

# INTERVENCIÓN, CRISIS Y CONOCIMIENTO

**Jaime Ramírez Faúndez**

*Profesor-Investigador del Departamento de Administración, UAM-Azacapatzalco*

## Resumen

El trabajo procura ubicar argumentos y reflexiones que sustenten teóricamente la actividad de intervención en las organizaciones a partir de dos conexiones significativas: intervención y crisis, crisis y conocimiento. Dos hipótesis se formulan: La primera, afirma que las organizaciones estarían siendo sometidas a un proceso de “transformación crítica” a partir de la implantación perentoria de dispositivos que obligan a modificaciones radicales de las prácticas de gestión. La segunda, que los fenómenos propios de un estado de crisis no pueden explicarse única o principalmente desde las formas de liderazgo y/o modalidades más o menos eficaces de gestión.

**Palabras claves:** mundo social de la empresa, transformación crítica, intervención en las organizaciones.

## Abstract

*This paper examined argument in order to theoreticaly sustaint the interventions activities from two significant connections: intervention and crisis; crisis and knowledge.*

*Two assumptions are formulated. The first affirm that organizations are subjection to one process of critic transformation from implantation of instruments to compel radicals modifications in the whole admistrations practices. The second, affirm that propers phenomenons from crisis state can't explain only from inapropiated leadership or inadecuaded form of management.*

**Key words:** social world of enterprise; critical transformation, interventions in the organizations.

## Introducción

Parece evidente que la intervención en las organizaciones está ligada necesariamente a la crisis. La crisis hace referencia a una etapa o época de una sociedad en donde el estado normal de las cosas se interrumpe para afrontar una amenaza, la cual se intentará evitar o atenuar sus efectos negativos. El significado etimológico de la palabra crisis (que proviene del griego) es “decisión”, y se refiere a una en particular: aquella que debe ser tomada en un momento de peligro o suspense. En la medicina, la crisis es un período en el cual un cuerpo se encuentra enfermo y por ello, no puede seguir viviendo como antes y se ve obligado —bajo amenaza de muerte— a someterse a intervenciones que le ayudarán a recuperar el equilibrio perdido.

Usando esta metáfora para el estudio de las crisis en las organizaciones, podríamos decir que es un período que cruza una organización en el cual se toman decisiones cruciales y se realizan perentoriamente las transformaciones que posibilitarán su sobrevivencia y desarrollo futuro. En este mismo sentido, otra conexión significativa es: crisis y conocimiento.

En términos generales, crisis y conocimiento pertenecen a un mismo conjunto e incluso podrían poseer una conexión causal; lo cierto es que los conecta un origen común. En efecto, cuando cesa la autocomprensión de una determinada forma de vida histórica, inicia la crisis, en tanto que, al mismo tiempo, a partir de la desaparición de la autocomprensión, emerge como condición necesaria la reflexión. Sin embargo, pese a su importancia, la reflexión no puede devolver de forma directa e inmediata la autocomprensión perdida. Se requiere una reflexión singular que genere un conocimiento especial ocasionado por una interpretación crítica del conjunto del sistema en crisis, al tiempo que dicho conocimiento —de manera eficaz—, dirija y otorgue sentido a la acción que busca la resolución y salida de la crisis. Pensamos justamente que esta es la oportunidad de la intervención organizacional.

La intervención en las organizaciones, tal como la hemos comprendido, debe ser sustentada teóricamente en torno a su naturaleza, ámbito y propósitos y, metodológicamente en relación a los

procedimientos y métodos que procuren su eficacia. Para efectos de esta exposición la tarea se reduce al ámbito teórico e inicia a partir de tres hipótesis: La primera, es que las organizaciones están siendo sometidas a un proceso de “transformación crítica” a partir de la implantación perentoria de dispositivos que obligan a modificaciones radicales de las prácticas de gestión. La segunda, afirma que los fenómenos propios de un estado de crisis no pueden explicarse única o principalmente a partir de formas de liderazgo y/o modalidades más o menos eficaces de gestión, sino que también deberían comprenderse como efectos necesarios derivados de procesos de cambios continuos y radicales que se están realizando en las organizaciones; mismos que pueden ser conocidos a partir del análisis de tendencias y procesos desplegados a escala global. La tercera, relacionada con la anterior, sugiere que una buena parte de los mecanismos y dispositivos a través de los cuales se reproducen las crisis “vividas” en las organizaciones pueden ubicarse en los múltiples dispositivos y prácticas de gestión que desde la década de los ochenta se aplican a escala mundial en las organizaciones competitivas.

Una de las principales perspectivas teóricas que guía la investigación, es aquella elaborada por autores franceses desde la perspectiva del mundo social de la empresa y de su transformación crítica ( Florence Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, 2007), sin embargo, bajo la advertencia que no podemos limitarnos a la reflexión de fenómenos que emergen y se despliegan en ámbitos particulares de una unidad productiva, también debemos enlazar este ejercicio de comprensión con fenómenos de carácter general, aquellos que expresan tendencias globales, pues de otro modo estaríamos reduciendo el ámbito, perdiendo la posibilidad de encontrar conexiones significativas y articulaciones necesarias para lograr la comprensión que buscamos de una clase de fenómenos dotados de una sorprendente dinámica y complejidad como son los que están ocurriendo al interior del mundo social de la empresa que requiere intervención.

En la búsqueda de estas conexiones es que intentamos reflexionar sobre la naturaleza, ámbito y propósitos de la intervención en las organizaciones y para ello, en esta exposición, presentaremos nuestras indagaciones en dos grandes apartados: El primero, dedicado al estudio de la crisis en las orga-

nizaciones económicas contemporáneas sumidas en radicales y permanentes cambios, procesos que siguiendo a Uhalde designamos como la “transformación crítica” de las mismas. El segundo, presenta diferentes reflexiones en torno a la naturaleza y propósitos de la intervención en las organizaciones.

### **Crisis en las organizaciones y su transformación crítica**

En la actualidad, las organizaciones están sometidas a grandes transformaciones que no sólo implican cambios radicales sino también modificaciones de todo tipo y alcance. Esto último en un doble sentido: en tanto ausencia de finalidad o sentido compartido y como una actividad que no contempla una temporalidad determinada, lo que da como resultado un cambio permanente y caótico, por lo menos para una parte importante de los actores sociales involucrados en la crisis.

Por otra parte, cabe señalar que dichos cambios se realizan con una inusitada intensidad y una acelerada dinámica, características que al estar siempre presentes en los procesos de cambios radicales, podrían explicar esta vertiginosa modificación de todos y cada uno de los dispositivos y prácticas de gestión; pero que, sin embargo, no dejan de ser modificaciones reactivas —con acentuado carácter imperativo—, que se asumen con el fin de adaptarse a un entorno turbulento en donde los niveles de incertidumbre y complejidad se han incrementado drásticamente. Se procura mejorar el desempeño, generando cada vez mayor valor económico, como única manera de asegurar la sobrevivencia de la empresa sumida en un ambiente competitivo que, de manera inmediata, adopta una escala global.

Ahora bien, el propósito de este apartado, es describir y analizar un conjunto de determinaciones de carácter general que se derivan de procesos y tendencias desplegadas a través de los flujos y redes de la globalización; con la finalidad de enlazarlas de manera necesaria con los fenómenos que provocan las transformaciones radicales al interior de las organizaciones es que presentamos las determinaciones de la competitividad global y la conceptualización teórica del cambio permanente y

radical como “transformación crítica” (M. Uhalde, 2004, 2007).

### ***Las determinaciones de la competitividad y sus efectos en el mundo social de la empresa***

Iniciamos reflexionando en torno a un conjunto de determinaciones que se presentan como inexorables y con los cuales se pretenden justificar los cambios acelerados y radicales, entre ellos, el más importante: asegurar una inserción de manera competitiva en los flujos y redes de la globalización. Esto último, implica la reformulación del alcance y contenido de todos los dispositivos y prácticas de gestión de aquellas organizaciones que se están transformando en búsqueda de mayores rentabilidades, pero también, dicha reformulación intenta recuperar una legitimidad capaz de otorgar sentido a una acción social que encausa y que al estar en cuestionamiento, acota de manera severa las modalidades de la cooperación.

Uno de los efectos más importantes derivados de dichas determinaciones, es la imposición inmediata de un mismo paradigma del “quehacer eficiente” (Pérez, C., 2007), para todos los productores sin excepción, como condición necesaria y única que hace posible la competitividad económica de las organizaciones y, por tanto, permite su sobrevivencia. Ahora bien, aquí cabe una precisión. Cuando hablamos de una imposición estamos señalando aquellas emanadas desde la competencia propia de los mercados globales, y en ningún caso sólo de condiciones construidas por las decisiones estratégicas de las empresas transnacionales; los actores más poderosos que actúan en las redes y flujos de la globalización.

Así, en el marco de estas imposiciones, el afán de los integrantes de las organizaciones competitivas debería reducirse a una correcta interpretación y a una oportuna y eficaz implantación de las determinaciones emanadas desde estos procesos mundiales, dejando de lado cualquiera preocupación sobre las peculiaridades que pudiesen persistir. El hecho esencial e irreductible es que los procesos globalizadores —en tanto procesos generales y universales— estarían propiciando la conformación de estructuras sociales homogéneas y por ello, encajonando la acción social, limitándola a unos cuantos modelos posibles, tanto en sus mo-

dalidades como en la constitución misma de los sujetos que la emprenden (Touraine, A., 1996).

Empero, al describir están tendencias que por una parte obligan a subordinar el sentido, dinámica e intensidad de los cambios radicales de las empresas, no podemos dejar de observar uno de los rasgos emergentes más importantes de la sociedad contemporánea que resulta por lo menos paradójico. Nos referimos al hecho que la empresa se ha constituido en un laboratorio social privilegiado, en donde la incesante renovación de sus dispositivos y prácticas de gestión no se reservan al ámbito de las organizaciones económicas sino que se desplazan con singular rapidez hacia el resto de las organizaciones e instituciones sociales; involucrando a éstas últimas en este intenso y dinámico ritmo de cambios que caracterizan a las empresas sometidas a cambios radicales.

Se establece así una dinámica social de transformación de extrema singularidad a partir de transformaciones socio-productivas que se originan en el seno de las empresas para dar razón y cumplimiento a las determinaciones globales pero al realizarse, también refuerzan y consolidan dichos procesos y tendencias globales y, justamente esta influencia recíproca y mutuo reforzamiento podría explicar la generación de cambios en la sociedad de gran alcance y profundidad.

A partir de esta descripción e interpretación de dichas determinaciones queremos reiterar dos observaciones que resultan imprescindibles en este ejercicio:

- Es sorprendente la eficacia y rapidez de un proceso de apropiación general de estos nuevos dispositivos y prácticas de gestión originadas en las organizaciones económicas por parte de otras organizaciones e instituciones de la sociedad, a pesar que alguno de estos cambios comportan modificaciones radicales a las modalidades de la interacción social, de las modalidades de coordinación y cooperación de las acciones colectivas.
- El hecho de que estos cambios se originan y realizan en un período de auge del capitalismo y no sólo en una situación de crisis económica, al interior de un espacio social en una profunda readecuación, sobre todo, de sus estructuras de representación y de las modalidades de

la acción en donde los trabajadores aparecen fragmentados, desdibujada su capacidad de representación, inhabilitados para discutir la conveniencia oportunidad y sentido de las transformaciones.

Por estas razones, además de indagar las dimensiones económicas, financieras, comerciales y tecnológicas de la crisis presente en las organizaciones, no es posible dejar de lado la investigación en torno a la dimensión social de la misma, que ha sido poco estudiada, al menos, en conexión y al mismo tiempo, con los demás aspectos de la crisis. Dicha dimensión se expresa individualmente en la incesante reconstrucción de identidades y perfiles profesionales ante la desestabilización y precarización de las fuentes laborales. De manera colectiva, se expresa en una permanente reconstrucción de interrelaciones y modalidades de cooperación al interior de grupos de trabajo (que no necesariamente interactúan cara a cara sino a través de redes), pero también; en los movimientos sociales y políticos que luchan por el mantenimiento de los puestos de trabajo, al tiempo que emprenden la búsqueda de nuevas formas de comprensión de la realidad que permitan a estos actores colectivos superar su incapacidad para construir sentido y desprenderse de un imaginario social que propone la resolución de la crisis mediante la supresión de derechos y beneficios de los trabajadores y de la sociedad en general.

Lo anterior permite comprender la falta de eficacia de estos actores colectivos (especialmente sindicatos) para actuar y codirigir estos procesos de radicales transformaciones que sufren las empresas, lo que se manifiesta en su desorientación, la falta de perspectivas y la ausencia de propuestas lúcidas y diferenciadas para la comprensión y apropiación práctica de las determinaciones que limitan y potencian el accionar social al interior de los procesos productivos.

Empero, en la descripción y búsqueda de una mejor comprensión de estos estados de confusión generalizada y del resquebrajamiento de las identidades colectivas presentes en las organizaciones sumidas en estos procesos de transformación crítica, nos encontramos con fenómenos de mayor alcance, dotados de una sorprendente dinámica y complejidad, que se despliegan no sólo en el mun-

do social de la empresa sino en la sociedad en su conjunto.

Nos referimos a esta fuerte tendencia hacia la fragmentación y “desocialización” del funcionamiento colectivo a partir del notable debilitamiento del estado movilizador y del modelo industrial taylorista. Lo anterior, quizá nos muestra el agotamiento de una época del capitalismo moderno. Por lo menos, podríamos avanzar la conjetura que estaría finalizando —de manera desigual y discontinua—, (temporal y espacialmente) una modalidad de crecimiento económico basada en el desarrollo acumulativo y continuo de los recursos humanos y productivos, así como la progresiva mejora de las prácticas comerciales.

A nivel de las empresas esta fragmentación y desocialización se expresa en la pérdida de referencia precisa para aspectos claves de una organización tales como son la formación profesional, las escalas de remuneración, los niveles de responsabilidad y de control; las cuales disminuyen su poder de simbolizar el estatus laboral mediante el cual los actores modulan sus interacciones en el proceso de trabajo. Esta erosión de símbolos y marcos de referencia afecta de manera directa a las formas de cooperación y de coordinación establecidas anteriormente. Y no podemos olvidar que cuando se afectan las capacidades de cooperación, el funcionamiento colectivo pierde eficacia. En una situación de disfuncionalidad generalizada la recuperación de los lazos socioculturales es la posibilidad de conferir y/o recuperar el sentido de la actividad colectiva. Estamos en una etapa de transición hacia un nuevo mundo “socioproductivo” donde el notable incremento de la interdependencia entre los actores de la organización se constituye en un acervo más, a la vez que es la condición para la generación de valor económico basado en el conocimiento (Osty, F. *et al.*, 2007).

Por otra parte, la incorporación masiva de radicales transformaciones tecno-científicas a los procesos y sistemas productivos, generan importantes modificaciones no sólo en la esfera productiva, sino también generan consecuencias socio-políticas que no pueden ignorarse, tanto al interior de la organización económica como en su entorno.

Entre ellos, cabe mencionar la drástica recomposición de las relaciones sociopolíticas entre: los

sindicatos y directivos a favor de estos últimos; entre directivos y trabajadores; incluso entre trabajadores al interior de los grupos y equipos de trabajo ante la amenaza de la pérdida de empleos o el cierre de la unidad productiva para relocalizarla en otro lugar del planeta. Estrechamente ligado a lo anterior, podemos comprender la emergencia de nuevas correlaciones de fuerzas entre los actores sociales, cuestión que permite una radical modificación de los componentes de la renta nacional a favor del incremento de las ganancias del capital, aún en situaciones de bajo crecimiento (Piketty, T. 2014).

Otro aspecto importante en este análisis de las transformaciones radicales que están ocurriendo en el seno de las organizaciones económicas, es el sentido y dinámica de las prácticas socioculturales al interior de dichas organizaciones que posibilitan la coordinación y las distintas modalidades de cooperación de los individuos y grupos sociales alrededor de los problemas de la organización y de las alternativas que presentan la viabilidad de su futuro.

Estas proposiciones generalmente aceptadas para comprender la extraordinaria dinámica de transformación que sufren actualmente las organizaciones, nos abre una serie de conjuntos problemáticos que deberían ser abordados en una discusión en torno a la eficacia y legitimidad de la intervención organizacional e, inevitablemente, en su diseño y metodología.

La tarea no es fácil. Se trata de diagnosticar la complejidad de factores que interactúan al interior del denominado “mundo social de la empresa” en aspectos tales como su estructura, funciones y modalidades de gestión; integrando las dimensiones del poder y conflicto, identidad y cultura, pero también, enlazándolas a las interpretaciones en torno a las determinaciones o regulaciones generales del sistema sociopolítico y económico. A partir de esta integración estos se constituyen en elementos básicos para la elaboración de pronósticos en torno a los distintos escenarios e imágenes de futuro. En resumen, el análisis y comprensión de este constructo integrador de los complejos y múltiples factores y tendencias se convierte en un dispositivo teórico-metodológico imprescindible para propiciar que la intervención ayude a recu-

perar la legitimidad de la acción colectiva y la eficacia a las organizaciones productivas.

Dicho dispositivo debe construirse a partir de una serie de preguntas sobre la cultura de la organización, de sus fortalezas y capacidades colectivas inventariadas no sólo a partir de los perfiles y calificaciones actuales de sus recursos humanos, sino que también ubicando su potencial en relación a los cambios en curso. Es decir, ubicar dichos recursos en un espacio dinámico y de baja estabilidad; características propias de un ambiente interno de una organización sumida en intensas transformaciones tendientes a la apropiación e integración en los sistemas, procesos y productos de las innovaciones tecno-científicas más avanzadas, situación que genera nuevas dinámicas colectivas, que requiere de nuevos oficios, calificaciones, conocimientos y saberes, además de la imprescindible movilidad laboral presente en todos los proyectos de reconversión industrial que buscan anticipar y/o reaccionar ágilmente ante esta acelerada evolución del mundo social de las empresas.

De igual modo, se hace necesario cuestionar las modalidades específicas desplegadas en cada organización en las cuales se manifiesta la crisis y la situación disfuncional que le acompaña. En este sentido debe otorgarse particular importancia al conjunto de mediaciones (formales e informales) que han llevado a una pérdida de la capacidad de negociación y de resolución de los conflictos.

Por último, cabe señalar que aunque la interpretación de los fenómenos sociales resulta necesaria para la comprensión de los fenómenos de la transformación crítica al interior del mundo social de la empresa, dicha interpretación tiene alcances limitados. No se trata de intervenir en la sociedad, sino de aportar una respuesta operativa sobre el estado del mundo social de producción, cuestión que implica a las fuerzas ocupadas, las identidades profesionales, así como conocer y mejorar la capacidad de negociación de los actores sociales involucrados en disputas y querellas sin resolución. El interventor no debe sólo producir un ejercicio de comprensión, sino que lograr convertirse en un interlocutor legítimo, capaz de generar confianza ante los actores de la crisis. Tal labor será culminada con éxito cuando el diagnóstico se haya constituido en un espacio privilegiado del debate en torno a las

diversas alternativas a través de las cuales se otorga viabilidad al desarrollo de la organización. Es decir, que ha integrado y conciliado las diversas posiciones (incluso las contrastadas) construyendo una imagen de futuro compartida a partir de la cual se vaya reconstituyendo el sentido del proyecto común y el tejido del mundo social de la empresa.

### **La transformación crítica**

Anteriormente habíamos destacado que entre los rasgos más relevantes de la sociedad contemporánea es la aceleración de los cambios. Se instala en la sociedad una premura para implantar precipitadamente una transformación radical y continua (revolución permanente), que sumen a los individuos y a las comunidades laborales en una sensación de crisis, alteración de su existencia y en un estrés cada vez más intenso, focalizados hacia dos objetivos:

- El incremento de la productividad como un logro insaciable a partir de un vertiginoso cambio en las prácticas y dispositivos de gestión.
- Reconfiguración de los actores sociales, de sus prácticas y estrategias al interior de las organizaciones, así como la consolidación de nuevos equilibrios sociales y la construcción simbólica de nuevas formas de legitimación.

Para la reflexión teórica de esta sociedad sumida en cambios permanentes hemos recurrido al concepto de transformación crítica, el que según M. Uhalde posee dos dimensiones. Estamos en presencia de un proceso de cambio radical del modelo productivo y, la segunda, se manifiesta en una crisis del funcionamiento social de la empresa.

En esta conceptualización la empresa en crisis no puede ser vista como una desviación accidental, atípica de un sistema, por tanto, susceptible de ser superada ya que no sería sino reflejo de un estadio evolutivo tendencialmente mudable (que incluso podría propiciar la emergencia y consolidación de etapas superiores) a partir de mutaciones reforzadas por decisiones estratégicas eficaces. Otra idea contenida en esta conceptualización de la crisis es que la salida de la misma no puede tener como objetivo la recuperación del estado de equilibrio anterior, que ante el caos presente puede ser vista como la mejor situación lograda por la organización.

También es necesario enfatizar que la reproducción de estados degradados de socialización es una de las características más relevantes de la organización en crisis, fenómeno responsable de las inestabilidades y situaciones de caos que a partir de hechos particulares generan correlaciones de largo alcance que se constituyen en mecanismos reproductores que amplifican y mantienen, en el tiempo, los conflictos y sus consecuencias. La organización en crisis, es el escenario en donde se perpetúa un orden social degradado, en donde emergen y se potencian las emociones descontroladas de los actores y sus frustraciones, generando patologías sociales sin ninguna posibilidad de resolución. De esta manera es que en la reproducción de interacciones fragmentadas, particularizadas, podría encontrarse la explicación del comportamiento ineficaz de los actores que propician el desorden, la incertidumbre y el caos.

Otro elemento esencial de esta perspectiva teórica de la transformación crítica es la definición del cambio en las organizaciones. En este contexto el cambio deja de ser discontinuo; es permanente, es decir, ya no posee una temporalidad definida. Se conoce el inicio pero no el final. Y esto último, en un doble sentido. El cambio no tiene un fin predeterminado pero también su finalidad no está suficientemente esclarecida, en tanto la naturaleza coactiva del mismo y también porque en gran medida es concebido como una acción reactiva ante los cambios del entorno.

Por estas razones, el origen y naturaleza de los cambios continuos, acelerados y radicales —la “transformación crítica”—, que se observa en las organizaciones y en la sociedad en general (en particular de las transformaciones de los dispositivos y prácticas de gestión), es atribuida a:

- Un proceso causal, derivado de un proceso natural de una evolución social acelerada y que justamente por ello posee normatividad propia y nunca está objetivamente dirigido a fines.
- Un proceso teleológicamente determinado, principalmente a partir de decisiones y de ejercicios de previsión y cálculo instrumental que toman los individuos en el seno de las organizaciones tendientes a la adaptación a sus cambiantes entornos, ya sea debido a mutaciones o a cambios bruscos.

A partir de estas posibilidades explicativas en torno al origen de la transformación crítica se construyen las aproximaciones teórico-metodológicas para delimitar el ámbito y propósito de la investigación del cambio continuo y radical. La adopción de la perspectiva que privilegia la estrategia y la decisión del sujeto como instancia suficiente y necesaria para explicar la emergencia y la implantación del cambio, no puede constituirse en la única aproximación; pero tampoco, puede imponerse la perspectiva que explica el cambio como una reacción necesaria derivada de una nueva configuración del entorno, a partir de procesos y tendencias globales. Una mediación que integre y articule estas dos perspectivas aún está por construirse o afinarse.

En síntesis, con el concepto de la transformación crítica se está dando cuenta de un fenómeno social singular. Con él se puede demostrar que los individuos reaccionan con las mismas modalidades en un contexto organizacional sometido a cambios continuos y radicales. Experimentan los mismos trastornos y reaccionan psicológicamente de la misma manera. La fuerza y recurrencia de estas actitudes colectivas permitiría pensar que esta situación comprende no sólo procesos de rupturas y desregulación, sino que también de procesos de producción/reproducción de un orden social degradado.

Visto lo anterior, es más fácil entender la razón de que para los integrantes de las organizaciones sumidas en las transformaciones radicales, muchas veces los orígenes y los factores que reproducen la crisis se tornan ininteligibles. El colectivo conformado por los directivos y trabajadores se mueve entre percepciones cruzadas (muchas veces agudamente contrastadas), y entre denuncias mutuas acerca de las responsabilidades que llevaron a amenazas de desaparición de empleos o incluso a la desaparición de la unidad productiva.

Es interesante hacer notar que en esta realidad, caótica y turbulenta a menudo se procura explicar a través de mitos, particularmente el del chivo expiatorio, mediante el cual se intenta “apacar”, y ofrecer un tributo a la entidad que castiga a la colectividad, cuestión que propicia una excesiva personalización del conflicto. Este recurso explicativo fallido, revela la incapacidad de lograr una comprensión colectiva de la crisis y de sus mecanismos

de reproducción; lo que inhabilita o reduce la eficacia de la intervención para lograr una salida consensuada de los graves problemas que enfrenta la comunidad productiva.

Relacionado con lo anterior, decíamos que uno de los factores que explica la crisis es la pérdida de eficacia de los dispositivos y prácticas de gestión, con particular énfasis en los mecanismos encargados de la negociación y la resolución de conflictos. Estos mecanismos se revelan insuficientes ante la emergencia de frecuentes querellas, la mayor parte de las veces atribuidos a conductas patológicas de ciertos actores. Cuando la explicación se reduce a este tipo de conductas, queda insuficientemente aclarado cómo y en qué momento dichas conductas patológicas logran prevalecer sobre las modalidades de socialización que permitieron anteriormente la cooperación. De igual modo, esta personalización del conflicto no nos permite comprender el efecto multiplicador que se instala en una organización en crisis. Dicho efecto es el que posibilita que rencillas puedan generar, imprevisiblemente, conflictos de gran intensidad, que implican a un gran número de actores y que tienden a permanecer en el tiempo sin resolución.

En suma, otra explicación plausible de la ineficacia que se presenta en las acciones de los actores puede originarse a partir del deterioro de las capacidades de comprensión (tanto individuales como colectivas), lo que implica —entre otras cosas—, la fragmentación del tejido social, la erosión de la memoria colectiva y el resquebrajamiento de la identidad; incrementándose con ello las dificultades para conseguir la adhesión individual a un proyecto colectivo, reduciendo al mínimo la cooperación entre los distintos grupos o núcleos de trabajo.

En resumen, la transformación crítica en las organizaciones refleja una situación social degradada, no sólo al interior de la organización particular, sino que también representa una situación social generalizada a escala mundial. A través de la implantación perentoria y coactiva de un único modelo de gestión abre una tendencia hacia la homogenización de los dispositivos y prácticas de gestión pero no atiende las dimensiones sociopolíticas y culturales que no están directa e inmediatamente ligados al objetivo de la transformación, incrementar la rentabilidad del mundo

productivo a la par de las rentabilidades del mundo financiero.

## La intervención en las organizaciones

En este apartado se busca conceptualizar la actividad de intervención en las organizaciones como un ejercicio de comprensión efectuado desde una teoría y metodología explícita y que posee como objetivo precipitar la transformación de la organización en crisis. Se inicia ensayando una definición de la intervención que posteriormente se problematiza dada la importancia y complejidad de las tareas interventoras, cuestión que nos obliga a reflexionar acerca de la naturaleza del problema que pretende abordar una actividad deliberada de intervención, y nos lleva a intentar, de cierta manera, un compromiso entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica, a través del examen de modalidades de indagación de este ente complejo que es la organización.

### *¿Qué es la intervención?*

La intervención es una actividad externa que se hace posible al ser demandada, y se legitima en tanto la realiza un sujeto al que se le supone portador del conocimiento que puede ayudar en el proceso de recuperación de la autocomprensión requerida por los actores internos para la apropiación práctica de su propia realidad. Dicha autocomprensión esta resquebrajada cuando la organización “arrojada” a la crisis se sume en un ambiente turbulento (tanto interno como externo), del cual emergen nuevas e inéditas correlaciones en los fenómenos organizacionales, mismas que sumergen a la organización en niveles de incertidumbre y complejidad que no pueden ser comprendidos ni manipulados con los dispositivos y prácticas de gestión que hasta entonces permitían un adecuado desempeño económico de la empresa.

En este contexto, conceptualizamos a la intervención en las organizaciones como una actividad externa que se hace posible al ser demandada, y se legitima en tanto la realiza un sujeto al que se le supone portador del conocimiento, que puede ayudar en el proceso de recuperación de la auto



comprensión requerida por los actores internos para la apropiación práctica de su propia realidad.

A diferencia de la consultoría (que es también un tipo de acción externa), la praxis interventora no se limita a la indagación y prescripción de problemas particulares —susceptibles de ser especificados—, que podrían estar ocasionando interrupciones o pérdidas en los niveles de eficacia de las actividades realizadas al interior de sistemas y procesos productivos y/o administrativos, y que pudiesen estar afectando el desempeño individual o de un grupo de miembros de la organización; sino más bien, se basa en una investigación de mayor alcance y profundidad, dirigida a la comprensión de un conjunto más amplio de determinaciones y tendencias que se despliegan al interior de procesos sociales complejos que fluyen, tanto al interior de la organización como en su entorno.

Por estas razones, este ejercicio de comprensión efectuado desde una teoría y metodología explícita, y que posee como objetivo precipitar la transformación, no puede centrarse o agotarse en la descripción y análisis de procesos y estructuras e ignorar el proceso de la construcción social de la realidad que llevan a cabo los propios integrantes de la organización bajo intervención, pues se correría el riesgo de dejar de observar las modalidades en las cuales los actores perciben, piensan y constituyen su acción al interior de estas estructuras en el mundo de vida cotidiano.

Aquí ubicamos uno de los primeros y más difíciles conjuntos problemáticos que todo proceso de intervención de alguna manera debe resolver, pues, la tarea de la intervención en las organizaciones sería, en primer lugar, comprender fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que se procuran conocer/comprender con instrumentos extracotidianos (el lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general). Sin embargo, las dificultades no terminan aquí. Se agrega otra tarea en tanto la intención de la intervención integra otro elemento crítico que se refiere a la necesidad de concretarla, esto es, la obligación de regresar, a esa misma realidad cotidiana mediante un ejercicio de una cotidianidad reinventada con fines de su transformación (Mendoza, R., 2014).

Ahora bien, el concepto de intervención es utilizado en diferentes disciplinas y desde diversas

perspectivas. En medicina, por ejemplo, por intervención se entiende directamente el trabajo quirúrgico sobre el organismo humano. Los sociólogos y antropólogos la ubican como el proceso de interacción directa en comunidades con la intención básica de conocer su evolución y funcionamiento. En política, cuando se habla de intervención se entiende, el conjunto de acciones orientadas a modificar la correlación de fuerzas a la luz de ciertos objetivos relacionados con los juegos de poder que tienen lugar en una organización, comunidad o país. En administración e ingeniería industrial, se habla de intervención como la serie de acciones encaminadas a mejorar directamente el diseño, la operación y el control de los procesos de trabajo (Pacheco, A. 2014).

En resumen, en el marco de este trabajo por intervención organizacional se entenderá, el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, asumidas como células generadoras de riqueza social y como espacios de realización individual y colectiva, considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en la sociedad y en el medio ambiente, a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua (Pacheco, A. 2014).

A diferencia de la consultoría (que es también un tipo de intervención externa), no se ocupa de la indagación y prescripción de problemas particulares, perfectamente especificados, que ocasionan interrupciones o pérdidas en los niveles de eficacia de las actividades realizadas al interior de sistemas y procesos productivos y/o administrativos que pudiesen estar afectando el desempeño individual o colectivo de un grupo de miembros de la organización; sino más bien, la intervención intenta una investigación de mayor alcance y profundidad, dirigida a la comprensión de un conjunto de determinaciones y tendencias históricas que se realizan al interior de los procesos sociales que, de manera inmediata, se despliegan como procesos mundiales y que enmarcan las posibilidades de la acción social de los sujetos en cada sociedad, y en cada organización que se reproduce al interior de las redes y flujos de la globalización. Sin embargo, el ejercicio de comprensión no puede centrarse o agotarse

en la descripción y análisis de las estructuras objetivas e ignorar el proceso de la construcción social de la realidad pues se correría el riesgo de dejar de observar las modalidades en las cuales los actores perciben, piensan y constituyen su acción al interior de estas estructuras en el mundo de vida cotidiano.

### ***El compromiso entre la teoría y la acción***

La importancia y complejidad de la actividad interventora nos obliga a reflexionar acerca de la naturaleza del problema que pretende abordar una actividad deliberada de intervención, y nos lleva a intentar, de cierta manera, un compromiso entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica. Y se incrementan las dificultades cuando se pretende la combinación de ambos.

Como vemos, no se trata de problemas menores, pues adicionalmente a los anteriormente señalados, abordar un fenómeno de acción práctica en la ciencia social implica pensar también, acerca de otros horizontes problemáticos, entre los cuales destaca la tarea de comprender fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que tratamos de conocer/comprender con instrumentos extra cotidianos (el lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general). Por otra parte, la intención de la intervención agrega otro elemento crítico que se refiere a la necesidad de concretarla, esto es, regresar a la práctica de esa misma realidad cotidiana mediante un ejercicio de una cotidianidad reinventada. Tal es el problema que enfrenta un interventor organizacional con pretensiones científicas (Mendoza, R. 2014).

En virtud del amplio grupo de problemas que abarca la intervención en las organizaciones basada en un correlato científico, resulta fundamental colocarse en un horizonte comprensivo cuyo punto de partida no asuma, ni excluya, ninguna posibilidad de comprensión, esto es, un posicionamiento teórico instalado en la convicción de que cualquier punto de vista científico puede ofrecer elementos para la comprensión de la crisis en la sociedad y las organizaciones sumidas en un proceso de transformación crítica que demanda una intervención.

En este sentido, el marco amplio de la teoría social constituye un basamento idóneo para orientar

la reflexión, toda vez que aborda la discusión general alrededor del comportamiento humano, al igual que los problemas empíricos que genera la adopción de posiciones teóricas que obligan a rebasar la parcelación disciplinar. En este sentido, señalamos la conveniencia de recuperar las perspectivas que entienden al conocimiento como una construcción social, inspirados en una propuesta como aquella de la posmodernidad que adquiere el compromiso, paradójicamente, de no comprometerse con ninguna corriente en particular y utilizarlas en virtud de su rentabilidad explicativa, convirtiéndose en un movimiento difuso en su forma, pero con un claro compromiso con la comprensión de la acción humana en escenarios naturales para la transformación a través de la intervención (Mendoza, R. 2014).

Por otra parte, advertimos que una reflexión sobre las organizaciones contemporáneas que limitara su horizonte al desarrollo de investigaciones empírico-analíticas, sólo podría investigar la conservación y desaparición de dichas organizaciones en las múltiples dimensiones derivadas de los procesos de adaptación, los cuales, guiados por una práctica reactiva, permitirían la acumulación de un saber técnicamente utilizable, pero no un saber que provea a la clarificación hermenéutica de la auto comprensión de los sujetos involucrados en la organización. Y esto último, es de suma importancia, en tanto que la reproducción de la vida social al interior de las organizaciones, no sólo plantea cuestiones susceptibles de resolución técnica (ligados a procesos de adaptación, desarrollados conforme al modelo de una utilización racional con arreglo a fines y medios), sino que también resultan decisivas las modalidades en que los individuos son socializados y las formas con que éstos construyen, destruyen y vuelven a construir identidad y sentido a su propio obrar así como a la cooperación que posibilita su quehacer colectivo. Lo anterior tiene varias implicaciones, entre las cuales destaca la aproximación a la problemática de estudio.

### ***¿Qué es la organización sobre la cual se interviene y cómo debe investigarse?***

En este sentido, es preciso anotar que los estudios de la organización no pueden definirse puramen-

te a partir de su objeto, sobre todo si tenemos en cuenta que su concepto central (el de organización) no es propiamente un objeto, sino una categoría de mediación. En efecto, la organización en tanto concepto, puede ser comprendida como relación mediada y mediadora entre individuos separados, pero involucrados en complejos procesos de cooperación para la realización de objetivos individuales y colectivos. Esta cooperación, permanente y sistemática, no puede ser pensada como resultado de una mera agregación de individuos, pero tampoco puede considerarse como un concepto absoluto, situado más allá de los individuos que la integran. Es decir, que no es la mera suma de individuos, pero tampoco puede ser reflexionada como un ente absolutamente autónomo y etéreo, situado por sobre los individuos; por lo que posee en sí, simultáneamente, en ambos momentos.

En otras palabras, la organización se realiza sólo a través de los individuos, pero, en tanto relación, no puede reducirse a ellos; y, por otro lado, tampoco puede ser concebido como un concepto superior puro existente en sí. El hecho de que este concepto no pueda ser reducido a una determinación concluyente o bien a la suma de individuos o a algo existente en sí, nos obliga a reflexionar sobre esta peculiar interacción entre los individuos y una objetividad (estructura, funciones, normas y valores) que se presenta a ellos de un modo autónomo. Por esta razón, la organización debe ser pensada dialécticamente a través del concepto de mediación entre las dos categorías opuestas: los individuos interactuando por un lado, y la realidad objetivada, por el otro.

De acuerdo a lo anterior, no tendría mucho sentido hablar sólo de los individuos de la organización, sino, más bien, de personas involucradas en una relación objetivada que los conforma hasta en lo más íntimo de su ser. Del mismo modo, tampoco existe la organización sin que su propio concepto esté mediado por los individuos, pues el proceso por el cual ella se mantiene es, en última instancia, el proceso de la vida, el proceso del trabajo, el proceso de producción y reproducción que se mantiene en marcha a través de los individuos socializados. Estamos hablando, pues, de una producción simultánea en dos sentidos: el material y el simbólico.

Muy relacionado con lo anterior, en la búsqueda de una definición de este peculiar objeto de investigación y de intervención que es la organización, encontramos otra importante observación. La organización comparte con otros conceptos —tales como el de institución o el de conformación social objetiva—, una misma consideración que consiste justamente en que no se trata de acciones inmediatas, sino, de acciones solidificadas de trabajo que se han cristalizado en alguna conformación; en definitiva, que se ha autonomizado frente a la acción social inmediata. La tarea que se deriva entonces, es hacerlas inteligibles, a la vez que procurar que estas mismas acciones solidificadas sean susceptibles de traducirse en acciones inmediatas que posibiliten su transformación a través de la *praxis* interventora.

Decíamos anteriormente, que dichos estudios se ubican al interior del campo de la Teoría Social, y en relación con la tarea de la adecuación de sus categorías al objeto, se debe tener en cuenta que los esquemas de ordenación que se ajustan de manera contingente, no pueden reducirse a magnitudes covariantes, pues impiden alcanzar la otra tarea que buscamos emprender: la interpretación del sentido de la acción humana. Esto no quiere decir que olvidamos la importancia para nuestras investigaciones e intervenciones, de la observación y medida de relaciones institucionalmente cosificadas susceptibles de ser consideradas como regularidades empíricas, las cuales sistematizadas e interpretadas de manera apropiada nos pueden llevar a la constatación de determinadas relaciones de dependencia y contribuir al quehacer eficiente a partir del desarrollo de un determinado control técnico de ciertos procesos y relaciones. Pero en cuanto nuestro interés cognitivo, apunta más allá de la dominación de la naturaleza, es decir, más allá de la manipulación de ámbitos naturales, cuando buscamos comprender el sentido del obrar humano en su dimensión histórica, las categorías a desarrollar son otras.

Pero aquí también cabe otra consideración importante. Cuando señalamos nuestra intención de interpretar el sentido, que subjetivamente le atribuyen a “las cosas” los actores al interior de la organización, no significa quedarse en la hermenéutica subjetiva que los actores ejercitan. Procuramos

ubicarnos en el seno de una teoría que proceda en términos de comprensión del sentido pero, simultáneamente, empujando la inicial comprensión subjetiva en dirección a la objetividad; es decir, se debe procurar también dar cuenta del momento de la cosificación, pues en la búsqueda del sentido no se puede dejar de considerar la importancia que poseen los procedimientos objetivantes.

De esta manera, evadimos el peligro de ideologización, que va a subsistir en tanto la comprensión hermenéutica mida ingenuamente esas relaciones desde una visión exclusivamente subjetiva. De igual manera, quizá se podría también escapar del objetivismo bajo el cual las relaciones sociales de individuos son estudiadas en las organizaciones, pues estas, frecuentemente son analizadas como relaciones regulares entre "cosas". Si logramos lo anterior, habremos asegurado que la comprensión teórica del fenómeno pueda captar ese sentido subjetivo, pero sólo ubicado al interior de instituciones y mediados por ellas.

En síntesis, adoptamos una consideración dialéctica que pretende unir el método comprensivo con los procedimientos objetivantes de los enfoques científicos de corte causal-analítico, reconociendo la importancia de ambas posturas pero confrontándolas en una crítica mutua, buscando suprimir la separación entre teoría y acción; en esto radica la praxis interventora. De esta manera, todo concepto acerca de la estructura del orden social, así como de la estructura de la organización, presupone reconocer una determinada voluntad de reconfigurar en el futuro las estructuras señaladas, incluso desde una orientación evolutiva. Sólo apropiándose de la intención práctica del obrar transformador humano, es posible comprender de manera sistemática el conjunto de fenómenos que ocurren en la sociedad y en las organizaciones, debiendo a su vez confrontar tal reflexión con el análisis del propio contexto institucional objetivo.

En otras palabras, queremos destacar que una reflexión sobre la sociedad y las organizaciones que se reduzca a la explicación causal de sucesos individuales, sólo tiene directamente un valor limitado, por lo que dichos conocimientos no se prestan a ser utilizados en la práctica de la vida cotidiana. En este sentido, aunque reconocemos la relevancia del

conocimiento derivado de hipótesis legaliformes, empíricamente acreditadas, tenemos que advertir que dichos conocimientos permiten sólo pronósticos condicionados, susceptibles de ser traducidos en recomendaciones técnicas para una elección racional. Sin embargo, predicciones condicionadas y técnicamente utilizables sólo pueden obtenerse de teorías que se refieran a ámbitos aislados y a contextos estacionarios con recursos recurrentes o incluso, repetibles a voluntad. El problema es que, tanto los sistemas sociales como los organizativos, se encuentran en contextos históricos, y por ello, no pertenecen a sistemas repetitivos, en relación con los cuales serían posibles enunciados científico-experimentales pertinentes. Por estas razones, el ámbito en que se pueden utilizar las técnicas sociales se restringen a relaciones parciales entre magnitudes aislables; los contextos de mayor complejidad, con interdependencias intrincadas, como es el caso del sentido presente en las interrelaciones humanas dentro de la *praxis* interventora al interior de instituciones objetivadas, escapan a los intentos de control meramente técnico.

### ***La organización como ente complejo***

Por otra parte, cuando abordamos el estudio de la intervención en las organizaciones contemporáneas, enfatizamos el término de la organización compleja, buscamos dar cuenta de una perspectiva singular para la descripción, interpretación y comprensión teórica de las organizaciones sometidas a una transformación crítica; esto es, a un incesante cambio que adopta características muy particulares. Se trata de modificaciones que se realizan con suma urgencia y con ausencia o falta de claridad en sus fines. Fin en su doble sentido: no son conocidos o claros los propósitos (o al menos no son compartidos por la mayor parte de los actores de la organización), a la vez que no se hace explícita la determinación temporal del proceso de cambio. Quizá por esta razón es que la organización sufre una doble crisis: de eficacia y de legitimidad. Nuevos dispositivos y prácticas deben ser ubicados con premura con la finalidad de propiciar la emergencia y el potenciamiento de complejas formas de cooperación requeridas para el despliegue de la acción colectiva legítima y eficaz, al interior de nuevas organizaciones que dan cuenta de las radicales

transformaciones que están ocurriendo en el mundo socio-productivo.

Sin embargo, organización y complejidad no es sólo una relación transitoria, producto de condiciones históricas concretas, en este caso, la transformación crítica de las organizaciones; también pueden ser comprendidas como una condición ontológica. En efecto, si definimos a la organización como una cierta disposición de relaciones entre componentes e individuos que generan una totalidad, unidad compleja o sistema, dotado de cualidades emergentes que no están presentes a nivel de los componentes o individuos —esto es, como una precisa modalidad interrelacional preferencial de elementos, eventos o individuos diversos que se convierten en los componentes de un todo, asegurando una cierta estabilidad que permite la reproducción de dicha totalidad a pesar de las perturbaciones aleatorias de sus propios elementos y de su entorno—, entonces, complejidad y organización estarían indisolublemente ligadas más allá de situaciones contingentes. La complejidad es condición de la existencia y reproducción de una totalidad o sistema. Así es que podemos visualizar a la organización como aquel conjunto interrelacional capaz de auto producir sus propios elementos, reunir y mantenerlos en una misma totalidad, a la vez que transformarse continuamente en una coderiva estructural con su entorno.

Otras consideraciones importantes que es preciso hacer explícitas tienen relación con la modalidad de aproximación al objeto de estudio delimitado por la investigación que precede y preside la intervención. La primera consideración se relaciona con el intento de diferenciarnos de la aproximación y reflexión tradicional a las organizaciones y que consiste en que nosotros intentamos proyectar el método de las diversas disciplinas que ubican como su objeto la organización, no en abstracto, es decir, separado de modo instrumentalista del objeto, sino acomodando el método desde el comienzo, a los objetos que la teoría intenta explicar. La segunda, en cuanto a la forma de aproximación, pretendemos una modalidad interdisciplinaria de aproximación.

En efecto, pensamos que la perspectiva teórica con la cual se aproxima al objeto de estudio de la investigación que guía a la intervención, debe ser

interdisciplinaria; entendiendo que la interdisciplina no elimina las diferentes disciplinas, en tanto no puede existir sin ellas, al tiempo que no puede dejar de beneficiarse de los frutos de la especialización, debido a que el mismo desarrollo de las ciencias está marcado por una creciente tendencia hacia la diferenciación e hiper especialización de los conocimientos; pero también, dicha tendencia está siempre acompañada por otra que tiende hacia la integración de los mismos. La simultánea presencia de ambas tendencias son las responsables de los cambios en los paradigmas cognitivos.

La conveniencia de establecer una colaboración interdisciplinaria también se justifica con la necesidad de traspasar las fronteras disciplinarias cuando los requerimientos de ciertos saberes demandados por el ejercicio de comprensión así lo demanden; y teniendo siempre cuidado de respetar el hecho que cada campo mantiene sus propios métodos, categorías, lenguajes y perspectivas; dicho traspaso de fronteras permite lograr una comprensión mutua entre disciplinas particulares, lo que permite la elaboración de nuevos métodos desde una aproximación multidimensional de los fenómenos, al tiempo que una cooperación eficaz desde una pluralidad de perspectivas de investigación con base en una construcción conjunta de nuestro objeto de estudio: la organización. Ahora bien, esta perspectiva interdisciplinaria nos permite abordar el estudio de las organizaciones destinado a sustentar el ejercicio de intervención de una manera diferenciada a las posturas presentes en otras disciplinas que las abordan.

En efecto, a pesar de que todas ellas comparten el reconocimiento de la decisiva importancia que tienen las organizaciones en la sociedad contemporánea en la investigación de las mismas, con el propósito de intervención, se requiere una aproximación diferente que permita evitar cierta tendencia a reflexionar y analizarlas en forma fragmentada, a través de enfoques disciplinarios parciales como es el caso de muchas investigaciones hechas desde la sociología, la economía, la antropología, la política, etcétera. También este es el caso de la administración y de la ingeniería industrial, en donde han asumido como objeto de estudio a las organizaciones (particularmente a las empresas), con una intención eminentemente

práctica (otorgar viabilidad a su transformación), pero reducida a la búsqueda de incrementar los niveles de rentabilidad.

Es sólo en años recientes que han aparecido nuevas disciplinas cuyo objeto de estudio es la organización pero con intenciones explicativas, de comprensión; más que transformadoras. Estamos hablando de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales por ejemplo, las cuales, haciendo uso de conocimientos generados por la sociología, la antropología, la economía, sicología, etcétera, han proporcionado avances sustanciales en el entendimiento conceptual del fenómeno organizacional. Sin embargo, el distanciamiento que han manifestado estas disciplinas de la dimensión práctica, operativa, de las organizaciones, no sólo ha significado una lejanía a los problemas funcionales sino que también le ha generado una cierta rigidez teórica a sus reflexiones.

Hasta ahora, estos grandes enfoques —el Teórico de los Estudios Organizacionales y el Práctico de la Administración—, que comparten un mismo objeto de estudio: las organizaciones, no sólo no se comunican ni se retroalimentan, sino que han caminado en forma separada e inclusive en muchas ocasiones, contrapunteándose. Sin embargo, no resulta complicado observar que se trata realmente de abordajes complementarios, ya que, por un lado, difícilmente se pueden hacer propuestas serias para mejorar el desempeño de una organización (pública, privada o social), sin manejar los elementos teóricos que permiten ubicar la esencia de su estructura y funcionamiento. Asimismo, un análisis puramente teórico de lo que sucede o pueda suceder en una organización en relación, por ejemplo, a la cultura o al poder, quedará incompleto si no se contempla el impacto de estas variables en su funcionamiento y en su desempeño integral.

Por ello, los estudios sobre las organizaciones contemporáneas sólo podría definirse como aquel conjunto de reflexiones sobre aspectos de la organización al interior de cualquier campo concreto; reflexiones que abarcan desde la simple descripción de las implicaciones organizacionales derivadas del cálculo instrumental y de su adaptación pragmática a los cambios de su entorno, pasando por los procesos de construcción de identidad y sentido de los individuos al interior

de instituciones (relaciones objetivadas), hasta la construcción de teoría dirigida hacia la comprensión del conjunto de los fenómenos de la organización.

## Conclusión

A manera de conclusión, podríamos afirmar que el ejercicio de comprensión de la organización sumida en una doble crisis: de eficacia y de legitimidad, en ningún caso puede reducirse a una desafortunada modalidad de liderazgo. Debe ser entendida mediante un conjunto interpretativo, capaz de unir determinaciones generales con los fenómenos de la empresa singular, en donde se integren las dimensiones económicas, sociales, políticas y culturales para interpretar y medir los efectos en los individuos y en los actores colectivos a partir de la crisis “vivida”. Dos conceptos resultan fértiles para el ejercicio de comprensión peculiar, que debe estar directamente focalizado a propiciar la acción de los actores involucrados como única posibilidad real de superar la crisis y sus consecuencias. El primero es el de mundo social o mundo socio-productivo y el de la transformación crítica, con ellos, además, se puede dar cuenta de un fenómeno social singular. Con él se puede demostrar que los individuos reaccionan con las mismas modalidades en un contexto organizacional sometido a cambios continuos y radicales. Experimentan los mismos trastornos y reaccionan psicológicamente de la misma manera. La fuerza y recurrencia de estas actitudes colectivas permitiría pensar que esta situación comprende no sólo procesos de rupturas y desregulación sino también de procesos de producción/reproducción de un orden social degradado.

En resumen, la intervención en las organizaciones debe reconocer que su ejercicio se ubica en organizaciones que poseen una situación social degradada, pero que al mismo tiempo refleja una sociedad sometida, a escala mundial, a intensos y profundos cambios. Dicha dinámica de cambios radicales pueda ser explicada también a través de la implantación perentoria y coactiva de un único modelo de gestión, el cual abre una tendencia hacia la homogenización de los dispositivos y prácticas de gestión, que en ningún caso atienden las dimensiones sociopolíticas y culturales de la crisis por no

estar directa e inmediatamente ligados al objetivo de la transformación: incrementar la rentabilidad del mundo productivo a la par de las rentabilidades del mundo financiero.

### Fuentes bibliográficas

- Boltanski, L. y Eve Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal.
- Enriquez, Eugene (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUP.
- Laidi, Zaki (1997), *Un mundo sin sentido*, México, FEC.
- Nizet, J. y Huybrecht, C. (1998), *Intervention systemique dans les organisations*, De Boeck, Bruxelles.
- Osty, Florence y Renaud Sainsaulieu, Marc Uhalde (2007), *Les modes sociaux de l'entreprise*, Paris, La Decouverte.
- Piecq, Andree (2005), *Un modele d'analyse et d'interventions: les principes Directeurs des Systemes*, 6eme, Paris, Congrès Union Européenne des Sciences des Systemes.
- Pérez, Carlota (2007), *Las revoluciones tecnológicas y el capital financiero*, México, Siglo XXI.
- Piketty, T. (2014), *Le capital au XXI ème siècle*, Paris, Ed. du Seuil.
- Sennett, Richard (2000), *La corrosión del carácter*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- Sennett, Richard (2012), *Juntos. Rituales, placeres y prácticas de cooperación*, Barcelona, Anagrama.
- Touraine, Alain (1996), *¿Podremos vivir juntos?*, Buenos Aires, FCE.

Uhalde, Marc (2001), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise a la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.

### Publicaciones periódicas

- De Saint-georges, Pierre (2000), *Communication de organisation*, Paris, núm. 17.
- Langlois, Lyse et al. (2015), "L'étique et les pratiques d'intervention en organisation", Presses de l'Université, Laval.
- Perez, Yves-André (2008), "Le pratique de la recherche-intervention dans les organisations: retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires á partir du terrain", Paris, *Humanisme et Entreprise*, núm. 288.
- Piketty, T. (2014), "Capital is back: wealt-income ratios in rich countries 1700-2010", *Quarterly journal of economics*, vol. 129, núm 3.
- Uhalde, Marc (2005). "Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations", Paris, *Revue de l'IRES*, núm. 45.

### Otras fuentes

- Mendoza, Rogelio (2014), "Documento justificación Posgrado", en *Intervención en las organizaciones*, México, UAM-A.
- Pacheco, Arturo (2014), "Documento justificación Posgrado" en *Intervención en las organizaciones*, México, UAM-A.
- Uhalde, Marc (2004), "Crise sociale et transformation des entreprises", (tesis doctorat).