor “recibe un pago”, interviene y se retira.

REFLEXIONES FINALES

Las organizaciones ya no son analizadas con el romanticismo de principios del siglo XX, han dejado de estar idealizadas. Ya no son pensadas como espacio donde el individuo lograba cubrir sus necesidades psicológicas y donde encontraba una familia (Mayo, 2014). Cuando hablamos de organizaciones en el siglo XXI no hablamos de entidades neutras y candorosas que

únicamente tienen efectos positivos. La organización aparece a menudo como un lugar que genera sufrimiento, violencia física y psicológica, aburrimiento o desesperación, no sólo en el nivel de los trabajadores manuales, sino también, cada vez más, en los mandos medios y superiores.

Contrairement à l'idéalisation dont elle est un peu trop souvent l'objet dans l'univers du management, l'organisation apparaît aussi bien souvent comme un lieu qui engendre la souffrance, la violence physique et psychologique, l'ennui, voire le désespoir, non seulement dans les échelons inférieurs mais aussi au niveau de l'encadrement intermédiaire et supérieur (Chanlat, 1990).

La organización ya no es entendida sólo como un espacio de producción, con problemas de tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino como un espacio de conflictos, de obtención de estatus y movilidad social, de lucha por el poder, violencia física y simbólica, de discriminación por raza, género, de odio, amor, envidia y sufrimiento, entre otras.

La consultoría constituyó por mucho tiempo, el método de apoyo externo que las organizaciones, principalmente las empresas, utilizaron subcontratando otras empresas como asesoras, fundamentalmente para mejorar la productividad. En este sentido, el carácter de dicha relación es eminentemente económico y funcionalista, la forma del proceso es comúnmente bajo la lógica de la prescripción, incluso antes del diagnóstico.

La intervención organizacional, por su parte, construida desde una visión compleja y de multidisciplina, permite observar y analizar estos fenómenos y tomarlos en cuenta para explicar cómo operan las organizaciones, además de buscar resolver el conflicto que se plantea dentro del espacio organizacional. De esta manera, la intervención organizacional no

busca sólo resolver problemas técnico-estructurales y de producción de la administración. La intervención, al tomar en cuenta los diferentes fenómenos y actores busca resolver problemas de la administración y encontrar el cambio social para poder reducir la incertidumbre de la vida social dentro de la organización, construyendo relaciones sociales más saludables que aseguren gestiones más eficientes.

La intervención organizacional ha sido estudiada con mayor profundidad por la sociología, la psicología clínica y la psicología social. En los estudios organizacionales su análisis es cada vez más común, por lo que es necesario el desarrollo teórico y metodológico de la intervención organizacional. Es decir, construir y avanzar en la teorización de la intervención organizacional, con un enfoque profundo, complejo y reflexivo, que permita explicar la realidad social, económica, cultural y psicológica dentro de las organizaciones, y en su caso, erigir propuestas de solución de problemas *ad hoc* para cada una de ellas.

Finalmente, cabe subrayar que se hace necesaria, además de la reflexión teórica, el análisis de las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones y la ética del sujeto interventor.

BIBLIOGRAFÍA

- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*, Barcelona: Paidós, pp. 141-167.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal.
- Brown, F. y Dodd, N. (1998). "An Approach to Organizational Intervention", en: *Journal of Management Consulting*, May, 1998.
- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red*, México: Siglo XXI.

- Chanlat, J. (1990). *L'individu dans l'organisation*, Canada: Editions ESKA.
- De Gaulejac, V. (2008). “La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse, en Sociologies”, en: *Théories et recherches*, Toulouse, AISLF. Sociologies.revues.org/1713.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*, París: Presses Universitaires de France, pp. 43-145.
- (2001). “L'éthique de l'intervenant”, en: D. Vrancken y O. Kutry (Coord.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles: De Boeck and Larcier, pp. 299-310.
- (2002). “El relato de vida : interfaz entre intimidad y vida colectiva”, en: *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 21, pp. 35-47.
- (2007). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, París: érès, pp. 19-54 y 105-122.
- Espinosa, E. y Zarur, A. (2012). “La organización. Espacio de la construcción simbólica de la diferencia sexual”, Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social *Disertaciones*, núm. 5 (2), artículo 2.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*, México: UTEHA.
- Fernández, M., Ramírez, G. y Hernández, A. (2012). “La intervención organizacional una actividad científica y profesional para el cambio profundo en las organizaciones”, *Ide@s CONCYTEG*, núm. 7 (79), pp. 39-53.
- Flemming, P. (1997). *Ethics for Management Consultants*, Blackwell Publishers Ltd, 1997, vol. 6, núm. 2, abril, 1997.
- García, R. (2009). Ponencia: Cambio y/o transformación organizacional desde los modelos de intervención social. Retos y perspectivas de análisis. *VII Congreso internacional de análisis organizacional: Organización y crisis: consecuencias y desafíos*, Villahermosa: Tabasco, 18 de octubre.
- Geertz, C. (1995). “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en: *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa, pp. 43-59.

- Guy, M. (2004). *Sociologie des Entreprises*, Paris: PUF, Collection Sciences sociales et société.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.
- Herreros, G. (2004). *Sociologie D'intervention: Sociologie Plastique*, Gerer y Comprendre, mar, 2004.
- Hernández, M. (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. Sede Bogotá: Facultad de Agronomía, 2011.
- Ibarra, C. y Montaña, L. (1991). *Organización y administración, una lectura crítica para América Latina*, México: UAM-I, Miguel Ángel Porrúa.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Tercera Edición, Ginebra: Ed. Limusa, Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Lemonides, J. (2007). "Toward an Adlerian Approach to Organizational Intervention", *Jbeloumsl of Individual Psychology*, vol. 63, núm. 4, Vi'inter 2007.
- Mahecha, R. (2001). *Una metodología para evaluar y monitorear procesos de intervención organizacional*, Bogotá.
- Mayo, E. (2014). "The social problems of an industrial civilization", *International Library of Sociology*, Editor Routledge.
- McDonald, K. (2002). *L'Intervention Sociologique After Twenty-Five Years: Can it Translate Into English?*, *Qualitative Sociology*, vol. 25, núm. 2, Summer 2002.
- Minguet, G. (2001). "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention", en: D. Vrancken y O. Kutuy (Coord.) *La sociologie et l'intervention*. Enjeux et perspectives, Bruxelles: de Boeck and Larcier, pp. 19-68.
- Montaña, L. (2004). "El estudio de las organizaciones en México, Una perspectiva social", en: Luis Montaña Hiro-

- se (coord. gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.
- _____ (2014). *Administración y estudios organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos*, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (en prensa).
- _____ y Rendón, M. (2015). “La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Morales, E., Martínez, N. y Carrillo, S. (2015). “De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.
- Núñez, C. y Cruz, D. (2015). “Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde América Latina”, en: *revista Kajekjkekjjipós*. UAM-I (en prensa).
- Pacheco, A. (2014). “La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones”. III Congreso Internacional Red Pílares: La administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano.
- _____ (2015). “Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Pagès, M., Bonneti, M., De Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*, París: Presses Universitaires de France, pp. 17-56.
- Patrick, D. (2006). *Entre sociologie et intervention sociale. Pour la coproduction d'un savoir*, Informations sociales 2006/7, núm. 135.
- Pichault, F. *l'intervention en organisation: revue critique des principaux facteurs de succès*, Université de Liège.

- Ramírez, J. y Ramírez, G. (2004). *Hacia un paradigma de la prevención para la empresa global*, México: Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente.
- Richmond, P. y Gerado, W. (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.
- Sakaiya, T. (1995). *Historia del futuro, la sociedad del conocimiento*, Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter*, Barcelona: Anagrama.
- Uhalde, M. y Osty, F. (2000). *Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique*, Communication au colloque international del'AISLF, Quebec, Canada: Juillet.
- Uhalde, M. (2002). *L' intervention sociologique en entreprise: de l'expertise a la critique impliquee*, Les cahiers du Laboratoire de Changement Social, num. 7, "Pratiques de consultation – Histoire, enjeux, perspectives" L'Harmattan–.
- Urteaga, E. (2010). "La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva", *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO) núm. 5, december 2010.
- Vidaillet, B. (2007). "Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy", en: *Human Relations*, vol. 60, núm. 11, pp. 1669–1700.
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 5-45.