DOI: 10.24275/uama.11809.12680

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

Tesis Doctoral

"Los Niveles de la Praxis Investigativa en la Praxis Interventora en las Organizaciones"

Línea de Investigación:

Intervención para la Administración Estratégica

Presenta:

Mtra. Elizabeth Ramírez Navarro

Director de Tesis:

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Lectores:

Dr. Ángel Eduardo Ramírez Nieves

Dr. Rodrigo Eduardo Ocampo Merlo

Dra. Susana García Jiménez

2025

Agradecimientos

Agradecer no es sencillo.

¿A quién se agradece? ¿a aquellos con los que entablé conversaciones o debates que enriquecieron de alguna manera estas las reflexiones? ¿a la organización académica? ¿al departamento? ¿al director de tesis? ¿a los lectores? ¿a los ayudantes? ¿a la familia? ¿a los amigos?

¿Y qué de los que han colaborado para que alguien diseñara la computadora portátil desde la que escribo estas palabras? ¿qué de los que confeccionaron ropas y las pusieron en venta y puedo vestirlas en el día a día? ¿qué de los que trabajan en las diferentes organizaciones de entretenimiento que facilitaron mi distracción en momentos de saturación? ¿Y qué hay de los olvidados? De los que cosecharon los alimentos para que eventualmente los pudiera adquirir a cambio de dinero; de los que transportaron los alimentos para que llegaran al punto de venta; de los que atendieron alguna enfermedad durante este periodo; de los que, trabajando para el gobierno, se hicieron cargo de recolectar la basura; de los que mantuvieron funcionando el sistema de la banca en línea para que pudiera hacer las transacciones desde un dispositivo móvil; ¿qué hay de todos ellos y tantos más que sería casi eterno mencionar? ¿no fueron también piezas claves para que en este tiempo yo pudiera estudiar este doctorado y trabajar en esta tesis?

¡Qué difícil es agradecer a tantos cuando es humanamente imposible llevar un recuento! Pero a todos ¡gracias! ¡gracias a los cercanos y a los lejanos! ¡gracias a los presentes y a los pasados! ¡gracias a los humanos y a los no humanos! ¡gracias a los vivos y a los que partieron durante esta travesía! ¡gracias a la realidad como un todo!

Tabla de Contenido

Agradecimientos 2

Índice de Tablas 6

Introducción 7

Estrategia Metodológica 11

Capítulo 1. Generalidades 13

Praxis 14

Intervención 17

Organización 21

Proceso de Intervención Organizacional o *Praxis Interventora en las Organizaciones* 26

Niveles de la Praxis Investigativa 32

Reflexiones 33

Capítulo 2. El Nivel Ontológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 37

¿Qué se Entiende por Nivel Ontológico? 37

La Realidad como Un Todo 38

El Ser Humano – La Materia Consciente 43

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 51

Reflexiones 55

Capítulo 3. El Nivel Epistemológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 58

¿Qué se Entiende por Nivel Epistemológico? 58

La Relación del Nivel Epistemológico con el Nivel Ontológico 67

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 69

Reflexiones 73

Capítulo 4. El Nivel Lógico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 75

¿Qué se Entiende por Nivel Lógico? 75

Cuatro Binomios en el Nivel Lógico 78

Relación del Nivel Lógico con el Nivel [Onto]Epistemológico 83

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 86

Reflexiones 88

Capítulo 5. El Nivel Metodológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 90

¿Qué se Entiende por Nivel Metodológico? 90

Relación del Nivel Metodológico con el Nivel Lógico 92

Momentos o Etapas del Nivel Metodológico 93

Momentos o Etapas de la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 98

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 105

Reflexiones 109

Capítulo 6. El Nivel Técnico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 112

¿Qué se Entiende por Nivel Técnico? 112

Relación del Nivel Técnico con el Nivel Metodológico 115

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones* 117

Reflexiones 119

Reflexiones Finales 121

Referencias 126

Anexo A. El Caso de Una Organización Privada del Sector Salud 131

Anexo B. El Caso de Una Organización Pública del Sector Educativo..... 144

Índice de Tablas

Tabla 1 ***Niveles de la praxis investigativa*** **36**

Tabla 2 ***Perspectivas ontoepistemológicas*** **64**

Tabla 3 ***Etapas del nivel metodológico de la praxis investigativa*** **94**

Tabla 4 ***Los seis momentos del nivel metodológico en la praxis investigativa*** **97**

Introducción

> Para hacer justicia a los esfuerzos de nuestros predecesores
> y mantenernos fieles a su tradición,
> tenemos que retomar su objetivo…
> y ver cómo podemos tratar de cumplirlo
> con un poco más de probabilidades de éxito.
> (Latour, 2008, p.346)

Durante la Mesa Temática 3. Intervención y Cambio Organizacional del XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO), del día miércoles 6 de octubre del 2021 (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021b, a partir de 2h2m30s), se presentó una discusión sobre que el debate de consultoría vs intervención es una cuestión política, siendo lo político una construcción social que parte de un debate filosófico ontológico y epistemológico. Tomo esto como punto de partida para evidenciar que la forma de intervención que aquí se detallará es un campo nuevo que comparte similitudes con otros campos así como diferencias que pueden ser sutiles o abismales aunque no todos las podamos percibir desde el primer acercamiento.

Esta propuesta de intervención surge en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) unidad Azcapotzalco, dentro de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH), en el Departamento de Administración, generándose así el Doctorado en Intervención en las Organizaciones (DINTER/DIO). Los iniciadores del DINTER/DIO describían que la realidad de la sociedad mexicana se caracterizaba por el desempleo, la inseguridad, la pobreza, la marginación, la desigualdad, la restricción en el uso de los medios masivos de información y comunicación, la contaminación ambiental, la dependencia tecnológica, entre otras (Departamento de Administración, 2018). Aquí entra el debate político; esas características

de la sociedad mexicana son resultado de la ideología dominante tanto en la forma de gobierno como en la sociedad, orientada a un capitalismo neoliberal donde, parafraseando a José Mujica -expresidente de Uruguay (2010-2015)- el órgano más sensible es el bolsillo. En el contexto mexicano, como lo expone Núñez Rodríguez (2024), la forma de gobierno entre el periodo de 1982-2018 se puede entender como un dispositivo neoliberal colonial, un Estado Criminal Neoliberal Colonial. Después, a partir del 2018, con el cambio del partido en el poder, se presentó también una reorientación de las acciones, a las que el expresidente Andrés Manuel López Obrador denominó: humanismo mexicano. A seis años de distancia, se puede percibir una tendencia hacia una dirección diferente; más reflexiones sobre este cambio –o no– llegarán con el tiempo.

En el contexto internacional, diferentes consultoras o empresas que ofrecían el servicio de consultoría, en un ejercicio genérico de intervención, ponían al centro de su labor el beneficio económico que recibirían, los casos de a) Arthur Andersen con ENRON sobre las prácticas contables que ocultaban deudas que llevaron a la bancarrota a la empresa generando miles de desempleados o b) el de McKinsey con Purdue Pharma donde potenciaron las ventas de un opioide que desencadenaba adicción en sus consumidores y muchas veces sobredosis letales, son solo ejemplo de acciones deliberadas donde el dinero importa más que las personas –en lo individual– o que la sociedad. Entendido desde el dispositivo neoliberal colonial, el genocidio era legítimo. Ninguna de esas prácticas ponía al centro a las personas o a la vida.

El DINTER/DIO propone una forma de intervención donde las personas estén al centro, donde la vida sea la que importe más, en contraposición a formas de intervención donde lo que está al centro es el «bolsillo». Esto implica un posicionamiento ontológico y epistemológico que se distancia al de la consultoría; es un posicionamiento deliberadamente diferente, por eso es un debate político, por la existencia y aceptación consciente de intereses explícitos. Empero, no resulta claro para muchos este

posicionamiento del DINTER/DIO; esto ya era evidente para los fundadores, o al menos eso interpreto yo, ya que en los objetivos específicos del doctorado uno de ellos señala la necesidad de profundizar en la descripción del proceso de intervención organizacional. En cualquier campo en construcción esto es necesario, en este caso, en un congreso internacional se hizo explícito que, incluso dentro de la academia, la esencia, el objetivo, la razón de ser del DINTER/DIO no es fácil de aprehender. Y ese es mi pretexto o así construyo yo la problemática de esta investigación, a partir de coadyuvar en la profundización de la descripción del proceso de intervención organizacional, al cual me referiré como *praxis interventora en las organizaciones* la mayoría de las veces. Esto con base en la *praxis*, teniendo un cuerpo teórico con una parte ya propuesta y otra en construcción así como dos casos de intervención que se reflejan en los Anexos A y B de este documento.

Este documento primero presenta la estrategia metodológica que se siguió para esta investigación, incluyendo el objetivo central de la investigación, así como los puntos de partida y la propuesta general de desarrollo. Posteriormente, seis capítulos. El Capítulo 1 revisa las definiciones que se tomaron como punto de partida, así como un bosquejo de los cinco niveles de la *praxis* investigativa propuesto por Pacheco Espejel. El Capítulo 2 se centra en el nivel ontológico, dedicado al ¿qué es? tanto la realidad como el ser humano. El Capítulo 3 aborda el nivel epistemológico donde se indaga en ¿cómo conocemos? El Capítulo 4 atiende el nivel lógico, es decir, se adentra en ¿cómo razonamos? los seres humanos. El Capítulo 5 indaga en el nivel metodológico, en ¿cómo procedemos coherentemente? para poder transformar, en la práctica, a la organización. El Capítulo 6 va sobre el nivel técnico, ¿con qué herramientas contamos? para poner en acción lo plasmado en el nivel anterior. Todos los capítulos tienen apartados similares, resaltando uno sobre los retos en la *praxis interventora en las organizaciones* en ese nivel en particular; además, cuentan con una síntesis al final del capítulo. Finalmente, el documento cierra con una

síntesis general, así como con reflexiones finales en torno a la descripción del proceso de intervención organizacional (o *praxis interventora en las organizaciones*).

Estrategia Metodológica

El objetivo de esta investigación se alineó con uno de los objetivos específicos del Doctorado en Intervención en las Organizaciones (DINTER/DIO), el cual es: profundizar en la descripción del proceso de intervención en las organizaciones (Doctorado en Intervención en las Organizaciones, n.d.). Entendiendo la «descripción» como el "relato que hace alguien de la forma en que se ve o se percibe algo, o de las características que tiene" (COLMEX, n.d.). Esta descripción está sustentada en la *praxis*.

Para esto, elegí tomar como punto de partida teórico el documento fundacional del doctorado, específicamente las definiciones o descripciones que en este se presentan acerca del proceso de intervención organizacional. Además, realicé a) una revisión amplia de fuentes de información que incluyeron artículos de revistas, memorias de congresos, videos de presentaciones en coloquios y congresos, entre otros, sobre el proceso de intervención organizacional propuesto por el DINTER/DIO de la UAM, unidad Azcapotzalco; y b) otra revisión de aportaciones de otras áreas del conocimiento que me permitieran, desde mis intereses, alcanzar el objetivo de la investigación. Cabe mencionar que durante esta revisión me percaté que algunas definiciones periféricas son propuestas específicas de Arturo A. Pacheco Espejel, por lo tanto, hice un rastreo de estas hasta las últimas aportaciones de dicho autor.

El punto de partida práctico fue la participación en intervenciones organizacionales que se asumieran o se sustentaran en la propuesta del DINTER/DIO; de esta práctica, que poco a poco se fue transformando en *praxis*, quedan algunas notas escritas, algunas grabaciones privadas de retroalimentaciones o debates o discusiones entre colegas y, desde luego, los recuerdos almacenados en mi memoria, esos que pueden ser desechados desde una perspectiva epistemológica positivista. Una mirada a cada una de estas intervenciones o

praxis interventoras en las organizaciones se presentan en los Anexos A y B de este documento.

Para integrar lo teórico y lo práctico elegí dar seguimiento a la propuesta de los niveles de la praxis investigativa de Arturo Pacheco Espejel, esto con dos propósitos: 1) dar un orden al documento que pudiera facilitar tanto su lectura como su comprensión, 2) rescatar esa propuesta de uno de los fundadores del DINTER/DIO, la cual considero es potente y permite alcanzar el objetivo de la investigación.

En síntesis, el **objetivo** de esta investigación es **profundizar en la descripción del proceso de intervención organizacional[1] a partir de la *praxis* y con base en la propuesta de los niveles de la *praxis* investigativa de Pacheco Espejel**.

[1] Proceso de intervención organizacional o proceso de intervención en las organizaciones o praxis interventora en las organizaciones.

Capítulo 1. Generalidades

> No se trata solo de aprender más cosas,
> sino de pensar de otra manera los problemas que se presentan en la investigación,
> es decir, de reformular la concepción de la práctica de la ciencia.
> (Departamento de Administración, 2018, p.32)

Para poder adentrarme en la profundización de la descripción del proceso de intervención en las organizaciones considero pertinente tener como punto de partida al menos tres definiciones: organización, intervención y *praxis*. Cualquiera que lea «proceso de intervención organizacional» podrá justificar la necesidad de definir qué se entenderá por «intervención» y qué se entenderá por «organización»; la duda razonable sería el por qué incluir la definición de «*praxis*». Un breve recuento podría aclarar esto.

«Proceso de intervención en las organizaciones» es un término que fue cambiando de nombres, uno de los últimos, o quizá el último nombre, que le fue asignado por Pacheco Espejel -uno de los iniciadores del DINTER- fue el de «*praxis interventora en las organizaciones*». Hubo otras maneras de llamarlo o nombrarlo como «intervención organizacional» o «proceso de intervención organizacional», empero, la definición conservó gran parte de su redacción primaria. Los ajustes en el nombre, considero, culminaron en una forma más explícita de nombrar al fenómeno. El conocimiento que comúnmente denominamos «científico» está en constante cambio y evolución, pues eso mismo ha sucedido con este término, tanto en su definición como en su manera de nombrarlo, ha cambiado, ha evolucionado. Entonces, bajo el nombre de «*praxis interventora en las organizaciones*» espero se despeje la duda de por qué revisar la definición de «*praxis*».

Además de estas tres definiciones, este capítulo contará con la definición de «*praxis interventora en las organizaciones*» así como de su antecesora la definición de

«intervención organizacional», ambas haciendo referencia a lo que en el objetivo específico del DINTER se denomina «proceso de intervención en las organizaciones». Así que, a lo largo del documento estos tres nombres podrán ser usados indistintamente; predominará el de *praxis interventora en las organizaciones*.

Cabe recordar que esta investigación toma como eje guía la propuesta de los niveles de la *praxis* investigativa de Arturo A. Pacheco Espejel, por tanto, he elegido que las definiciones a revisar también serán las legadas por este autor, esto con una triple intención: a) recurrir a aportaciones latinoamericanas y locales, b) someter a la prueba del alineamiento las propuestas de Pacheco Espejel y c) privilegiar lo que «sí es» antes de la comparación con lo que «no es». El orden de revisión de las definiciones será aquel en el que aparecen en el nombre *praxis interventora en las organizaciones*, es decir, primero abordaré la definición de «*praxis*», enseguida la de «intervención», después la de «organización» y, finalmente, la de «*praxis interventora en las organizaciones*». Cerraré este capítulo con un mapeo de los niveles de la *praxis* investigativa propuestos por Pacheco Espejel; el desarrollo de cada uno de estos niveles se presenta en los Capítulos 2, 3, 4, 5 y 6 respectivamente.

Praxis

La definición de Pacheco Espejel sobre *praxis* también contó con cambios y evoluciones. Su principal influencia fue la del nacido español Adolfo Sánchez Vázquez (1915-2011) –aunque no fue la única– es por esto por lo que considero pertinente recuperar un poco de lo que Sánchez Vázquez aportó sobre la *praxis*. Lo primero sería mencionar que la revisión que hace este filósofo, escritor y profesor hispano mexicano sobre este fenómeno es exhaustiva, contrario a lo que aquí será expuesto. Para este autor, la *praxis* está relacionada con un legado a la humanidad en el que participaron, de una u otra manera, personajes como los filósofos alemanes Friedrich Hegel (1770-1831), Ludwig

Feuerbach (1804-1872), Karl Marx (1818-1883) y el filósofo, político y revolucionario Lenin (1870-1924).

En la crítica de Marx a Feuerbach, Sánchez Vázquez identifica que la *praxis* aparece como fundamento del conocimiento en la Tesis 1 (existencia objetiva del objeto; práctica como actividad humana subjetiva), como criterio de verdad en la Tesis 2 (relación y contraste de la verdad o falsedad de la teoría con la práctica) y como fin del conocimiento (conocer para transformar); en palabras de Sánchez Vázquez, la *praxis* tiene un papel decisivo.

> Sabemos ya que la praxis es, en verdad, actividad teórico-práctica; es decir, tiene un lado ideal, teórico, y un lado material, propiamente práctico, con la particularidad de que sólo artificialmente, por un proceso de abstracción, podemos separar uno y otro. De ahí que sea tan unilateral reducirla al elemento teórico, y hablar incluso de una praxis teórica, como reducirla a su lado material, viendo en ella una actividad exclusivamente material. (Sánchez Vázquez, 2003, p.315)

Entonces, cuando solo hay teoría no hay *praxis*, de igual manera, cuando solo hay práctica no hay *praxis*. Parafraseando a Sánchez Vázquez, toda *praxis* implica práctica pero no toda práctica implica *praxis*; toda *praxis* implica el conocimiento teórico pero no toda teoría implica *praxis*. Muy importante es tener presente que la separación de la teoría y la práctica en la *praxis* se da, siguiendo a este autor, mediante un proceso de abstracción, es decir, en la mente; como expondré en el Capítulo 4, un proceso de abstracción como este puede demandar un gasto energético mayor para el cerebro humano.

> Partiendo de esta concepción de Marx, hemos entendido la praxis como actividad material humana, transformadora del mundo y del hombre mismo. Esta actividad real, objetiva, es, a la vez, ideal, subjetiva y consciente. Con este motivo, hemos insistido en la unidad de la teoría y la práctica, unidad que entraña también cierta distinción y relativa autonomía. La praxis no tiene para nosotros un ámbito tan amplio que pueda incluso englobar a la actividad teórica de por sí, ni tan limitado

> que se reduzca a una actividad meramente material. (Sánchez Vázquez, 2003, p.475)[2]

La *praxis* tiene como fin la transformación de la realidad y en ese proceso transforma también a los seres humanos que la realizan. Algo que quiero resaltar de la aportación de Sánchez Vázquez es el énfasis que pone en que este tipo de actividad es consciente y es, en particular, una actividad material humana. Mi interés en resaltar esto es que, hasta la fecha, hay debates sobre qué es la conciencia, por tanto, lo que entendemos como actividad consciente también puede estar pendiendo de un hilo o cambiar en el tiempo venidero. La incursión de las inteligencias artificiales generativas[3], en casos muy particulares todavía, invitan a reflexionar sobre este tema, ya que estas pueden transformar la realidad a partir de un sustento teórico que detone la actividad práctica, ¿esto sería *praxis*? Pienso que es importante que este debate se vaya dando, aunque tengo presente que este documento no está pensado para esa actividad así que por ahora me conformo con dejar por escrito esta inquietud.

Ahora bien, por su parte, Pacheco Espejel en colaboración con Cruz Estrada, En *Metodología Crítica de la Investigación*, define a la «**praxis investigativa**» como: **actividad material consciente, crítica, sistemática y metódica que tiene como propósito central generar conocimiento objetivo para explicar o transformar la realidad a través de un ir y venir entre la teoría y la práctica** (2006, p.64). Mientras que en su participación en el

---

[2] Esta aportación llega hasta el documento fundacional del DINTER.

[3] La inteligencia artificial generativa (IA generativa) es un tipo de inteligencia artificial que puede crear ideas y contenidos nuevos, como conversaciones, historias, imágenes, videos y música. Las tecnologías de IA intentan imitar la inteligencia humana en tareas informáticas no tradicionales, como el reconocimiento de imágenes, el natural language processing (NLP, procesamiento de lenguaje natural) y la traducción. La IA generativa es el siguiente paso en la inteligencia artificial. Puede entrenarla para que aprenda lenguaje humano, lenguajes de programación, arte, química, biología o cualquier tema complejo. Reutiliza los datos de entrenamiento para resolver nuevos problemas. Por ejemplo, puede aprender vocabulario en inglés y crear un poema a partir de las palabras que procesa. (Amazon, n.d.)

XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO), en la Mesa 3. Intervención y Cambio Organizacional, en la diapositiva que presentó se lee "**Praxis**. **Conjunto de acciones en la Práctica, transformadoras de un fenómeno de la realidad social o Natural, sustentadas en las Teorías**" (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021, 9m56s).

En la primera definición que recupero de este autor vuelve a mí la misma inquietud con respecto a lo «consciente», esto hace que prefiera la segunda definición. En ambas queda explícita la relación indisociable entre la teoría y la práctica para la transformación de la realidad; rasgo característico del entendimiento de la *praxis* en Sánchez Vázquez. Y es este rasgo, de la *praxis*, que considero y comparto que es fundamental para entender la propuesta de la *praxis interventora en las organizaciones* del DINTER/DIO.

Intervención

El segundo término por revisar es el de «intervención». Para este término en particular, no he encontrado una definición de Pacheco Espejel, si bien sí hay una definición de «*praxis* interventora» no he encontrado una definición exclusiva del término «intervención». Lo que sí encontré es una breve revisión, por parte de este autor, sobre «intervención». Dicho esto, comenzaré con una revisión desde el diccionario de la Real Academia Española y enseguida una revisión de lo que puedo rescatar de las aportaciones de Pacheco Espejel.

La palabra «intervención» en el diccionario podrá no tener tantas definiciones, pero al remitirnos al verbo «intervenir», estas se multiplican. Por «intervención», la Real Academia Española acepta "acción y efecto de intervenir", "oficina del interventor", "cuerpo de oficiales que tienen por misión inspeccionar la administración de los ejércitos" y "operación quirúrgica". Mientras que por «intervenir», se despliegan catorce acepciones, algunas de ellas son "dicho de una tercera persona: ofrecer, aceptar o pagar por cuenta del librador o

de quien efectúa una transmisión por endoso", "hacer una operación quirúrgica", "tomar parte en un asunto", "dicho de una persona: interponer su autoridad", "interceder o mediar por alguien", "interponerse entre dos o más que riñen", "sobrevenir, ocurrir, acontecer".

Como se puede observar en el párrafo anterior, «intervención» es una palabra polisémica, por tanto, su significado particular dependerá del contexto en el que se le use. «Intervención» también es una palabra de uso en el lenguaje cotidiano, o dicho de otra manera, es de dominio popular. «Intervención» además tiene un uso frecuente en el lenguaje extracotidiano de diversas áreas del saber, por ejemplo: intervención psicosocial, intervención militar, principio de no intervención, intervención socioeducativa, intervenciones de enfermería, investigación-intervención, entre otras.

Pacheco Espejel (2015a), en su revisión del término «intervención» señala tanto esta polisemia de la palabra como su uso en diferentes áreas del saber. Generalmente, expone este autor, el término «intervención» se puede relacionar con disciplinas como la sociología, la psicología, la educación, la política, el trabajo social, entre otras. Haciendo referencia a: a) "por lo general, a procesos de interacción en comunidades o grupos sociales de diferente naturaleza" (p. 16) o b) "el conjunto de acciones terapéuticas, encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y destructivo de sujetos concretos" (p. 16). Estas formas de abordar la «intervención» son, desde la perspectiva de Pacheco, unidisciplinarias y estrechas; por el contrario, como veremos más adelante, la realidad es compleja y esto demanda, al menos, abordajes o acercamientos interdisciplinarios.

Como mencioné anteriormente, lo que he encontrado en la revisión de las aportaciones de este autor, es una definición de «*praxis* interventora» la cual es: "Conjunto de acciones deliberadas desde "afuera", teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de un fenómeno social o natural de la realidad" (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021, 11m20s).

Aquí lo que encuentro es una delimitación, desde el momento en que se agrega la palabra «*praxis*» se está pasando del lenguaje cotidiano al extracotidiano, dicho de otro modo, se pasa a un tipo de conocimiento particular, aquel que Auguste Comte (1875) denominó estado del conocimiento científico o positivo, que Sergio Bagú (2008), en las matrices de interpretación, ubicó como el horizonte sistemático, que Pacheco Espejel y Cruz Estrada (2006) denominan vía científica como una de las vías históricas del conocimiento; es el que popularmente llamamos conocimiento científico. La «*praxis* interventora», como cualquier tipo de *praxis*, demanda conocimiento teórico que sustente la aplicación práctica o, un ejercicio práctico que sea reflexionado y teorizado.

Una vez situados en el campo del conocimiento teórico, algo más que resalta y que me atrevería a mencionar como característico de la «intervención» es que las acciones son deliberadas y se realizan desde «afuera»; es decir, quien interviene lleva la intención de transformar y tiene un sentido de cambio en aquello que llamamos tiempo -en el presente continuo que para algunos es más fácil entender como futuro, en este caso-. No solo estamos en las acciones prácticas, enmarcadas en el conocimiento científico, respaldadas por un sustento teórico, con intención de un cambio futuro, sino que también llevan un orden metodológico. Por orden metodológico interpreto que no se refiere a pasos a seguir indiscutiblemente, preestablecidos y sin alternativa de cambio, más bien a una ilación coherente (ver más en Capítulo 5). Con lo que respecta a quién realiza la intervención, ese desde «afuera», hace referencia al ser humano que realiza la acción de intervenir y que tiene la capacidad de poder analizar el fenómeno social o natural con cierto distanciamiento; comparto que esta distancia del interventor no es física, sino más bien mental.

A propósito, he dejado para el final la parte de "…conocer e inducir integralmente…", y es que aquí me surgen dudas. Como señalé antes, Pacheco Espejel dejaba por escrito que otros tipos de «intervención» eran unidisciplinarias y estrechas pero que la realidad es compleja y demanda abordajes, al menos, interdisciplinarios. Si otros tipos de intervención

son unidisciplinarios, ¿pueden realizar un conocimiento y una inducción integral? Si la respuesta es afirmativa, habría que desechar el señalamiento de Pacheco Espejel sobre la estreches de algunos tipos de intervención; pienso que no va por ahí. Si la respuesta es negativa, entonces aquello de lo «integral» no forma parte de todos las formas de intervención dentro del conocimiento científico, por tanto, la *praxis* interventora podría no ser deliberada en la transformación integral, sí en la transformación pero no necesariamente en una integral. Por otro lado, pudiera ser que "integralmente", en la definición de Pacheco Espejel, esté haciendo referencia a un ideal para todo tipo de *praxis* interventora o que esté marcando la diferencia entre intervención y *praxis* interventora; en el primer caso, solo habría que entenderlo así y no darle más vueltas al asunto; en el segundo caso, habría que entender a la intervención con todas las características de la *praxis* interventora exceptuando aquello de «integralmente», es decir, una diferenciación sutil que podría conllevar a que a toda «*praxis* interventora» también pudiera ser denominada «intervención» pero no toda «intervención» sería una «*praxis* interventora», algo similar a lo que pasaba entre «práctica» y «*praxis*» en el apartado anterior (toda *praxis* implica práctica pero no toda práctica es *praxis*). Esto podría desencadenar un debate, más que nada, político, el cual considero innecesario si recordamos que la definición de *praxis* del autor no hacía referencia a lo integral, entonces ¿por qué la «*praxis* interventora» sí?

Ante la duda anterior, me quedaría con la definición de Pacheco Espejel revisada sobre la «**praxis interventora»** pero especificaría el ideal de la palabra "integralmente" quedando: **Conjunto de acciones deliberadas desde «afuera», teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir [idealmente] integralmente la transformación práctica de un fenómeno social o natural de la realidad**.

Como se podrá notar, también he omitido hacer referencia a la «realidad» y a una revisión sobre aquello que pueda ser considerado «social» o «natural». Ha sido premeditado tanto

porque serán revisados en los capítulos siguientes como porque he considerado que este apartado puede entenderse sin el abordaje de ellos. Cerrando, la «intervención» puede tener como elementos característicos el conjunto de acciones con la intencionalidad de transformación de un fenómeno de la realidad por parte de un ser humano -o varios- con la capacidad de un distanciamiento mental de dicho fenómeno; la «*praxis* interventora» además requiere situarse en el conocimiento científico, con un respaldo teórico y tener una ilación coherente de las acciones.

Organización

La «organización» es el lugar donde podemos ubicar que recaerá la acción de la intervención, Pacheco Espejel (2017, 2022) señala que la importancia de cómo se conciba a la organización es que esta permea a cómo se interactúa con la misa, para el caso de esta investigación: cómo se interviene. Si bien en la literatura se cuenta con una gran variedad de definiciones sobre la «organización» –por ejemplo, las de Richard Hall, Edgar Schein, Richard Scott, Amitai Etzioni, Jorge Etkin, Luis Montaño Hirose, entre otros- para esta investigación, expongo y me apego a la propuesta por Arturo A. Pacheco Espejel ya que es la directamente vinculada a la definición de «proceso de intervención organizacional» o «*praxis interventora en las organizaciones*».

Antes de exponer la definición de «organización» consideré pertinente recuperar las siguientes afirmaciones que se encuentran en el documento fundacional del DINTER/DIO (Departamento de Administración, 2018, p.4):

- …el desarrollo de las sociedades humanas se sustenta y tiene lugar, a través de una densa red de células económicas, políticas, sociales, culturales y otras de diferente naturaleza, que hoy en día llamamos organizaciones.
- …es en las organizaciones, tanto públicas como privadas y sociales, donde se produce y se distribuye la riqueza social, y es en donde los miembros de la

> sociedad, buscan dar sentido a sus capacidades creativas, con base en su realización personal y colectiva, al grado de que es difícil imaginar la vida del individuo fuera de las organizaciones.

Se concibe a las organizaciones como entes que juegan un rol importante en nuestro día a día, donde las relaciones sociales tienen un papel protagónico. Quiero hacer énfasis en que las organizaciones pueden ser de diferentes tipos: públicas, privadas o sociales; se pueden agregar más, estas son las más comunes Lo anterior es importante tenerlo presente porque la *praxis interventora en las organizaciones* puede realizarse en cualquier tipo de organización. Partiendo de esto, ahora sí continúo a la definición de «**organización**» propuesta por Pacheco (2015a):

> **Ente social (creatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, en donde conviven dos mundos: el mundo compuesto por lo material y cuantitativo (el de las "cosas") y el inframundo constituido por los significados y sentidos que los actores organizacionales le otorgan a "las cosas" (el de los "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 los actores organizacionales, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las profundas (subjetivadas), que tienen lugar entre los actores organizacionales (tanto internos: trabajadores, directivos, dueños; como externos: clientes-usuarios, proveedores, competidores, gobierno y sociedad), y soportados (procesos, objetivos y relaciones sociales) en el espacio y el tiempo en estructuras y culturas organizacionales específicas, cuya dinámica se encuentra determinada por el devenir en el tiempo de sus "usos y costumbres", y por el**

> **ambiente socioeconómico y político en donde se mueve la organización (culturas locales, mercados, políticas públicas, etcétera)**. (p.15)

Encuentro con esta definición dos grandes riesgos: que pueda ser abrumadora o que pueda, por no comprenderse, banalizarse. Así que el reto es grande, porque no quisiera que se desechara por lo primero y tampoco quisiera que se cayera en lo segundo. Además, este no es el espacio para una revisión exhaustiva, la cual me atrevo a afirmar, que el autor de la definición ya hizo (Pacheco Espejel, 2015b, 2015a, 2017, 2022b). El desafío es todavía mayor. ¿Cómo transmitir el potencial que yo le encuentro a esta definición sin tener que recurrir a la comparación con otras definiciones? No sé si lograré este objetivo pero haré el intento.

De manera general, esta definición permite entender que en la «organización» no solo se lleva a cabo aquello para lo que ésta fue creada y tal cual como fue pensada, no. Mucho de lo que se vive en el día a día de las organizaciones no fue previsible en su concepción o su diseño, no corresponde exclusivamente al campo de causa → efecto. En algunas áreas del saber se aborda con mayor énfasis el mundo material de la organización –por ejemplo en la Administración–, mientras que otras se han abocado, en las últimas décadas, al inframundo o mundo de los significados –como la Sociología–; la gran tarea es integrarlos, mirarlos de manera conjunta, en su interacción continua, con su complejidad, sus contradicciones, su ambigüedad. Ni todo es solo buscar la ganancia en el *mundo* ni todo puede ser solo buscar el significado de los actores organizacionales en el *inframundo*; y esto aplica tanto para organizaciones públicas como sociales o privadas.

Asimismo, de esta definición se desprenden cinco dimensiones que después el autor llamará, a cuatro de ellas, «**tensiones internas»** y que de éstas emanan las cuatro líneas de investigación del DINTER/DIO. En orden de aparición en la definición, la primera sería la dimensión o *tensión técnica* donde se hace referencia a los procesos de transformación material de insumos en satisfactores sociales en el mundo y a la producción de sentidos en

el inframundo (línea de investigación: intervención para la innovación de procesos). La segunda sería la dimensión o *tensión estratégica*, la cual hace referencia a los objetivos tanto de la organización como de los actores organizacionales (línea de investigación: intervención para la administración estratégica). La siguiente sería la dimensión o *tensión estructural*, donde las relaciones sociales se pueden estudiar desde su realización formal en el organigrama de la organización como en su realización informal -cultura organizacional-, la cual va más allá y no sigue normas preestablecidas (línea de investigación: intervención para el diseño de las organizaciones). La dimensión social o *tensión política*, la podemos encontrar desde el inicio y a lo largo de toda la definición de «organización», por ello la he dejado hasta el final de las tensiones, en esta lo que se señala es que las relaciones sociales se dan entre los actores organizaciones –internos o externos–, pudiendo caracterizarse por un ejercicio de poder donde también entran en juego las costumbres y creencias de las personas (línea de investigación: intervención para la negociación). Finalmente queda la dimensión histórica, en la que se hace explícita la importancia de tener presente el devenir en el tiempo de la «organización»; esta dimensión no está considerada como una tensión por parte de su autor.

Adicionalmente, Pacheco Espejel (2017) menciona cuatro «**tensiones externas»**, que también se pueden ubicar en la definición de «organización» pero que aquí compartiré con la cautela de que su relación con el *mundo* y el *inframundo* no es tan sencillo de plasmar, más bien, su análisis está en función de los intereses y expectativas organizacionales por un lado, y por el otro los del exterior en el que se desenvuelve. Tras la aclaración anterior, las cuatro tensiones externas son: la *tensión gubernamental* donde el juego principal está en los impuestos, la organización busca tener que pagar lo menos posible mientras que el

gobierno busca recaudar[4] los impuestos, teniendo, a veces, que llegar a recabar[5] los mismos. También se tiene la *tensión con el proveedor* donde la organización procura comprar al menor precio posible mientras que el proveedor tratará de vender al mayor precio posible. Otra es la *tensión con el usuario* o cliente, a quien la organización buscará venderle al mayor precio, sabiendo que la otra parte busca comprar al menor precio que pueda conseguir. Por último, está la *tensión social*, donde la sociedad puede, por ejemplo, luchar por que la organización disminuya su contaminación ambiental, mientras que la organización sorteará esa lucha, para no aumentar sus costos de producción y comercialización al tener que controlar sus emisiones contaminantes.

De esta forma, la organización se entiende a partir de ocho tensiones, cuatro internas y cuatro externas. Pacheco (2021) recupera la descripción de «tensión» de Ignacio Izuzquiza (2004, p.163) la cual dice que es:

> …una oposición que no se queda en el mero enfrentamiento negativo, sino que se resuelve en una escisión superada. Es una forma de rescatar positivamente la alteridad. Precisamente por mantener intacto el valor de la alteridad, la tensión es capaz de generar una fuerza positiva. Ella misma es sede de una energía potencial. Es algo bien conocido en física. Precisamente por el valor de la escisión mantenida que la constituye, una tensión puede desarrollar un extremado nivel de energía. (p.63)

Es decir, la tensión demanda una unidad donde haya diferencia en los polos extremos. En la organización puede manifestarse de múltiples maneras: diferencia de pensamiento, diferencia de intereses, diferencia de solución, diferencia de entendimiento, diferencia en la

---

[4] Recaudar: “Cobrar o percibir dinero”, “asegurar, poner o tener en custodia, guardar” (Real Academia Española, n.d.)

[5] Recabar: “Alcanzar, conseguir con instancias o súplicas lo que se desea”, “Pedir, reclamar algo alegando o suponiendo un derecho” (Real Academia Española, n.d.)

cosmovisión, entre otras. Esa tensión permite el movimiento de la organización, es decir, su existencia. Podría decir que las ocho tensiones de la organización son indicadores de que la organización está viva. Así como también se podría entender que una organización podría estar en crisis cuando una o más tensiones dejen de estar presentes.

En esta concepción tensionante de la «organización», la tensión es inherente a la misma. Esto no es cosa menor, al entender así a la organización, nadie "en su sano juicio" buscaría eliminar alguna de las tensiones; quizá, sí se buscaría que alguna de las tensiones sea más débil o fuerte pero no que desaparezca. A manera de cierre de este apartado, vuelvo a mencionar que la forma en que entendemos cualquier fenómeno es guía para nuestras acciones sobre ese fenómeno; aquí se estará entendiendo a la organización como ese medio con dos mundos y ocho tensiones existiendo en una dimensión histórica, a partir de un enfoque tensionante.

Proceso de Intervención Organizacional o *Praxis Interventora en las Organizaciones*

Tras haber revisado las definiciones de «*praxis*», «*praxis* interventora» y «organización», ahora queda revisar la definición de «*praxis* interventora en las organizaciones» que, como mencioné anteriormente, esta es la última forma en que Pacheco Espejel llamó a lo que en diferentes documentos se refirió como «proceso de intervención organizacional» o «intervención organizacional». Las ajustes en la definición, desde mi perspectiva, muestran mayor precisión. Aquí citaré la definición que aparece en el documento fundacional del DINTER/DIO y, en seguida, la que compartió el autor en el XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO) en el año 2021.

> …por **intervención organizacional** se entenderá, el conjunto de acciones deliberadas desde el exterior, 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, y considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en la sociedad y en el medio ambiente, a partir de reflexiones sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua. (Departamento de Administración, 2018, p.38)
>
> **Praxis interventora en las organizaciones**. **Conjunto de acciones deliberadas desde 'afuera', 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 el medio ambiente, a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua**. (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021, 12m30s)

Como se puede percibir, las diferencias son mínimas en la redacción pero una es relevante y crucial. En los seminarios que cursé con el Dr. Óscar Lozano Carrillo, él señalaba que la intervención no tiene como característica que se lleve a cabo por parte de una persona ajena a la organización. En este sentido, el cambio en la definición de la expresión “desde el exterior” por la de “desde afuera” genera un significado diferente. Si se mantenía “desde el exterior” sí se tendría como característica de la intervención organizacional o *praxis interventora en las organizaciones* el que el sujeto interventor fuese ajeno a la organización a intervenir; en cambio, la expresión “desde afuera” no demanda que el sujeto interventor sea ajeno a la organización, lo que implica es que el análisis de la situación crítica que demanda la intervención sea la que se realice desde una reflexión distanciada a la problemática, sin importar si esta la realiza un actor organizacional o una persona externa; en otras palabras y como se mencionó anteriormente, el distanciamiento es esencialmente

mental, no físico. Siguiendo este pensamiento, la *praxis interventora en las organizaciones* se puede presentar sin la solicitud de ayuda al “exterior” de la organización pero sí desde un posicionamiento “desde afuera” por parte de alguno de sus actores organizacionales.

Es interesante que este ajuste en la definición estaba presente en el documento fundacional aunque no en la definición misma, esto se puede constatar cuando se lee que “la intervención en las organizaciones, como disciplina, tiene un objetivo doble pero complementario: conocer y transformar los sub espacios sociales organizacionales a través de la intervención “desde afuera”, pero con “los de adentro”” (Departamento de Administración, 2018, p.39). Recalco, no es un «desde afuera» en lo físico, sino en lo mental.

Entonces, en la definición de «*praxis interventora en las organizaciones*» podemos ubicar sus componentes: por parte de la *praxis* está el situarnos en el conocimiento científico u horizonte sistemático, donde el sustento teórico y las acciones deliberadas están entrelazadas; con la *intervención* o *praxis interventora* se tiene, aunado a lo anterior, el orden metodológico y la doble orientación –conocer e inducir [idealmente] integralmente la transformación práctica de la organización–; la *organización* se explicita como espacio tanto para la realización individual como la colectiva, es decir, como medio que además tiene características de complejidad y contradicción y, que impacta en lo social y lo ambiental –entendiendo impactos con una intención diferente a la que predomina en los tiempos actuales, es decir, con énfasis en lo colectivo en vez de lo individual, orientado a la vida en vez de a la muerte tanto en el tiempo presente como en el futuro o en un presente continuo–.

Desde la complejidad el todo suele ser más que la suma de sus partes, este caso no es la excepción, si bien es más el énfasis explícito que lo previamente implícito, considero importante señalarlo: se hace referencia a las organizaciones como células generadoras de riqueza social lo cual podría no ser tan evidente en la definición de organización, se marca

la naturaleza ambigua de las organizaciones, se señala que se busca ganar conocimiento sobre la organización, y ya no solo se mira el devenir de las organizaciones en el pasado y el presente, también se mira hacia el futuro especialmente en sus impactos sociales y ambientales.

Esta propuesta de intervención organizacional a la que me referiré como *praxis interventora en las organizaciones* fue concebida con una perspectiva crítica y con un alto sentido ético, además cuenta con un doble compromiso que busca la acción transformadora de los sujetos en las organizaciones (transformación práctica) así como una reflexión científica por parte del sujeto interventor (que permitan ganar conocimiento respecto a la naturaleza de las organizaciones) (Departamento de Administración, 2018). Y es que la *praxis interventora en las organizaciones* visualiza además a las organizaciones como:

> … laboratorios sociales privilegiados, en los que se diseñan, emergen y se ponen en funcionamiento, un conjunto de dispositivos y prácticas situadas en el contexto actual de flujos y redes globalizadoras por medio de los cuales se pugna por la generación y apropiación de valores, tanto económicos como sociales.
>
> En este sentido, la novedad de mayor trascendencia consiste en que dichos dispositivos y prácticas, de manera inmediata y casi sin mediaciones, se trasladan y se incorporan en todas las demás instituciones de la sociedad. De aquí es que se podría afirmar que, desde las propias organizaciones, se estaría modificando de manera sustantiva, el conjunto de las prácticas sociales. (Departamento de Administración, 2018, p.5)

Todo esto forma parte de cómo se concibe a la organización, esta nos puede develar las potencialidades para la transformación, así como las debilidades que pueden detonar una situación crítica que demande una *praxis interventora en las organizaciones*. El DINTER/DIO ha señalado que la **situación crítica** –de eficacia o de legitimidad– puede estar orientada a la **mejora del desempeño** de la organización, así como a **prevenir o resolver una crisis**

(Departamento de Administración, 2018). Así, “el reto consiste en conectar el saber teórico al saber de la experiencia cotidiana sin caer en la atracción gravitacional del sentido común que desconoce el conjunto estructurado en el que se desenvuelve la acción humana” (Departamento de Administración, 2018, p.33).

Además, la *praxis interventora en las organizaciones* “no es de ninguna manera neutral, inocua, eficientista, que se mida sólo con resultados numéricos” (Pacheco Espejel, 2022, p.21). Espero que quien lee, para este punto, ya tenga una idea de por qué la *praxis interventora en las organizaciones* no puede ser así; por ejemplo, cómo podría analizarse solo con resultados numéricos cuando se ha plasmado que la organización no es solo el «mundo material» donde quizá gran parte de su análisis cuenta con técnicas cuantitativas; está también el «mundo de los significados» y allí han sido las técnicas cualitativas las más utilizadas y efectivas para la comprensión de los fenómenos? Espero también, a lo largo de este documento, poder transmitir implícita o explícitamente el por qué estas características –neutral, inocua, eficientista– no forman parte de la *praxis interventora en las organizaciones*.

> Tampoco, la intervención [o *praxis interventora en las organizaciones*] debe entenderse como una acción transformadora que se aplica una vez y se acabó la intervención. Se trata de una acción para apoyar a los actores internos de la organización para que recuperen su capacidad de autogestión y de auto intervención, es decir, para que recuperen su identidad y su confianza en sus capacidades, de tal forma que no dependan de la fuerza interventora; es decir, del interventor. (Pacheco Espejel, 2022, p.21)

Recuperar la capacidad de autogestión y de auto intervención no se dará por decreto, será un proceso en el que no podemos predecir su durabilidad pero sí esperamos que el acompañamiento no sea eterno; así, el tiempo que dure una *praxis interventora en las organizaciones* será variable. Lo que sí sabemos es que una organización en crisis lo que

menos tiene es tiempo. Caso diferentes puede ser cuando la organización busca la intervención para mejorar su desempeño.

Antes de cerrar este apartado, quiero agregar aquí los cinco desafíos tanto para dar cuenta del concepto como para la práctica de la *praxis interventora en las organizaciones*, referidos den el documento fundacional del DINTER:

1. “Lograr un adecuado compromiso y complementación entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el mundo de la reflexión científica.
2. Asegurar la comprensión de fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que buscamos comprender con instrumentos extra cotidianos, como son el lenguaje y los métodos científicos.
3. Concretar el proceso de intervención, esto es, regresar a la práctica de esa misma realidad cotidiana mediante un ejercicio de cotidianidad reinventada
4. Facilitar la recuperación de la auto comprensión perdida en la etapa crítica en la que estaría sumida una organización, en tanto nuestro supuesto básico es que la transformación al interior de las organizaciones a través de una intervención, sólo es posible por la acción práctica de los propios sujetos que actúan en la misma.
5. Captar la subjetividad de los procesos comunicativos que propician la comprensión y el entendimiento para construir una adecuada descripción de la realidad social como construcción de la acción cotidiana de los directamente involucrados, a través de un conjunto de mediaciones que nos permitan referir la acción al significado que los propios sujetos le han atribuido, tanto a su sentido como a su resultado”. (Departamento de Administración, 2018, p.33)

Finalmente, mi consideración es que la *praxis interventora en las organizaciones* va más allá que mencionar solo la suma de las partes (praxis, intervención y organización). Empero, estudiar cada parte por separado sí permite generar un panorama de lo que se espera obtener del todo, faltará más pero queda plasmado un bosquejo.

Niveles de la Praxis Investigativa

Como último apartado de este capítulo, mencionaré someramente la propuesta de Arturo A. Pacheco Espejel sobre los niveles de la praxis investigativa. He elegido esta propuesta, no por innovadora –que quizá no sea– sino por práctica. En mi opinión, permite ir avanzando de lo más «abstracto» a lo más «concreto», de lo más «general/genérico» a lo más «específico», de lo más «filosófico» a lo más «empírico/práctico». Esta propuesta invita a la multidisciplina, a la interdisciplina, a la transdisciplina.

No siempre la propuesta fue de cinco niveles, en el libro *Metodología Crítica de la Investigación* se enlistaban tres niveles, lo mismo pasaba en el artículo *La Estrategia Metodológica de la Praxis Investigativa en Administración: Más Allá del Debate entre lo Cualitativo y lo Cuantitativo*, quizá la diferencia era que en este artículo se le nombraban «momentos» en vez de «niveles». Los otros dos niveles quedaban expresados en el interés del investigador, en su enfoque. Sin embargo, durante la presentación del libro *Herramienta Filosófica para la Investigación Científica. Siete tesis para entender la realidad como un todo* el autor compartió una diapositiva titulada "***Niveles de la praxis investigativa***" y en esta se plasmaban cinco niveles: **1) ontológico, 2) epistemológico, 3) lógico, 4) metodológico y 5) técnico** (Administración UAM Azcapotzalco, 2022, 42m48s).

De manera sintética, en la Tabla 1 se presenta información sobre cada uno de los cinco niveles de la *praxis* investigativa; estos niveles, según propuso Pacheco Espejel, deberían estar alineados. Para esta alineación el autor propuso que el punto de partida fuese la conjunción de los niveles 1 y 2 –ontológico y epistemológico, u ontoepistemológico–, el posicionamiento que se tenga en estos niveles debe mantenerse en los otros tres niveles. Por ejemplo, si el posicionamiento es positivista, orientamos las ideas a la ganancia económica presente, procedemos con el método científico hipotético-deductivo y usamos técnicas cuantitativas, tenemos una *praxis* investigativa alineada; en cambio, si partimos de

un posicionamiento positivista, orientamos las ideas a la no generación de impactos ambientales negativos, procedemos con el método hipotético-deductivo y usamos técnicas exclusivamente cualitativas, tendremos una *praxis* investigativa no alineada. Parece fácil el alineamiento pero no siempre lo es. Como veremos a lo largo de los demás capítulos, algunos retos de la *praxis interventora en las organizaciones* pueden estar relacionados con problemas en el alineamiento de estos cinco niveles.

Una última aclaración es necesaria, cuando se presentó la diapositiva de los *Niveles de la praxis investigativa* esta era visualmente peculiar, la representación podría entenderse como un cono horizontal donde la parte más grande estaba del lado izquierdo e iniciaba con el nivel ontológico y la parte más pequeña era la misma «realidad» en el extremo derecho, antecediéndole el nivel técnico. La «*praxis* investigativa» era aquello que atravesaba el cono y culminaba en la «realidad». Pues bien, los capítulos para abordar los niveles de la *praxis* investigativa recrearán este cono en la medida de lo posible, siendo de mayor volumen el nivel ontológico y decreciendo –casi siempre– hasta llegar al nivel técnico.

Reflexiones

En este capítulo se realizó una revisión de las definiciones de «*praxis*», «intervención/*praxis* interventora», «organización» y «*praxis interventora en las organizaciones*», así como un primer acercamiento a los niveles de la *praxis* investigativa. Las definiciones revisadas fueron las propuestas por Arturo A. Pacheco Espejel, debido a que son estas las que quedan plasmadas en el documento fundacional del DINTER/DIO y son estas en las que encuentro un potencial que no he encontrado en otras definiciones. La propuesta del DINTER/DIO va más allá de las definiciones de Pacheco Espejel, por ello se han ido y se seguirán retomando aportaciones que aparecen en el documento fundacional o que se han compartido o debatido en otros espacios de reflexión.

He resaltado que en la *praxis* se concibe una interrelación entre la teoría y la práctica, no pudiendo darse una sin la otra; buscando la transformación de un fenómeno de la realidad a partir de acciones prácticas que estén sustentadas en la teoría. Por su parte la «*praxis* interventora» demanda que las acciones para la idealmente integral transformación práctica se den «desde afuera», sean deliberadas y que tengan una ilación coherente. La «organización» se ha concebido como un ente con características particulares (creatura y creación; con mundo material y uno de sentidos y significados; con ocho tensiones; que existe en una dimensión histórica), que se puede entender como una célula de generación de riqueza social donde los seres humanos nos realizamos tanto en lo individual como en lo colectivo, que la naturaleza de esta es compleja, contradictoria y ambigua.

En la revisión de la *praxis interventora en las organizaciones* se expuso que la propuesta del DINTER/DIO recupera las concepciones de «*praxis*», «intervención/*praxis* interventora» y «organización»; además toma un papel importante el impacto de la transformación práctica en la dimensión histórica, no solo con lo que respecta a la «organización» a intervenir, sino también en las áreas de lo social y lo ambiental. Entonces, a partir de una concepción, idealmente, integral de la realidad, se lleva a cabo una transformación también, idealmente, integral usando como medio la *praxis interventora en las organizaciones*.

Los cinco niveles de la praxis investigativa que propone Pacheco Espejel se presentan como una posible guía general para alcanzar el objetivo de esta investigación; así, lo que se revisará en los siguientes capítulos será lo reflexionado en lo ontológico, lo epistemológico, lo lógico, lo metodológico y lo técnico de la *praxis interventora en las organizaciones*. En otras palabras, los siguientes capítulos no solo recuperarán teoría practicada, también práctica teorizada. Quizá el esfuerzo sea insuficiente pero eso no debe ser limitante para que se lleve a cabo.

Finalmente quiero reconocer que contar con definiciones de las cuales partir es una gran ayuda para la realización de una investigación, facilitan llevar a cabo la *praxis*

–proporcionando un punto de partida teórico–, y será esta misma [la *praxis*] –contrastando ese punto de partida teórico con la práctica– la que vaya puliendo esas definiciones o vaya aportando otros elementos para la descripción del fenómeno. Por su parte, la propuesta de los cinco niveles de la *praxis* investigativa, considero que coadyuva a una ilación coherente en la profundización de la descripción de cualquier fenómeno de la realidad; de igual manera, es solo una herramienta, no necesariamente «la mejor» o «la más idónea» pero sí una con la que yo puedo trabajar.

Tabla 1

Niveles de la praxis investigativa propuestos por Pacheco Espejel

Nivel	Pregunta	Referente a	A manera de ejemplo
Ontológico	¿Qué es la realidad?	La concepción que se tenga de la realidad	La realidad es…
Epistemológico	¿Qué es el conocimiento?	Qué y cómo podemos conocer de la realidad	Depende de la pesperctiva espistemológica
Lógico	¿Cómo razonamos?	Las habilidades del pensamiento que usamos para conocer la realidad de manera coherente y sustentada	Abstracto ↔ Concreto General ↔ Particular Análisis ↔ Síntesis Inducción ↔ Deducción
Metodológico	¿Cómo procedemos coherentemente?	La guía para aplicar las habilidades del pensamiento para conocer la realiad de manera coherente y sustentada	Diseño ↕ Desarrollo ↕ Difusión
Técnico	¿Con qué herramientas contamos?	Aplicación de las habilidades del pensamiento hacia un objetivo específico en el conocimiento de la realidad de manera coherente y sustentada	Cuantitativas Cualitativas Mixtas

Nota: Elaboración propia con base en Administración UAM Azcapotzalco, (2022); Pacheco Espejel, (2015b); Pacheco Espejel & Cruz Estrada, (2006).

Capítulo 2. El Nivel Ontológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

> Hablé con científicos, sabios y brujos,
> visité el inframundo y conversé con Mictlantecuhtli,
> y ahora sé,
> que la Realidad es del tamaño y la profundidad de mis preguntas.
> (Pacheco Espejel, 2021, p.15)

En este capítulo se presenta en primer lugar a qué se hará referencia con «nivel ontológico»; en seguida un panorama de cómo se puede entender a la realidad [como un todo] resaltando las implicaciones que esto conlleva; después presentaré elementos de la materia consciente que considero relevantes; en cuarto lugar, los retos en la *praxis interventora en las organizaciones* para entender de esta manera a la realidad; finalmente algunas reflexiones de cierre para el capítulo.

¿Qué se Entiende por Nivel Ontológico?

De manera general, lo «ontológico» suele entenderse como lo relativo a la "ontología" (Real Academia Española, n.d.). La palabra «ontología» tiene sus raíces griegas en las partes *on* u *ontos* que hace referencia al ente, al ser; y *logía* que también se divide en *logos* que significa palabra o tratado o estudio y, el sufijo *-ía* que denota cualidad (DECEL, n.d.). Entonces, «ontología» se puede entender como el estudio del ser y, «ontológico» como lo relativo al estudio del ser.

Ahora bien ¿cuál es el «ser» en la *praxis* investigativa? ¿cuál es el «ser» de la *praxis interventora en las organizaciones*? El **nivel ontológico** de la *praxis* investigativa, según la propuesta de Pacheco Espejel, propone dar respuesta a la pregunta **¿qué es la realidad?**

Siendo así, la *realidad* sería el «ser« de la *praxis* investigativa, pero un «ser» en lo general; cada investigación tendrá su «ser» o sus «seres» particulares. Por su parte, la *praxis interventora en las organizaciones* tiene como «ser» **la transformación práctica de la realidad**, no cualquier tipo de transformación sino aquella que se realiza **mediante la *praxis***, que tiene por objeto a las ***organizaciones*** y que se hace a partir de la *intervención*; y esta transformación **la realizan los seres humanos**. En este sentido, habrá un apartado para bosquejar a la realidad como un todo y otro apartado para bosquejar al ser humano. En el capítulo anterior ya abordé a la «organización», es por ello que ahora, aunque es parte ontológica de la *praxis interventora en las organizaciones*, no le dedicaré un apartado especial.

La Realidad como Un Todo

Volvamos a la propuesta de Pacheco Espejel para el nivel ontológico. Este autor no solo nos plantea la pregunta –¿qué es la realidad? –, sino que también nos propone una respuesta, no innovadora en lo general pero sí en lo particular, en la manera de articularla. La respuesta corta es que la realidad es un todo. La respuesta larga demanda más que solo sujeto, verbo y predicado. Por cierto, he revisado esta propuesta en repetidas ocasiones y cada vez me asombro más del potencial que tiene; considero que en sí misma puede ser una guía metodológica para el diseño de una investigación.

Esta propuesta plantea a la realidad como integral de todo con todo en el lienzo del espacio-tiempo, donde la relación entre sus elementos es de naturaleza tensionante, probabilística y permanente sin seguir un «Plan Maestro» (Pacheco Espejel, 2021). La definición que da el autor, sobre la realidad como un todo, fue desarrollada a partir de dar respuesta a preguntas que el autor mismo se hacía sobre la realidad, cada pregunta dio origen a una Tesis, en total fueron siete Tesis; así concluye que la **realidad** es:

> **Materia (y energía) en movimiento dentro del lienzo espacio-tiempo, manifestándose en forma granular, donde todos sus elementos se relacionan entre sí en forma tensionante -por lo que nada surge de la nada y todo es parte de una gran malla totalizante y continua-, dentro de un campo de fuerzas determinado, lo que le otorga una dinámica probabilística, permanente y sin Plan Maestro que la guíe o determine**. (Pacheco Espejel, 2021, p.79)

Esta definición, considero, demanda señalar más sobre la materia y energía. Lo primero es que el autor detecta al menos cuatro formas en que se manifestan la materia y energía, esto es relevante porque será una de ellas la que lleve un peso significativo en esta investigación. Cada forma de manifestación de la materia y energía el autor la relaciona con una lógica básica de comportamiento. De manera general, las cuatro manifestaciones y sus lógicas básicas de comportamiento son:

1. Materia inerte → Acción simultánea de la causalidad y de la casualidad.
2. Materia viva/viviente → La búsqueda de la sobrevivencia material.
3. Materia consciente → La búsqueda del sentido simbólico.
4. Materia artificial → La búsqueda de eficiencia-efectividad.

Para el autor, estas manifestaciones de la realidad también tienen una cronología temporal, en ese sentido, la primera en aparecer fue la materia inerte; millones de años despúes, alguna materia inerte se relaciona de tal manera que da origen a la materia viva/viviente, la cual eventualmente en algunos entes desarrolló aquello que conocemos como consciencia y así hace su aparición la materia consciente hace algunos miles de años; finalmente, la útlima en aparecer, desarrollada por la materia consciente, es la materia artificial. Esto trae consigo un detalle más, la lógica básica de comportamiento se va sumando de manifestación en manifestación; así, si nos situamos en la materia consciente, las lógicas de comportamiento que entrarían en consideración sería la relacionada con la causalidad y

la casualidad, la relacionada con la sobrevivencia material y la relacionada con la búsqueda de sentido.

Ahora si, regreso a la definición de realidad como un todo. Se parte por entender que realidad es todo aquello que, hasta ahora, la humanidad ha identificado como materia o energía (Tesis I) –incluyendo antimateria, agujeros negros, entre otros– que se mueve en el lienzo espacio tiempo.

Además está compuesta por granos (Tesis II), siendo esto lo más pequeño que hemos conocido de cada una de las cuatro formas de manifestación de la realidad, su unidad; granos que se encuentran en una malla totalizante y continua (Tesis V) de relaciones (Tesis III) tensionantes (Tesis IV), en otras palabras, hay relación de todo con todo y en todo tiempo. Esta malla tiene una dinámica no determinista sino probabilística que genera su movimiento permanente a partir de fuerzas que inciden en cada una de las cuatro formas de manifestación de la materia y energía (Tesis VI); yo entiendo esta probabilidad como consecuencia de la lógica del comportamiento de la materia inerte, que se sigue presentando en la materia viva, la consciente y la artificial: lógica de la acción simultánea de la causalidad y la casualidad. Y la definición cierra con la afirmación de la ausencia de una guía o Plan Maestro (Tesis VII) para el movimiento de materia y energía.

Ya que es la materia consciente la esencia de las organizaciones, es en ella en la que quiero recuperar la aplicación de esta definición de realidad como un todo. Pacheco Espejel lo sugiere de la siguiente manera:

- Tesis I → Materia consciente; por ahora solo hay consenso en que el ser humano es el único consciente en cualquiera de las manifestaciones de la realidad.
- Tesis II → La unidad o grano es el individuo, un ser humano.
- Tesis III → Las relaciones, entre individuos, son sociales.
- Tesis IV → Hay tensiones sociales en cada relación social.

- Tesis V → La malla que forman los individuos relacionados tensionantemente son las sociedades.
- Tesis VI → La malla tiene un movimiento probabilístico perpetuo.
- Tesis VII → Los individuos y las sociedades no siguen un Plan Maestro.

Lo primero que a mí me hace ruido es lo de «perpetuo» en la Tesis VI, esto cuando pienso el lienzo espacio-tiempo en términos de pasado, presente y futuro de manera lineal, porque mi primer pensamiento se orienta a plantear que no siempre ha existido la materia consciente. Sin embargo, si pienso el lienzo espacio-tiempo de manera no lineal, sino un continuo, entonces el ruido desaparece. Por otro lado, puedo ver la alineación o el reflejo de esta forma de concebir la realidad con la definición de «organización» revisada en el capítulo anterior; uno de los ejemplos más claros, por explícito, es el de la Tesis IV que aparece como cuatro tensiones internas y cuatro tensiones externas de la organización. Finalmente, una cosa es no seguir un Plan Maestro y otra cosa es que no hagamos planes tanto en lo individual como en lo colectivo; hacer o trazar planes no implican su consecusión al pie de la letra, lo que sí implica es nuestro interés o deseo o necesidad de control de aquello que puede ser causal, sin pretender olvidar que hay mucho más que es casual o no está bajo nuestro control.

En esta *realidad como un todo* es que se desarrolla la *praxis interventora en las organizaciones*; por ello es que no se puede pensar en eliminar sus tensiones pero sí en «meter mano» en la parte probabilística que suponemos conocer y suponemos poder controlar. En esta *realidad como un todo* se sitúa la concepción de «organización» revisada en el capítulo anterior. Por lo tanto, si todo está relacionado con todo, no se puede pretender una *praxis interventora en las organizaciones* que descuide el impacto ambiental o que anteponga el interés individual en perjuicio del impacto social; si todo está relacionado con todo y se busca la causalidad, el sustento teórico y el orden metodológico servirán de medios para lograr el fin, idealmente, integral de la transformación práctica de la realidad.

Ahora bien, que todo esté relacionado con todo, no implica que la *praxis interventora en las organizaciones* busque la transformación inmediata de la totalidad de la realidad, eso sería ingenuo. Lo que sí se puede suponer es que pequeñas transformaciones en pequeños espacios pueden llegar a acumular tanta energía como para detonar una transformación que logre impactos que puedan ser masivos, globales.

Aterrizando esta información a la *praxis interventora en las organizaciones* cada una de las tesis se vería reflejada según cómo se vaya entendiendo el fenómeno; la Tesis I quizá sea la más constante, la materia y energía están presentes; la parte elemental (Tesis II) serían los componentes de la organización, no solo los seres humanos pero sí estos como un componente principal; la relacionalidad (Tesis III) la podemos encontrar tanto en las relaciones sociales entre individuos como otro tipo de relaciones como la del ser humano o la organización con el medio ambiente, donde otras manifestaciones de la realidad están presentes; las tensiones o relaciones tensionantes (Tesis IV), como mencioné anteriormente, se pueden percibir a partir de las cuatro tensiones internas (técnica, estratégica, estructural, política) y las cuatro tensiones externas (gubernamental, con el proveedor, con el usuario, social) que dejan ver que la aromonía no existe; la integralidad (Tesis V) nos obliga a tener presente que la organización no existe aisladamente, sino que se relaciona con otros elementos de la realidad, como con instituciones, otras organizaciones, movimientos sociales, otros seres vivos, entre otras; la organización y la intervención en ella, están en un movimiento probabilístico (Tesis VI) no determinístico, es decir, no todo es causalidad pero no por ello todo es casualidad, se presenta un equilibrio inestable, que estará buscando el equilibrio estable o el equilibrio neutro pero que, aunque lo consiguiera alcanzar, no será eterno, hay tanto en movimiento que se volvería al equilibrio inestable; la incertidumbre (Tesis VII), aunque pueda ser en un grado menor, estará presente siempre, la *praxis interventora en las organizaciones* no es una receta mágica que

resuelve de una vez y para siempre los «problemas« de la organización, no puede, no es su finalidad.

El Ser Humano – La Materia Consciente

La *praxis interventora en las organizaciones*, transformadora de la realidad, la llevamos a cabo los seres humanos. Por un lado encontramos a los actores sociales, aquellos que forman parte de la organización a intervenir; por otro lado está el sujeto interventor –individual o colectivo– que acompaña a la organización en su transformación, este último puede también contar con un equipo de intervención, que, sin un gran poder en la toma de decisiones, hacen posible que el proceso de intervención, a los ojos de la organización, se lleve a cabo.

Diferentes áreas del saber han indagado en el «ser» de los seres humanos; por ejemplo la biología, la sociología, la economía, la filosofía, la antropología, la genética, la historia, entre otras. También hay aportaciones desde las multidisciplinas como las neurociencias, la filosofía de la mente, la bioética, los estudios organizacionales, la psicología evolutiva, entre otras. Las narrativas apelan a que cada vez sabemos más sobre el ser humano, al mismo tiempo que vislumbramos con mayor certeza el abismo de lo que desconocemos. Nos autocatalogamos o autoclasificamos como *homo sapiens*, que tenemos un cerebro social, que buscamos vivir con sentido, que somos un conjunto de reacciones bioquímicas, que no vivimos de manera aislada sino en colectividad, que «cada cabeza es un mundo», que tenemos intereses individuales, que podemos compartir intereses con otros, etc.

> El hombre [ser humano] podría ser definido como el actor central del PRS[6], convertido en un generador, acumulador y aplicador sistemático de conocimientos

---

[6] PRS o proceso de reproducción social: “Proceso mediante el cual el hombre (en sociedad) garantiza las condiciones necesarias que le permiten reproducirse como ente biológico y ser social a través de la interacción mutuamente transformadora con su realidad, es decir,

> científicos y tecnológicos, así como de habilidades prácticas que le permiten producir, por un lado, los satisfactores materiales para reproducirse biológicamente y, por otro lado, los satisfactores artísticos y espirituales que le permiten reproducirse culturalmente. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006, p.12)

Sea lo que sea que somos los seres humanos, antropocéntricamente nos consideramos diferentes a otros por nuestra «consciencia»[7]. Lo interesante es que no tenemos un consenso sobre qué es eso que llamamos consciencia, empero “sabemos” a qué nos referimos –o eso creemos o pensamos–. Esto mismo nos pasa con aquello que llamamos «tiempo», no contamos con una definición consensuada sobre qué es pero “sabemos” a qué nos referimos y le hemos asignado unidades de medida. En este documento, por consciencia haré referencia, a grandes rasgos, a la capacidad que tenemos los seres humanos de reconocernos como parte de la realidad [como un todo], de poder conocer esta y también a nosotros mismos.

¿Cómo es que el ser humano conoce la realidad [como un todo]? Podríamos comenzar por decir que todo inicia con la percepción. ¿Y qué es la percepción? “Es la manera en la que el sistema nervioso interpreta los estímulos sensoriales para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno” (Asociación Misionera de Marketing, 2020, 23m49s). Ya desde aquí empiezan las diferencias en cómo percibimos la realidad [como un todo]; empezamos con que no podemos ver todo lo que existe, el ojo humano está limitado a su espectro visble, la gran mayoría dejamos fuera tanto lo que cae en el rango ultravioleta como lo que cae en el rango infrarrojo. Tampoco podemos escuchar todos los sonidos

---

con la naturaleza (transformación material) y, por ende, con sus semejante (transformación socio-cultural)” (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006, p.2)

[7] “Conocimiento inmediato o espontáneo que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones. / Capacidad de algunos seres vivos de reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella. / Conocimiento reflexivo de las cosas. / Facultad psíquica por la que un sujeto se percibe a sí mismo en el mundo” (Real Academia Española, n.d.).

posibles, de manera general los infrasonidos (<20 Hz) y los ultrasonidos (>20.000 Hz) quedan fuera de lo que el ser humano puede percibir por el oído. Y es de esperarse que lo mismo pase con las demás maneras en las que el ser humano percibe la realidad. No conforme con lo anterior esos estímulos sensoriales pueden caer en ilusiones: ópticas como la Copa de Rubin, auditivas como el Tono de Shepard, táctiles como en la Ilusión de la Mano de Goma, entre otras. Nuestra percepción de la realidad *no* es la realidad [como un todo].

En la definición de «percepción» se hace mención al sistema nervioso, uno de los órganos de este sistema es el cerebro. Me interesa resaltar que el ser humano –materia consciente– está equipado con un cerebro social (Lieberman, 2013; Manes & Niro, 2015) y que algo sabemos de cómo usa este para tomar decisiones; pongo el foco en esto último ya que la *praxis interventora en las organizaciones* se puede entender de esa manera, como una serie de toma de decisiones tanto por parte de los actores organizacionales como por parte del sujeto interventor o su equipo de intervención.

Daniel Kahneman (2011), psicólogo ganador del Premio Nobel en Ciencias Económicas en el año 2002, plantea que el cerebro funciona con dos sistemas de pensamiento para cuando tiene que tomar una decisión:

- **Sistema 1**. Rápido, intuitivo, automático.
- **Sistema 2**. Lento, deliberativo, analítico.

Al mismo tiempo, el cerebro toma atajos tanto en el Sistema 1 como en el Sistema 2, atajos que se han denominado sesgos cognitivos y heurísticas; ambos reducen la carga cognitiva, las heurísticas pueden caer en errores y los sesgos cognitivos pueden perpetuar prejuicios. Contratar a un empleado con base en la escuela donde estudió la licenciatura podría ser una decisión del Sistema 1, porque no está evaluando las características para el puesto, las habilidades del solicitante, si tiene alta posibilidad de encontrar cooperación y coordinación con el resto de integrantes de la organización. Un ejemplo de decisión del Sistema 2 puede ser la realización de un plan estratégico para la relocalización de una

organización, presuponiendo que implicó un análisis profundo de diferentes alternativas donde fueron evaluadas diferentes aristas como los costos-beneficios, los impactos ambientales, la viabilidad financiera, los ajustes en la gestión, entre otras.

Por su parte, Matthew Lieberman (2013), investigador y profesor en neurociencia cognitiva social[8], plantea que la actividad de las redes neuronales se activan en una relación inversamente proporcional entre dos sistemas:

- **Sistema de Inteligencia General**. Cuando estamos ocupados en una tarea específica.
- **Sistema de Inteligencia Social**. Cuando no estamos ocupados en una tarea específica.

Esto quiere decir que mientras más activo se ha encontrado el sistema de inteligencia general, menos activo se ha visualizado el sistema de inteligencia social. El sistema de inteligencia social es el que, la mayoría de las personas, tenemos activo gran parte del tiempo, por eso en algún momento se le llamó el sistema predeterminado. En el planteamiento de Lieberman, el sistema de inteligencia general nos prepara para lo que tenemos que enfrentar con el sistema de inteligencia social.

> The default network quiets down when we perform a specific task, such as calculating a math problem in math class or studying ancient Greek pottery in history class. But when the mind's chores are done, it returns to Old Faithful—the default mode. In other words, the brain's free time is devoted to thinking socially. Consciously or not, it seems to be processing (and perhaps reprocessing) social information, as well as priming us for social life. It might be using this time to integrate new

[8] "…social cognition, which is simply another way of describing thinking about other people, oneself, and the relation of oneself to other people" […cognición social, que es simplemente otra forma de describir el pensamiento sobre otras personas, uno mismo y la relación de uno mismo con otras personas] (Lieberman, 2013, p.26)

> experiences into our long-standing knowledge of other people, their relationships with one another, or our relationships with them. It might be used to extract information from recent interactions to update the general rules we use for understanding the minds of others. This neural habit is at work in two-day-old infants and in our adult brains the moment we stop whatever else we are doing. In essence, *our brains are built to practice thinking about the social world and our place in it*. [La red predeterminada se silencia cuando realizamos una tarea específica, como calcular un problema matemático en la clase de matemáticas o estudiar cerámica griega antigua en la clase de historia. Pero cuando terminan las tareas de la mente, esta vuelve a 'la vieja confiable'—el modo predeterminado. En otras palabras, el tiempo libre del cerebro se dedica a pensar socialmente. Conscientemente o no, parece estar procesando (y tal vez reprocesando) información social, además de prepararnos para la vida social. Podría estar utilizando este tiempo para integrar nuevas experiencias en nuestro conocimiento de larga data de otras personas, sus relaciones entre sí o nuestras relaciones con ellos. Puede usarse para extraer información de interacciones recientes para actualizar las reglas generales que usamos para comprender las mentes de los demás. Este hábito neuronal funciona en bebés de dos días y en nuestro cerebro adulto en el momento en que dejamos de hacer cualquier otra cosa que estemos haciendo. En esencia, *nuestros cerebros están construidos para practicar el pensamiento sobre el mundo social y nuestro lugar en él.*] (Lieberman, 2013, p.31)

Si el sistema de inteligencia general se mantiene activo gran parte del día, ¿en qué momento volvemos a pensar en el mundo social? Si la pasamos todas las horas de vigilia en tareas específicas ¿solo durante el sueño integramos los aprendizajes para su uso en el sistema de inteligencia social? ¿Cuándo nos damos la oportunidad de ponerlos en práctica? Con una vida saturada de actividades que demandan nuestro sistema de

inteligencia general, con una cantidad de toma de decisiones diarias que representa una gran carga cognitiva, queda poco tiempo y oportunidades para el sistema de inteligencia social, pienso que tenemos que tenerlo presente. Ya que la transformación práctica de la realidad, en estos tiempo, demanda que ciertos actores organizacionales antepongan «lo social» al «bolsillo», lo colectivo a lo individual, lo sostenible y sustentable en el tiempo a lo efímero del placer instantáneo o de corta duración.

Considero que las aportaciones de Kahneman y las de Lieberman pueden ser complementarias. La clasificación de Lieberman me permite identificar en qué tipo de tarea se encuentra una persona o un grupo de personas, mientras que la clasificación de Kahneman pone el foco en cómo procede esa persona o grupo de personas. No es lo mismo si una persona está ante un fenómeno totalmente nuevo para ella y opta por tomar una decisión inmediatamente a que si una persona está ante un fenómeno totalmente nuevo para ella y opta por empezar a analizar dicho fenómeno, ubicarlo en la realidad [como un todo], dividirlo en sus partes, pensar alternativas de decisión, evaluar las alternativas, para después tomar una decisión; son caminos diferentes, ninguno garantiza la «mejor» decisión ya que tal cosa podría no existir.

Las clasificicaciones anteriores están desarrolladas a partir de lo que sucede en el cerebro de las personas y en relación con su toma de decisiones, ya sea analizado directamente –Lieberman– o indirectamente –Kahneman–; recurro a ellas por interés personal pero quiero dejar claro que podrían ser otras; por ejemplo las revisadas en la Teoría de la Organización con Herbert Simon (Millett & Simon, 1947) y la racionalidad limitada, Cohen, March y Olsen con el *Garbage Can Model*, incluso las aportaciones de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, o quizá algo más integrador como la propuesta de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (Mintzberg et al., 2013) donde la escuela de la configuración engloba a las otras escuelas que ellos ubican presentes en el fenómeno de estudio; de igual manera podría incluir la propuesta de Lozano Carrillo (2014, 2019), la cual profundiza en el

fenómeno y lo entiende tanto en la parte técnica de la herramienta a utilizar (técnica), como la parte individual-social (ontogenético) y la parte biológica (filogenético).

Repito, el interés en el cerebro del ser humano y la toma de decisiones es personal, quizá para otras personas haya otros fenómenos que también les permiten aproximarse y profundizar en la comprensión del actuar del ser humano. Tengo presente que entender al ser humano solo desde su toma de decisiones es insuficiente, aunque esta se haga desde el funcionamiento del cerebro social; sin embargo, considero que el potencial de esa perspectiva es grande, más si se le acompaña de otras formas de entender el actuar de los seres humanos, por ejemplo, con la propuesta de Núñez Rodríguez (2024), donde describe a dos tipos de seres humanos en el dispositivo neoliberal colonial: el *homo demens* y el *homo sacer*; el primero teniendo en su esenica el desprecio por la vida, la falta de empatía y de solidaridad, y la agencia para la acción colectiva e individual que permite hacer morir (p.65), el segundo como la corporalidad que vive, sufre y se ve amenazada de muerte por esa agencia del *homo demens* y las estructuras que lo producen y lo condicionan (p.66). Las posibilidades quizá sean infinitas, dependerán de cada investigador o de cada interventor. ¿Qué tipo de información fue cargada en el sistema de inteligencia social de cada uno de estos tipos de seres humanos? ¿Cuánto tiempo su sistema de inteligencia general ha estado activo? ¿Cuántas veces el Sistema 1 decidió algo que impactó negativamente en la sociedad y el medio ambiente, solo por no permitirle al Sistema 2 hacerse cargo? ¿O a partir de qué información el Sistema 2 ha llevado a decidir en contra de la vida?

Toda esta información la considero de relevancia ya que en la *praxis interventora en las organizaciones* somos los seres humanos los que estamos al centro, tanto en la organización como en el lado interventor. ¿No se torna relevante conocer el «ser» de los seres humanos? Muchas disciplinas y multidisciplinas lo han hecho, aquí estoy recopilando algunas aportaciones desde las neurociencias, por un interés personal y por considerar que

si entendemos cómo funcionamos, podríamos actuar deliberadamente para transformarnos. No estoy negando las aportaciones desde otras áreas del saber, solo estoy seleccionando algunas que se enfocan en esa caja negra que hemos detectado en nosotros mismos: el cerebro [social]. Estas aportaciones, no entran en conflicto con lo ya planteado sobre la realidad como un todo, al contrario, permiten incorporar más saberes; es por ello que las retomo.

Otro planteamiento que ha quedado expuesto es que somos sociales desde el cerebro. Desde que nacemos necesitamos a otros, un ser humano recién nacido es incapaz de sobrevivir por su propia cuenta, nuestras habilidades motoras no se han desarrollado para defendernos de posibles depredadores o para alimentarnos o para protegernos de condiciones climáticas adversas. Si aceptamos la propuesta de Lieberman, somos tan sociales que ese es nuestro sistema de inteligencia predeterminado; no implica que no podamos comportarnos de una manera contraria –egoísta, individualista, narcisista; como un *homo demens*–, solo quiere decir que podemos seguir apelando a la inteligencia social.

Otra aportación de Lieberman (2013) que voy a recuperar es la del dolor social –la pérdida de un ser querido, el abandono por parte de algún ser querido, la humillación pública–, este dolor es tan real a nivel cerebral como lo es cualquier dolor físico –un dolor de muelas, una fractura de algún hueso, la quemadura de la piel, los cólicos menstruales, etc–. Sus investigaciones revelaron que una persona que siente dolor social, puede aminorar ese dolor, momentáneamente, con los mismos medicamentos que se suelen recetar para combatir el dolor físico.

Yo integro esta aportación de Lieberman con lo planteado por Pacheco Espejel con respecto a la lógica de la materia consciente. Intentaré explicarme; la búsqueda de sentido simbólico está vinculada a nuestra parte social, nuestra parte social puede verse afectada por el dolor social, entonces, el dolor social puede perdernos en la búsqueda de sendido simbólico o

dificultarnos su alcance. ¿Qué pasa con un ser humano que está en una organización pero vive con dolor social? ¿qué tanto le podemos pedir? ¿qué tanto puede usar sus habilidades para coadyuvar a la organización a mejorar su desempeño, a prevenir una crisis o a salir de una crisis? ¿Y qué si esa persona juega el rol del interventor?

En resumen, la consciencia le permite al ser humano saberse parte de una realidad, esa realidad no la podemos percibir en su totalidad, cosa que no nos impide intentar entender a la realidad como un todo. Uno de los órganos involucrados en la percepción de la realidad es el cerebro y este tiene la característica de ser social. El ser humano o materia consciente en su búsqueda de sentido simbólico –además de la sobrevivencia material y de la acción simultánea de la causalidad y la casualidad– puede verse afectado ante la presencia de dolor físico o de dolor social. ¿Y por qué me interesa exponer esto? Porque si lo que percibimos es solo una parte de la realidad, no podemos plantearnos que conocemos toda la realidad de manera objetiva. Si el cerebro es un órgano social, con un sistema de inteligencia social y una sensibilidad para el dolor social, entonces hay que reconsiderar otros aspectos como los intereses individuales y colectivos, el manejo de emociones, entre otros; esto también conlleva a saber que no solo no percibimos de manera objetiva, sino que nuestra interpretación tampoco será objetiva. En el siguiente capítulo me adentraré más en estos temas.

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

Este nivel ontológico de la *praxis interventora en las organizaciones* es complejo. Desde que empezamos a percibir la realidad, vamos formando nuestra cosmovisión; algunos reflexionan al respecto, otros no y no tendrían por qué hacerlo. La estructura social en la que nos desenvolvemos influye en nuestra manera de interpretar la realidad. Los retos que a continuación expondré están pensados desde el sujeto interventor –individual o colectivo–, es decir de quien dirige la *praxis interventora en las organizaciones*. Hasta

ahora, he identificado tres grandes retos para el sujeto interventor, que se comparten tanto en el nivel ontológico como en el nivel epistemológico: a) congruencia, b) flexibilidad y c) totalidad.

Por el **reto de la congruencia**[9] me refiero a la no contradicción entre los supuestos teóricos elegidos o a la no contradicción entre la teoría que sustenta y la práctica que transforma. Es decir, buscaría algo similar a una armonía, a un acuerdo. Si digo que la realidad es «x», entonces, actúo en consecuencia. Esto implica un engranaje entre cómo concebimos a la realidad, cómo concebimos a la organización, cómo concebimos a los seres humanos, etcétera; además de un engranaje con la práctica, con la transformación práctica de la realidad.

Por ejemplo, si decimos que la realidad es tensionante, la concepción de la organización no debería ir en contra de esas tensiones; luego entonces, la transformación práctica de la realidad no buscará eliminar las tensiones. Otro ejemplo, si concebimos las lógicas de las manifestaciones de la realidad según lo expuesto en este capítulo, no buscaremos que los seres humanos que conforman las organizaciones sean eficientes y efectivos, ya que la eficiencia y la efectividad es la lógica de la materia artificial, no de la materia consciente. Un ejemplo más, si partimos de que la acción simultánea de la causalidad y de la casualidad se observa en todas las manifestaciones de la materia; aceptaremos que, a pesar de hacer planes totalmente orientados a la causalidad –porque buscamos deliberadamente la transformación práctica de la realidad–, tenemos que ser conscientes de que la casualidad nos puede sorprender en cualquier momento, en cualquiera de las manifestaciones de la materia o de las relaciones entre las mismas.

---

[9] Congruencia: “Acuerdo, armonía o no contradicción entre las características de dos ideas, dos propuestas o dos actitudes” (COLMEX, n.d.). Me tomo con cautela aquello de la «armonía» y de la «no contradicción».

El siguiente es el **reto de la flexibilidad**[10], en este caso yo lo refiero a la capacidad de hacer los ajustes necesarios a la *praxis interventora en las organizaciones*, ya sea en lo que respecta a la teoría o a la práctica o a ambas. La realidad es; las teorías son intentos de comprender o explicar o «predecir» la realidad; la *praxis* no es solo práctica, tiene un sustento teórico. Pero ¿qué pasa si se nos presenta un fenómeno que no encontramos en las teorías? ¿o qué pasa si la teoría, en lo general, nos parece adecuada pero hay algo que requiere un ajuste para poder ser compatible con la realidad? No podemos caer en aquello de que la realidad se ajuste a las teorías o que la transformación práctica se someta a lo que dice la teoría, letra por letra. Hay que ser flexibles porque recordemos que "de ninguna teoría científica puede decirse que sea absolutamente verdadera" (Christian, 2007, p.59).

Si las definiciones que usamos de punto de partida requieren ajustes para ser más fieles a la realidad, hay que hacer esos ajustes. Sí, eso puede generar un efecto de bola de nieve hacia nuestro proceder, hay que hacer los cambios requeridos o necesarios, no huir de ellos, cuando la realidad lo requiera hay salir de nuestra zona de confort. Si detectamos un vacío en la teoría, habrá que desarrollar teoría para ese vacío. Si en la práctica encontramos una manera más adecuada o diferente para resolver un problema, pues habrá que teorizarla. Si la *praxis* demanda ajustes en nosotros mismos, lo deseable será dar ese paso. Es decir, alineado con lo expuesto sobre la realidad, estamos en constante movimiento y cambio, sin un plan inamovible, la *praxis interventora en las organizaciones* no es única, no sigue modelos estandarizados, adapta su ejecución al tiempo y espacio en el que se desarrolla. Y todo esto va de la mano con los primeros dos desafíos que los fundadores del DINTER/DIO dejaron por escrito en el documento fundacional expuesto en la introducción de este documento.

---

[10] Flexibilidad: "Capacidad o propiedad que tiene algo o alguien de ser flexible" (COLMEX, n.d.). Flexible: "Que se puede doblar o ajustar a otras formas con facilidad. / Que se adapta con facilidad a situaciones diversas" (COLMEX, n.d.).

Finalmente, el **reto de la totalidad**. Concebir a la realidad como un todo es, en sí mismo, un reto. Aplicarlo a una actividad particular como lo es la *praxis interventora en las organizaciones* no es fácil, algunas generaciones no estamos acostumbradas a entender la realidad de esa manera. Tan solo por poner un ejemplo, consumimos productos y servicios que generan basura, esa basura a veces parece que deja de ser nuestro problema en el momento en que la colocamos en el bote de basura; pero en realidad ese residuo todavía puede considerarse un problema, el bote de basura no procesa la basura, no le da un tratamiento, se pueden generar focos de infección, el mal olor seguramente nos será desagradable; sin embargo, muchos nos olvidamos de todo eso. Así como este ejemplo con la basura podemos ver ejemplos con la elección de gobernantes, con la compra de productos a sobreprecio, con el uso de los recursos hídricos, con el trato a otras personas, con el cumplimiento o no de las leyes y normas, con la obsolescencia programada en algunos productos, con el estilo de vida que llevamos, entre otros.

Al concebir a la realidad como un todo, cada organización no puede entenderse únicamente por sí misma, sino en su interacción con su entorno, con el resto de la realidad. Al mismo tiempo, entender a la organización demanda entender a su esencia, es decir a los seres humanos que la integran, en particular a aquellos que estén involucrados en aquello que se quiere transformar. Por tanto, el sujeto interventor debe tener un bagaje teórico que vaya más allá de solo las organizaciones, tiene que poder integrar conocimientos de diferentes áreas del saber, quizá sí con énfasis en organizaciones y seres humanos, pero no dejando de lado cuestiones del medio ambiente, filosóficas, químicas, físicas, incluso matemáticas, artísticas, entre otras. En fin, parafraseando un poco una reflexión de Sergio Feferovich[11]

[11] “Cuenta el director de orquesta Sergio Feferovich que el desafío es cómo liderar a un grupo de gente sabiendo menos que cada uno de su equipo en aquello que hacen. El violinista toca el violín mejor que él, el flautista toca mejor la flauta, el pianista el piano. Pero el director tiene una visión global que le permite ver cosas en cada uno de estos dominios que al experto se le escapan” (Sigman & Bilinkis, 2023, p.147)

el reto general para el sujeto interventor es cómo liderar al equipo de intervención y a los actores organizacionales pudiendo saber menos que cada uno de ellos en su área de experticia; los actores organizacionales saben más de la organización que el sujeto interventor, el equipo de intervención puede saber más que el sujeto interventor con respecto a la aplicación de las técnicas para la transformación práctica de la realidad; pero el sujeto interventor tiene una visión de la realidad como un todo que le permite «ver» lo que a otros se les escapa y «construir» lo que aún no existe.

Estos tres retos –congruencia, flexibilidad y totalidad– no solo estarán en este nivel ontológico, permearán a los demás niveles de la praxis investigativa, reflejándose en la *praxis interventora en las organizaciones* de tantas maneras que ni siquiera alcanzo a concebir. Se podría decir que el reto de la totalidad es el más grande y engloba a todos los demás –en este y en los demás niveles de la *praxis* investigativa–, también se podría decir que tanto la flexibilidad como la totalidad forman parte de la congruencia, incluso se podría decir que la congruencia no forma parte de las características de la materia consciente –seres humanos–, sin embargo, he de volver a hacer hincapié en que la *praxis interventora en las organizaciones* es un conjunto de acciones deliberadas que buscan la transformación de la realidad, siendo así, la congruencia es necesaria y demandará, las más de las veces, recurrir al Sistema 2, ese sistema de pensamiento lento, analítico y deliberativo; quizá haya quienes puedan desde la primera ocasión atender la congruencia, la flexibilidad y la totalidad pero, quizá haya que trabajarlas por separado hasta lograr la destreza de atenderlas de manera simultánea y, probablemente, con el Sistema 1 –rápido, intuitivo y automático–.

Reflexiones

Este nivel, así como los niveles epistemológico y lógico, suele no ser evidente para algunas personas. Quizá lo anterior se deba a la forma de entender o concebir la realidad

–la organización, los seres humanos, la *praxis* interventora–, lo cual corre el riesgo de no poder transmitirse fidedignamente, es decir, las palabras pueden no ser suficientes, las explicaciones pueden no ser las mejores para expresar lo que tenemos en mente. Sin embargo, lo ontológico estará implícito durante la *praxis interventora en las organizaciones*, no es algo que podamos evitar. Sea como sea que realicemos las acciones deliberadas para transformar la realidad, habrá de fondo una forma de entender la realidad, una forma de concebir los fenómenos; puede ser que no sea la misma que expresamos porque puede ser que no estemos siendo conscientes de todo lo que implica nuestra manera de entender la realidad.

Cómo entendemos a la realidad, a la organización, a los seres humanos, son elementos esenciales en el nivel ontológico de la *praxis interventora en las organizaciones*. Pero no cómo los entendemos en la teoría o cómo en la práctica, sino cómo lo hacemos en la *praxis*. No siempre nuestra concepción teórica la aplicamos en la práctica y, no siempre la práctica que realizamos está en sintonía con el discurso que contamos. En este sentido, para el sujeto interventor la intervención se puede decir que inicia en su propia persona, en su forma de entender la realidad, la cual tendrá que ser –para más de uno– reconfigurada, reconstruida; porque muchos de nosotros crecemos y estamos en contacto permanente con una forma moderna, positivista y capitalista de vivir y entender la vida.

Entender a la realidad como un todo ha tenido diversas propuestas, la propuesta tensionante de Pacheco Espejel es una pero hay más, por ejemplo la de la complejidad de Edgar Morin o la del actor-red de Bruno Latour; podría incluir la configuracionista de Enrique de la Garza o la de la gran historia de David Christian. En la propuesta de Pacheco Espejel yo encuentro múltiples posibilidades para la investigación, considero que es una guía potente y poco explorada, permite la integración de saberes tanto científicos como de otros tipos, obliga a no desentendernos de nuestras decisiones con planteamientos como “para cuando eso sea un problema, ya estaremos muertos, otros tendrán que hacerse cargo”.

Además, la propuesta tensionante de Pacheco Espejel no se queda en la forma de entender la realidad, también está presente explícitamente en otros conceptos, como el de «organización».

Las organizaciones forman parte de la realidad, de esa realidad concebida como un todo. Pueden ser los gigantes movidos por las relaciones sociales o pueden ser las células de la sociedad; desde cualquier perspectiva, los seres humanos tienen un rol principal, por eso considero esencial conocer más sobre nosotros mismos: la materia consciente. Ya sea cómo funciona nuestro cerebro a nivel neuronal o las conclusiones a las que se llegan por las evidencias que van quedando en el tiempo y algunos estudian a detalle en áreas del saber como la historia, la antropología, entre otras. Tanto en lo individual como en lo colectivo, en las diferentes etapas de la vida, en los diferentes espacios en los que nos desenvolvemos, tanto en lo físico como lo mental y lo emocional; estos y otros conocimientos coadyuvan en la *praxis interventora en las organizaciones*.

El sujeto interventor –individual o colectivo– siempre tiene un posicionamiento ontológico, sea o no consciente del mismo. El ideal es que seamos conscientes de este y que sepamos que hay implicaciones por ello. Sabremos que sí tenemos intereses y que estos están en juego durante la *praxis interventora en las organizaciones*, eso no representa problema alguno. Sabremos que no seremos neutrales, que sí buscamos una transformación práctica de la realidad orientada hacia algo en particular, esto tampoco es un problema.

Finalmente, la propuesta de la *praxis* investigativa de Pacheco Espejel señala que este nivel es desde donde debería partir el alineamiento de los otros niveles. No estoy convencida de que esto siempre se pueda dar pero comparto la idea del alineamiento de los cinco niveles.

El siguiente es el nivel epistemológico, está tan estrechamente relacionado con el nivel ontológico que suelen encontrarse juntos como perspectiva o posicionamiento ontoepistemológico, la separación en este documento es solamente para el análisis.

Capítulo 3. El Nivel Epistemológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

> De ninguna teoría científica puede decirse
> que sea absolutamente verdadera.
> (Christian, 2007, p.59)

Este capítulo va de la mano con el capítulo anterior. De manera conjunta se puede hablar del nivel ontoepistemológico. Cómo conocemos la realidad tiene una estrecha relación con cómo concebimos la realidad, aunque no seamos conscientes de ello. Así, este capítulo estará conformado por diferentes apartados. Inicialmente abordaré, así como en el capítulo anterior, la cuestión sobre qué se entenderá en este documento por nivel epistemológico. Enseguida, su relación con el nivel ontológico en la *praxis interventora en las organizaciones*. Posteriormente, retos que presenta este nivel –para el sujeto interventor– en la *praxis interventora en las organizaciones*. Finalmente, una breve síntesis acompañada de algunas reflexiones adicionales sobre el capítulo.

¿Qué se Entiende por Nivel Epistemológico?

Similar a lo expuesto con lo «ontológico», lo «epistemológico» se entiende como lo relativo a la "epistemología" (Real Academia Española, n.d.). Por su parte, «epistemología» es una neologismo de origen griego, compuesto por *episteme* que hace referencia al conocimiento, al saber a la ciencia y, *logía* –expuesta en el capítulo anterior– (palabra, tratado), por «epistemología» suele entenderse "las bases sobre las cuales se asientan los conocimientos de un tema determinado" (DECEL, n.d.). Entonces, lo «epistemológico» sería lo relativo a esas bases.

Siguiendo la propuesta de Pacheco Espejel, el **nivel epistemológico** de la praxis investigativa invita a dar respuesta a la pregunta **¿qué es el conocimiento [de la realidad –como un todo–]?** La respuesta del autor nos orienta hacia las diferentes perspectivas epistemológicas, teniendo como hegemónica en la modernidad occidental capitalista a la perspectiva positivista; señalando también que existen otras perspectivas como la constructivista y la crítica.

¿Qué es el conocimiento? Es una interrogante que nos sitúa en un terreno de controversias. Para empezar ¿quién conoce? ¿qué conoce o qué puede conocer? ¿qué características tienen estos elementos? Partimos del axioma que quien conoce es el ser humano –materia consciente– y también lo llamamos *sujeto cognoscente*. Lo que el ser humano puede conocer lo denominamos *objeto de conocimiento* u *objeto cognoscible* y, esto podría ser cualquier manifestación de la realidad. "**El conocimiento no es otra cosa que el subconjunto de la realidad que podemos explicar**" (Pacheco Espejel, 2021, p.32). Prefiero ajustar la afirmación al subconjunto de la realidad que podemos explicar de alguna manera y en alguna medida. Hasta aquí, podría afirmar que no hay mayor controversia, quizá haya matices que agregar pero las generalidades pueden ser estas. Las controversias o las diferentes perspectivas epistemológicas surgen cuando queremos determinar qué hace válido a esas explicaciones sobre la realidad; entonces incluimos adjetivos como *objetividad*, que lleva implícita la necesidad de afirmar imparcialidad o neutralidad por parte del sujeto cognoscente en su relación con el objeto de conocimiento.

Si solo el conocimiento «objetivo» es válido, ¿cómo determinamos qué conocimiento es objetivo? Anteponiendo que es una pregunta tramposa, seguiré con el planteamiento. Tenemos por un lado al sujeto cognoscente y por otro lado al objeto de conocimiento, para que sea válido el conocimiento, entonces hay que garantizar la objetividad por parte del sujeto cognoscente en su relación con el objeto del conocimiento. Un sujeto cognoscente objetivo, algunos lo han caracterizado como aquella persona que deja de lado sus intereses,

principios y valores antes de entrar en contacto con el objeto cognoscible. Por otra parte, un objeto cognoscible es objetivo en tanto que existe. Como advertí antes, la pregunta al inicio de este párrafo es tramposa porque quizá no haya que determinar cómo conseguir conocimiento objetivo sino únicamente qué conocimiento consideraremos válido. ¿Cómo puede una persona abandonar sus valores, principios e intereses solo para conocer?, ¿es que eso es posible? ¿Cómo sabemos que algo existe? ¿El lenguaje, los conceptos, las categorías con las que nos aproximamos al objeto cognoscible son objetivas? ¿el lenguaje, los conceptos y las categorías no fueron creadas por el ser humano y, por tanto, cargadas de sus intereses? ¿La historia del conocimiento científico no está cargada de evidencia de que el conocimiento suele requerir ajustes y, por tanto, estaríamos aceptando que su validez no estuvo en su objetividad sino en los consensos? Las respuestas a estas y otras interrogantes son las que han detonado la diversidad en el campo de las perspectivas ontoepistemológicas.

El Doctorado en Intervención en las Organizaciones (DINTER/DIO) no ha definido una postura [onto]epistemológica para la *praxis interventora en las organizaciones*.

> Pacheco Espejel: …justamente esta temática la comentamos, la analizamos… este asunto de tener una perspectiva epistemológica, pero decidimos dejar abierto, es decir, estamos abiertos –el Doctorado y sus líneas de investigación– a que sean los propios profesores haciendo su práctica y su investigación en intervención los que vayan generando esas propuestas epistemológicas.
>
> Lozano Carrillo: …el doctorado no ha resuelto muchos de los temas epistemológicos que están en esta ruta, no tiene por qué hacerlo, en eso estamos, en esa ruta de comprensión de esos fenómenos, de esa fenomenología y particularidad de esos proceso hermenéuticos…
>
> Ramírez Faundez: …para construir una perspectiva epistemológica, debemos desarrollar visiones filosóficas bastante más desarrolladas de las que hoy tenemos.

> O quizás las tenemos pero que no hemos logrado compartir y hacer común. (…) Nunca va a ser unánime y ojalá nunca lo sea. Nunca va a ser una sola. Pero sí distintas aproximaciones que tengan fronteras compartidas, a través de los cuáles el lenguaje facilite la discusión. (Administración UAM Azcapotzalco, 2021).

Esto que puede ser o es confuso o desconcertante tiene una luz, a pesar de que no se tiene un por dónde sí, sí se tiene un por dónde no. Pacheco Espejel afirmaba “nosotros en el doctorado estamos convencidos de que la perspectiva positivista no es la salida” (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021b). Pero ¿cómo? ¿cómo es que se puede saber por dónde no pero no se ha definido por dónde sí? Pues bien, a mi parecer la respuesta queda dibujada desde el nivel ontológico, es decir, desde cómo concebimos a la realidad, al ser humano, a la organización, etcétera. En otras palabras, podemos saber qué perspectiva no se seguirá cuando establecemos de dónde partimos, y se ha acordado que partimos desde una realidad concebida como un todo, donde una de sus manifestaciones es la materia consciente que tiene como lógica básica la búsqueda de sentido simbólico pero que también tiene en sí otras dos lógicas, la de la búsqueda de la sobrevivencia material –materia viva– y la de la acción simultánea de la causalidad y la casualidad –materia inerte–; en este sentido aunque se pudiera entender a las manifestaciones de la realidad como fenómenos objetivos, su conocimiento –por parte de la materia consciente– es subjetivo, por tanto, el conocimiento no es neutral ni objetivo. Dicho de otro modo, el sujeto cognoscente no puede relacionarse con el objeto cognoscible de manera neutral y objetiva, por tanto, el conocimiento que se genere de esa relación no se busca que sea «objetivo» para poder ser válido.

Para la perspectiva epistemológica positivista, el conocimiento, para ser válido, tiene que ser objetivo e imparcial o neutral; esto marca un alto al posicionamiento epistemológico positivista para poder ser usado en la *praxis interventora en las organizaciones*. Entonces, para conocer la realidad de la organización que solicita una intervención, así como para la

intervención misma, la **perspectiva epistemológica** será: **no positivista**. Esto nos abre un abanico de perspectivas y con ellas un gran número de propuestas teóricas para conocer la realidad, para conocer la organización, para transformar la realidad a través de las organizaciones. Comentaba en el segundo párrafo de este apartado que Pacheco Espejel señala tres grandes perspectivas epistemológicas, en la Tabla 2 comparto algunas características de estas.

Quizá para el lector surjan dudas, ¿cómo se puede uno alejar de la perspectiva positivista si se pretende llevar a cabo la *praxis interventora en las organizaciones* en una empresa? ¿No sería el posicionamiento ontoepistemológico positivista la alternativa idónea para ese caso en particular? O ¿cómo alejarse del positivismo en una sociedad donde ese es el paradigma dominante? ¿cómo afirmar que el posicionamiento desde el DINTER/DIO será no positivista si los referentes teóricos están desarrollados en esa perspectiva? Pues bien, las respuestas a estas preguntas no son sencillas ni acabadas.

Quizá sería más sencillo si entendemos que el posicionamiento ontoepistemológico positivista es el que predomina en la modernidad y, que es en la modernidad donde se desarrolla el capitalismo. Entonces, además de apelar a la neutralidad y objetividad por parte del sujeto cognoscente, el positivismo se ha desarrollado en un contexto donde se buscan verdades universales, la «mejor» alternativa –*one best way*–, anteponer el individualismo a la colectividad, poseer más, más rápido, más nuevo, aquí y ahora. Por tanto una perspectiva no positivista no apelaría a la neutralidad o a la objetividad por parte del sujeto cognoscente, no necesita eso para validar el conocimiento; tampoco buscaría verdades universales porque sabe que no existe tal cosa –ni en las llamadas ciencias naturales ni en las llamadas ciencias sociales–; no pretende recurrir a la «mejor» alternativa porque asignar ese adjetivo calificativo está de más, depende del contexto; no se atiende al individualismo alejado de la colectividad, ya que este se entiende como parte de esta; la cantidad, la rapidez y la novedad no son fines en sí mismos; el espacio y el tiempo son

dimensiones complejas y no pueden reducirse al aquí y al ahora. Así que las posibilidades ontoepistemológicas para la *praxis interventora en las organizaciones* están más allá del positivismo; ahora lo manejo como no positivista, es decir, lo que no es positivista, seguramente después, con la *praxis*, pueda tener una imagen más detallada de la perspectiva ontoepistemológica, mientras tanto, que esto baste.

No quiero continuar sin advertir que la *praxis interventora en las organizaciones* no puede negar su lugar de origen, es decir, el Departamento de Administración de la División de Ciencias Sociales (DCSH) y Humanidades de la UAM Azcapotzalco; y reconocer ese origen obliga a aceptar que en su «genética» hay positivismo. La Administración, como disciplina, apela al mundo material de la organización, sus fundamentos teóricos se han desarrollado e implementado buscando frenar la caída tendencial de la tasa de ganancia de las organizaciones; es decir, teniendo como centro no a los seres humanos, no a la organización sino al «bolsillo».

Pero el origen de la *praxis interventora en las organizaciones* también está en el Posgrado en Estudios Organizacionales (EO), del Departamento de Economía de la DCSH de la UAM Iztapalapa, es decir en su «genética» también hay constructivismo, hermenéutica, construccionismo, teoría crítica. Los EO, buscan comprender los fenómenos organizacionales con un énfasis en el «mundo de los significados» de las organizaciones. Aquí no hay transformación práctica deliberada pues la finalidad es la comprensión, no la acción transformadora.

Tabla 2

Perspectivas ontoepistemológicas

Posicionamiento	Positivista	Constructivista	Realismo crítico
Ontológico	La realidad es objetiva	La realidad es subjetiva y múltiple	La realidad es objetiva
Epistemológico	Separación entre sujeto cognoscente y objeto cognoscible. Esta separación es necesaria para alcanzar el conocimiento objetivo.	El sujeto cognoscente y el objeto cognoscible comparten el contexto de interacción. La interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación.	El sujeto cognoscente y el objeto cognoscible comparten el contexto de interacción. La interacción crítica entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación.
Axiológico	El sujeto cognoscente busca desprenderse de sus propios valores, principios e intereses.	El sujeto cognoscente asume que sus valores, principios e intereses forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello.	El sujeto cognoscente asume que sus valores, principios e intereses forman parte del proceso de conocimiento y asume una actitud crítica ante la realidad que desea conocer.
Síntesis	Solo hay hechos	No hay hechos, solo interpretaciones.	Solo hay hechos interpretados críticamente en función de las intenciones del sujeto.

Nota: Elaboración propia con base en Pacheco Espejel (2021, 2016).

La «genética»[12] se transmite pero eso no implica su expresión; la expresión está ligada a la «epigenética»[13]; la epigenética depende de la genética. Siendo así, la genética de la Administración tiene al positivismo, mientras que la de los EO tiene a diferentes perspectivas ontoepistemológicas como el construccionismo, la hermenéutica, la fenomenología, la teoría crítica, entre otras; la *praxis interventora en las organizaciones* tiene estos dos orígenes genéticos, será tarea del sujeto interventor regular la expresión genética y construir un ambiente que deliberadamente influya en la expresión de esos genes; en otras palabras, el sujeto interventor puede recurrir a técnicas emanadas del positivismo cuando lo considere necesario, pero siempre supeditadas a una comprensión de la realidad [como un todo] que se distancia del positivismo. Por ejemplo, tener una jerarquía de mando piramidal burocrática –positivista– en el equipo de intervención para poder lograr el acompañamiento a los actores organizacionales para la transformación integral de la organización –no positivista–. Otro ejemplo sería, proceder con técnicas positivistas para el análisis económico de una organización a la luz de sus objetivos –tensión estratégica–, sabiendo que la tensión que requiere atención es la que involucra el poder y la negociación entre los accionistas de una organización –tensión política–. En ambos casos, se atiende la complejidad de la organización, las técnicas se adaptan a las necesidades de cada intervención para la, idealmente, integral transformación práctica.

La integral transformación práctica es aquella que marca la diferencia con el positivismo, a veces la diferencia será muy notoria, a veces será mínima; a veces recurrirá a técnicas

---

[12] Genética: "…rama de la biología que se ocupa del estudio de la herencia, que incluye la interrelación de los genes, la variación en el ADN y sus interacciones con factores ambientales" (National Human Genome Research Institute, n.d.)

[13] Epigenética: "…(denominada a veces también epigenómica) es un campo de estudio centrado en los cambios del ADN que no implican alteraciones de la secuencia subyacente. Las letras del ADN y las proteínas que interactúan con el ADN pueden tener modificaciones químicas que cambian el nivel en el que los genes se activan o desactivan" (National Human Genome Research Institute, n.d.).

positivistas reinventadas o adaptadas, a veces recurrirá a técnicas no positivistas; no se puede saber con antelación ya que cada organización es única, con su particular dimensión espacio-temporal. Lo que sí sabemos es que el «bolsillo» no está al centro, al centro está la vida, después los seres humanos, ya después podrá estar el «bolsillo». Esto no quiere decir que la *praxis interventora en las organizaciones* no sea lucrativa o no busque la ganancia en términos económicos, claro que lo hace pero no como el objetivo supremo, mucho menos pensando que es a lo que todas las organizaciones deberían orientar sus acciones. Sí habrá casos en donde el factor económico será el que requiera atención primordial, eso es innegable; solo no es la regla para todas las organizaciones en situación de crisis.

Al adaptar las técnicas positivistas a las necesidades particulares de la *praxis interventora en las organizaciones* se marca el distanciamiento de la perspectiva positivista. También hay un distanciamiento al no concebir la existencia de un «modelo» o una «metodología» única de la intervención organizacional. También hay un distanciamiento en la manera de pensar la situación de la organización a intervenir. Pensar a la organización como parte de una sociedad donde hay más organizaciones y otros actores –más grandes o más chicos, de mayor o de menor influencia–, donde sus acciones pueden impactar en las dinámicas económicas o políticas o ambientales locales pero también regionales o globales, que se ve afectada por decisiones de otras organizaciones u otros actores en dimensiones económicas o políticas o ambientales locales o regionales o globales o universales o multiversales o pluriversales, no es lo mismo a pensarla de manera un tanto aislada donde no se consideren sus impactos en su entorno como lo sucedido con la mercadotecnia para posicionar un opioide en el mercado para aumentar las ventas de una organización, a costa de la salud de los consumidores a los que se les habían ocultado los efectos secundarios, provocando un problema de salud pública en todo un país, además de impactar en otras áreas como la inseguridad y la violencia.

La Relación del Nivel Epistemológico con el Nivel Ontológico

> Todo acto humano está preñado de intencionalidad; es decir, no hay acto humano neutral. Dicha intencionalidad tiene su origen o depende, en una primera instancia de la cosmovisión que posea el individuo con relación al mundo y a la forma en que lo aprehende, lo conoce y lo explica. (Pacheco Espejel, 2015b)

El término cosmovisión hace referencia a “los paradigmas que formamos los humanos para explicar el mundo” (DECEL, n.d.); he aquí el gran meollo. Los seres humanos, la materia consciente, tendemos a querer explicarnos la realidad, es decir, a conocer. En el caso de la *praxis interventora en las organizaciones*, la finalidad es conocer para transformar la realidad a través de las organizaciones, esto implica la existencia de la realidad y de las organizaciones, así como la posibilidad de transformación de la realidad; esto es el nivel ontológico. Las características particulares sobre cómo podemos conocer la realidad es el nivel epistemológico. Sin un ente, no hay explicación de ese ente. Sin un fenómeno, no hay explicación de ese fenómeno. No de todos los entes tenemos explicaciones teóricas pero todas las explicaciones teóricas que tenemos hacen referencia a algún ente ya sea en la realidad objetiva –cosas que existen independientemente de nuestra consciencia sobre su existencia, como objetos materiales–, la subjetiva –cosas que existen cuando somos conscientes de su existencia, como las emociones y los sentimientos– o la intersubjetiva –cosas que existen en el intercambio de información, como las leyes, el dinero, las creencias religiosas, las organizaciones– (Harari, 2024).

Las definiciones revisadas en el Capítulo 1 –praxis, intervención, organización y *praxis interventora en las* organizaciones– tienen un posicionamiento ontoepistemológico, donde las manifestaciones de la realidad pudieran considerarse objetivas pero la forma en que generamos conocimiento sobre ellas no es neutral; por otra parte, la realidad no se considera estática o determinada, tampoco las organizaciones o la transformación de la

realidad a través de las organizaciones; la búsqueda de sentido simbólico de la materia consciente, permea a la definición de «organización» donde su esencia son los seres humanos. Este posicionamiento ontoepistemológico es no positivista.

La separación de lo ontológico y lo epistemológico es teórica, se da en la reflexión. En la práctica aparecen juntas, en unidad. Son como el agua de mar, donde podemos ver el agua a simple vista pero las sales no; sin embargo, el ser humano ha desarrollado técnicas para poder separar las sales del agua. De la misma manera, cuando las teorías no son explícitas en su posicionamiento ontológico, este se puede llegar a deducir o a inducir recurriendo al nivel lógico de la *praxis* investigativa.

Entonces, el posicionamiento ontoepistemológico, idealmente en la *praxis* investigativa, debería ser el punto de partida del sujeto interventor para la *praxis interventora en las organizaciones*. Esto quiere decir que el sujeto interventor tendría que ser consciente de sus concepciones de la realidad, de las organizaciones y de la transformación práctica de la realidad a través de las organizaciones. No importa que sea diferente a la recuperada en este documento, como ya mencioné anteriormente, para caber dentro de la *praxis interventora en las organizaciones* los grandes requisitos ontoepistemológicos –hasta hoy– son que no sea positivista y que se oriente hacia la vida.

Por último, quiero agregar que Pacheco Espejel afirmaba que los siguientes niveles de la *praxis* investigativa –lógico, metodológico y técnico– dependen del posicionamiento epistemológico que asume el investigador. Yo lo entiendo como algo ideal, ya que en la práctica lo que he conocido es que o no siempre hay ese alineamiento o el alineamiento lo detona otro de los niveles de la *praxis* investigativa; al menos durante ese camino en que una persona se transforma o adquiere las características necesarias para ser un sujeto interventor.

Los fundamentos teóricos, metodológicos y técnicos con los que cuenta la humanidad no se han desarrollado en una única perspectiva ontoepistemológica. La complejidad de la

realidad no puede agotarse en una única perspectiva ontoepistemológica, tampoco la *praxis interventora en las organizaciones*. Hay que saber entender los alcances de una teoría, así como sus limitaciones; se lee fácil pero no lo es tanto. Se complica más cuando hay que particularizarlo a una organización, donde hay que comprenderla y acompañar su transformación práctica no solo con las teorías que el sujeto interventor domine, sino con las que los actores organizacionales estén familiarizados o puedan y quieran aprender y aprehender.

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

Una vez asentado que lo epistemológico y lo ontológico van de la mano en la *praxis interventora en las organizaciones*, ¿cuáles son algunos retos para el sujeto interventor en este nivel? Como mencioné en el apartado anterior, los tres retos revisados en el nivel ontológico también están presentes en el nivel epistemológico, es decir, la congruencia, la flexibilidad y la totalidad.

En el **reto de la congruencia** el esfuerzo estará en el pensamiento crítico para poder actuar en consecuencia, esto demanda, en algún momento, la consciencia por parte del sujeto interventor con respecto a lo que implica la *praxis*. La congruencia no pretendo entenderla como una camisa de fuerza, sino más bien como una guía. ¿Es que podemos actuar en consecuencia de entender lo ontoepistemológico más allá de solo hechos? ¿es que podemos actuar en consecuencia de entender que hay interpretaciones de la realidad ajenas a las nuestras?

Por si lo anterior no fuese poco, Lozano Carrillo ha señalado que no podemos perder de vista la perspectiva natural de la gestión [de las organizaciones] (Administración UAM Azcapotzalco, 2021). Esta perspectiva es prescriptiva funcionalista pero trae consigo una característica que aquí podría generar ruido. La perspectiva de la gestión busca la eficiencia en todas las áreas de la organización, en todas las relaciones, incluidas las que se dan

entre seres humanos, es decir, la materia consciente. Como expuse en el capítulo anterior, la lógica básica de la búsqueda de eficiencia-efectividad no está en la materia consciente sino en la materia artificial, entonces ¿qué pasa aquí? ¿qué procede? ¿por qué la gestión busca la eficiencia-efectividad incluso en las relaciones de la materia consciente? Lo que sucede es tan complejo que todavía no tengo una respuesta para el qué pasa aquí, apelar a la disonancia cognitiva o al *factor difuso* o a los valores de la modernidad capitalista me parece insuficiente. Lo que procede es que seamos conscientes en el rol del sujeto interventor, es decir, que no perdamos de vista que podrá presentarse esta tensión entre la intención de una integral transformación práctica de la organización y la concepción por parte de la gestión de la organización, de cómo «debiera» hacerse. Porque no es lo mismo buscar una integral transformación práctica entendiendo que las relaciones sociales tendrán como guía la búsqueda de sentido simbólico que hacerlo a partir de la búsqueda eterna de la eficiencia-efectividad. Esto no implica que las interacciones de la materia consciente no puedan llegar a ser eficientes y tampoco implica que la transformación integral de la organización se da exclusivamente al dotar de sentido simbólico a las relaciones sociales, es entender la unidad de los dos mundos de la organización, de las cuatro tensiones internas y de las cuatro tensiones externas. El pensamiento crítico para actuar en consecuencia implica, por ejemplo, reconocer que los seres humanos buscan sentido aunque no lo encuentren, y esto no tiene por qué ser evaluado en términos de eficiencia o efectividad, puede hacerse pero es innecesario.

Por el lado del **reto de la flexibilidad** la mayor tarea, según mis reflexiones, estará en nosotros mismos. ¿Cómo transformar la realidad a partir de la *praxis interventora en las organizaciones* si nuestra forma de entender a la realidad y a la organización, y actuar en consecuencia, es positivista? Parece una tarea sencilla simplemente estudiar sobre el positivismo y luego estudiar sobre perspectivas ontoepistemológicas no positivistas para dejar de ser positivista; nada más lejos de la realidad para la mayoría. Muchos hemos

crecido en una época donde el positivismo y la modernidad nos han moldeado sin que seamos conscientes de ello; ese molde no lo podemos cambiar de la noche a la mañana pero sí podemos hacerlo día a día; requerimos una flexibilidad mental que afortunadamente casi cualquier ser humano sano puede tener gracias a la plasticidad del cerebro.

Afirmo que este es un reto importante ya que la *praxis interventora en las organizaciones*, como quedó expuesta en el primer capítulo, busca la integral transformación práctica de la organización, considerando los impactos de dicha transformación; es decir, desde el momento en que se quiere orientar el cambio, se tiene un horizonte o un lugar de llegada y ese estará cargado de los valores, principios e intereses del sujeto interventor. De aquí la importancia de que el sujeto interventor (re)conozca su posicionamiento ontoepistemológico, ya que este va a permear hasta las acciones de transformación que en mayor o menor medida impactarán en la sociedad y el medio ambiente. Siendo así, el reto de la flexibilidad tiene un componente del sujeto interventor consigo mismo.

Por su parte, el **reto de la totalidad** nos lleva a adaptar los conocimientos prescriptivos funcionalistas a las posibilidades de acción para la transformación integral de la organización. Esto es una "consideración dialéctica que pretende unir el método comprensivo con los procedimientos funcionalistas de los enfoque científicos de corte causal-analítico" (Departamento de Administración, 2018, p.12). Dicho de otro modo, no podemos negar la realidad en la que están inmersas las organizaciones –y también estamos inmersos nosotros mismos–, por tanto, hay que saber en qué momento y cómo usar las técnicas emanadas del positivismo. Para transformar necesitamos las herramientas que ya existen o las que podamos crear con los insumos presentes, por tanto, la visión de la realidad más allá de la modernidad positivista se puede concretar haciendo uso de productos de la misma modernidad positivista. No hay que perder de vista que el todo es más que la suma de las partes; la *praxis interventora en las organizaciones* en la intención deliberada de una integral transformación práctica de la realidad podrá mantener o

implementar alguna técnica emanada de la perspectiva positivista, esto como medio para la transformación práctica de la organización –posicionada en una perspectiva no positivista–, deseablemente con la consciencia del sujeto interventor sobre los impactos específicos que está buscando; es decir, con la adaptación de la técnica. Aquí se está ante la controversia de si el fin justifica los medios y, aunque pueda parecer escandaloso, afirmo que esa es la cuestión del posicionamiento ontoepistemológico no positivista, el sujeto interventor se sabe parte de la totalidad, por tanto, de manera consciente difícilmente recurrirá a técnicas que provocarán más perjuicio que beneficio, o sea, «escupir para arriba» no será de manera ingenua.

Por otra parte, el sujeto interventor tendrá que tomar decisiones del tipo del Dilema del Tranvía, es decir decisiones éticas y morales; ante esto, mantener presente la totalidad puede ser de gran ayuda. Por ejemplo, un sujeto interventor es contactado por una organización en crisis que está a punto de llegar a la quiebra; esta organización contamina aire, tierra y agua de la localidad donde se ubica, le da empleo a miles de personas, lo que produce es percibido como de primera necesidad tanto para su comunidad como para otras comunidades; la contaminación producida por esta organización afecta a la salud de la población, la localidad tiene pleno empleo; ¿el sujeto interventor debería aceptar o rechazar llevar a cabo una *praxis interventora* en esta organización? Si la lleva a cabo, no podrá evitar que la contaminación ambiental continúe, si no la lleva a cabo, la localidad podría enfrentarse a una situación de miles de desempleados. Este ejemplo, complejo, solo está poniendo la mira en la organización y su entorno inmediato, ¿qué pasa si agregamos mayor complejidad? ¿Qué pasa si el sujeto interventor contactado es una sola persona que acaba de ser diagnosticada con una enfermedad rara que demanda medicamentos que tienen un precio que se escapa de las posibilidades económicas que tiene en ese momento el sujeto interventor? ¿Entonces sí tendría que aceptar llevar a cabo la intervención en la organización, aun sabiendo que eso implicará daño ambiental?

Para el sujeto interventor, este reto de la totalidad, en la *praxis interventora en las organizaciones*, puede ser clave para evitar prácticas como el caso Enron o el de Purdue Pharma. Este reto coloca al sujeto interventor en un proceso de transformación, deseablemente, consciente tanto en su autocomprensión –como desencadenante del actuar en consecuencia– como en la de los fenómenos que se le presenten en la intervención.

Reflexiones

El nivel epistemológico en la *praxis interventora en las organizaciones* está vinculado al nivel ontológico, de allí que se haga mención del nivel ontoepistemológico. Lo ontoepistemológico sitúa el debate en la relación del sujeto cognoscente con el objeto cognoscible, ambos formando parte de la realidad y generando como producto el conocimiento de un subconjunto de dicha realidad. Existen diferentes perspectivas epistemológicas, sus diferencias pueden establecerse a partir de su posicionamiento con respecto a las características para considerar válido a un conocimiento científico, es decir, a cómo plantean la relación entre sujeto cognoscente y objeto cognoscible.

En el mundo ideal, un investigador en su *praxis* investigativa alinea los niveles lógico, metodológico y técnico a su posicionamiento ontoepistemológico; asimismo se espera que el sujeto interventor tenga alineados estos niveles durante la *praxis interventora en las organizaciones* y que el punto de partida sea el posicionamiento ontoepistemológico, el cual, será no positivista.

La *praxis interventora en las organizaciones* plantea un cambio deliberado y una [idealmente] integral transformación práctica, considerando no solo el aquí y el ahora, también lo que hay más allá en el tiempo y el espacio, en la organización a intervenir y también en lo social y lo ambiental. Para poder acompañar la transformación, el sujeto

interventor no se desprende de sus valores, principios e intereses, sabe que lo conforman, entiende el rol que juegan estos en su toma de decisiones.

Para el sujeto interventor, los retos que se presentaban en el nivel ontológico continúan en el nivel epistemológico: congruencia, flexibilidad y totalidad. Los matices para su teorización en cada nivel podrán ser diferentes pero conforman una unidad. Estos retos no son solo de sujeto interventor con relación directa a la *praxis interventora en las organizaciones*, parten de confrontar al sujeto interventor consigo mismo, esa sería la primera intervención. Porque los sentidos o receptores para percibir la realidad pueden ser los mismos o casi los mismos en todos los seres humanos pero la forma de interpretar puede ser diferente, contraria, opuesta; entonces, la forma de conocer y el conocimiento que se obtenga tendrá sus particularidades.

Ante una misma realidad las diferentes perspectivas ontoepistemológicas pueden brindar diferentes alternativas de acción, si buscamos inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones –considerando sus impactos ambientales, sociales, etc.–, la propuesta del DINTER/DIO es hacerlo desde una perspectiva ontoepistemológica diferente a la que llevó a la organización a la crisis.

Capítulo 4. El Nivel Lógico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

> …para recuperar algún sentido del orden,
> [una] ~~la mejor~~ solución es
> rastrear relaciones *entre* las controversias mismas…
> (Latour, 2008, p.42)

El tercer nivel propuesto en la *praxis* investigativa es el lógico. Pacheco Espejel sitúa este nivel en las operaciones mentales lógicas, recalcando cuatro binomios durante la *praxis* investigativa. Siguiendo con la dinámica de los capítulos anteriores, lo primero que abordaré será qué estaré entendiendo por el nivel lógico. En seguida, dedico un apartado a la revisión de cada uno de los cuatro binomios propuestos por el autor. Posteriormente, la relación de este nivel con el nivel ontoepistemológico. Después, los retos implicados en este nivel en particular durante la *praxis interventora en las organizaciones*. Por último, la síntesis y algunas reflexiones adicionales.

¿Qué se Entiende por Nivel Lógico?

Similar a los casos anteriores lo «lógico» es lo perteneciente o relativo a la lógica (Real Academia Española, n.d.). Ya había expuesto que el vocablo griego es *logía*, el cual se divide en *logos* y el sufijo *–ía* (DECEL, n.d.), haciendo referencia a la razón, al razonamiento. Si la «lógica» se encarga del razonamiento, lo «lógico» tiene que ver con lo relativo a ese razonamiento.

Seguramente habrá quienes piensen que he sido muy escueta con respecto a la etimología de «lógico» y «lógica» y sí, así lo he hecho deliberadamente. A mi parecer, si afirmo que “la lógica es la ciencia y el arte de encontrar la verdad, de discernir lo verdadero de lo falso, de

discurrir con acierto y de manifestar la verdad por medio de la palabra" (DECEL, n.d.) y aplico esto en los saberes sociales, estaría desalineándome de lo planteado en el nivel ontoepistemológico donde la interpretación de la realidad no puede tener *una verdad*. Por eso prefiero mantener solo la parte de razón[14] o razonar[15] y razonamiento[16].

Avanzaré. Para Pacheco Espejel, en la praxis investigativa, el **nivel lógico** tiene como pregunta clave **¿cómo razonamos?** donde la orientación de la respuesta está en las **habilidades del pensamiento**. "El nivel lógico del puente metodológico, lo entendemos como las **operaciones mentales lógicas que dan soporte a los pasos o acciones del proceder investigativo**" (Pacheco Espejel, 2016, p.8). Dentro de estas operaciones mentales o habilidades del pensamiento, el autor plantea cuatro binomios –inicialmente fueron cinco– para un postura crítica, es decir, hay más, estas se proponen como las básicas:

- General ↔ Particular
- Abstracto ↔ Concreto
- Análisis ↔ Síntesis
- Inducción ↔ Deducción

En el siguiente apartado abordaré estos binomios. Razonar no es algo exclusivo de los investigadores, está presente en todos los seres humanos, es decir en la materia consciente. Aceptamos que esto se lleva a cabo en la interacción con la realidad y una forma de entenderlo es a partir de entenderlo como una función que se lleva a cabo en el

---

[14] Razón: Capacidad de la inteligencia por la cual se pueden considerar varios datos, argumentos o proposiciones y sacar de ellos conclusiones y juicios (COLMEX, n.d.).
[15] Razonar: Elaborar las ideas, las proposiciones y los argumentos que se ofrecen a propósito de algo, para llegar a cierta conclusión o juicio (COLMEX, n.d.).
[16] Razonamiento: Acto de razonar. Serie de ideas o de proposiciones que sirven para llegar a una conclusión o para demostrar algo (COLMEX, n.d.). Acción y efecto de pensar y explicar (DECEL, n.d.).

cerebro o la mente del ser humano. Partimos de lo que percibimos, aceptamos que percibimos a través de los sentidos –cinco básicos: oído, gusto, olfato, vista y tacto; no necesariamente los únicos–, luego, eso que percibimos lo procesamos en la mente, en el cerebro. En ese procesamiento es que entra en juego el nivel lógico de la *praxis* investigativa.

De manera general, diré que estas habilidades del pensamiento las podemos localizar en el neocórtex del ser humano, recalco: de manera general. Manes y Niro (2015) señalan que es en el lóbulo frontal donde ser coordinan las *funciones ejecutivas*, las cuáles son "procesos que coordinan capacidades cognitivas, emociones y la regulación de respuestas conductuales frente a diferentes demandas ambientales" (p.170); los autores también señalan que estas funciones ejecutivas se pueden dividir en dos grupos: el de las habilidades metacognitivas y las emocionales o motivacionales. Dentro de las habilidades metacognitivas, Manes y Niro señalan el pensamiento abstracto, la planificación, la resolución de problemas y la memoria de trabajo; mientras que en las habilidades emocionales o motivacionales ubica la coordinación de la cognición y la emoción.

Yo entiendo el nivel lógico estrechamente relacionado a las funciones ejecutivas, tanto a las metacognitivas como a las emocionales o motivacionales, con base en:

- La concepción de realidad [como un todo] planteada en el nivel ontológico, con énfasis en las lógicas básicas de las manifestaciones de la realidad.
- La relación entre el Sistema de Inteligencia General y el Sistema de Inteligencia Social de la materia consciente, esto expuesto también en el nivel ontológico.

> Most of us have been taught that our bigger brains evolved to enable us to do abstract reasoning, which promoted agriculture, mathematics, and engineering as complex tools to solve the basic problems of survival. But increasing evidence suggests that one of the primary drivers behind our brains becoming enlarged was

> to facilitate our social cognitive skills—our ability to interact and get along well with others. All these years, we've assumed the smartest among us have particularly strong analytical skills. But from an evolutionary perspective, perhaps the smartest among us are actually those with the best social skills. [A la mayoría de nosotros se nos ha enseñado que nuestros cerebros más grandes evolucionaron para permitirnos hacer un razonamiento abstracto, lo que promovió la agricultura, las matemáticas y la ingeniería como herramientas complejas para resolver los problemas básicos de la supervivencia. Pero cada vez más evidencia sugiere que uno de los principales impulsores detrás del agrandamiento de nuestros cerebros fue facilitar nuestras habilidades cognitivas sociales: nuestra capacidad para interactuar y llevarnos bien con los demás. Todos estos años, hemos asumido que los más inteligentes entre nosotros tienen habilidades analíticas particularmente sólidas. Pero desde una perspectiva evolutiva, quizás los más inteligentes entre nosotros sean en realidad aquellos con las mejores habilidades sociales] (Lieberman, 2013, p.37)

Esto mantiene el alineamiento con el nivel ontoepistemológico, no separar lo «analítico» de lo «social» o de las «emociones» a pesar de poder mantener una actitud crítica. La separación que suele hacerse, entiendo yo, separa la teoría de la práctica, se posiciona en algún tipo ideal de *deber ser* y se aleja del *ser*. Consideré imperativo dejar explícito este planteamiento antes de abordar los binomios propuestos por Pacheco Espejel.

Cuatro Binomios en el Nivel Lógico

Para «conocer» no estamos desprovistos de herramientas, Pacheco Espejel propone cuatro binomios como los básicos, en las habilidades del pensamiento, para poder llevar a cabo la *praxis* investigativa. En la *praxis interventora en las organizaciones* «conocer» forma parte del proceso de transformación práctica de las organizaciones,

conocer nos permite sustentar teóricamente y ordenar metodológicamente la inducción de la transformación.

Binomio entendido como “pareja o par formado por dos personas o entidades que se unen para un mismo fin” (COLMEX, n.d.). En el ámbito del razonamiento, estos binomios pueden entenderse con un tipo de antonimia recíproca.

El primer binomio es el de **generalizar** ↔ **particularizar**. La RAE señala que una de las acepciones de «generalizar» es “abstraer lo que es común y esencial a muchas cosas, para formar un concepto general que las comprenda a todas”; mientras que el Diccionario del Español de México (DEM) señala, entre otras, que es “atribuir alguna cosa a la mayoría o la totalidad de los elementos de un conjunto; considerar algo como característico de todos los casos”. Entonces, en el proceso de conocimiento de la realidad, el sujeto cognoscente tendrá que o podrá distinguir lo que es común o característico en el objeto cognoscible.

El antónimo de «generalizar» es «particularizar», siendo así, lo opuesto complementariamente de distinguir lo común de diferentes casos podría entenderlo como distinguir lo específico de cada caso. En el DEM, una definición de «particularizar» es “describir o precisar algo con detalle o referirse a un caso determinado”; en RAE, “distinguirse, singularizarse en algo”.

> Así, las abstracciones más generales surgen únicamente allí donde existe el desarrollo concreto más rico, donde un elemento aparece como lo común a muchos, como común a todos los elementos. Entonces, deja de poder ser pensado solamente bajo una forma particular. (Marx, 2007, p.25)

Lo que estamos haciendo es un «ir y venir», en este caso entre lo más específico y lo más común y, viceversa. Es conocer las características del objeto de estudio, a veces ya habrá categorías existentes para poder señalar que es lo general, a veces no; y lo mismo pasa con lo específico; cuando no haya, cuando no existan, habrá que construirlas. Entonces,

moverse entre **generalizar ↔ particularizar** será **para distinguir lo común de lo específico** (Pacheco Espejel, 2022a).

¿Qué podemos ubicar en lo general o lo particular en la *praxis interventora en las organizaciones*? Me parece que la respuesta a esa pregunta depende de la imaginación y creatividad de quien lo piense. Puede ser, por ejemplo, el modelo económico en el que está inserta la organización y el modelo económico que orienta las acciones de la organización en su interior; puede ser el sector al que pertenezca la organización, pudiendo hacer una evaluación a nivel global, regional, nacional, local; puede ser la forma en que opera cada área, departamento o dirección de la organización; el comportamiento de los actores organizacionales que pudo haber detonado la crisis; entre otras.

Otro binomio es el formado por **abstraer ↔ concretar**. Actualmente, por «abstraer» entendemos "separar, apartar" (DECEL, n.d.); "hacer a un lado algunas peculiaridades o características de un objeto complejo y quedarse sólo con las que resultan importantes, suficientes o pertinentes para entenderlo o definirlo mejor" (COLMEX, n.d.); "separar por medio de una operación intelectual un rasgo o una cualidad de algo para analizarlos aisladamente o considerarlos en su pura esencia o noción" (Real Academia Española, n.d.). En cambio, para Marx (2007) lo abstracto era lo menos determinado; para poder saber si algo era más o menos determinado recurría, preponderantemente, a los binomios del pensamiento análisis ↔ síntesis y a general ↔ particular; esta diferencia la expongo ahora porque más adelante volveré a la propuesta de Marx pero ya no me detendré en la explicación sobre cómo usaba estos binomios del pensamiento.

Mientras que abstraer nos lleva a encontrar la esencia, concretar nos lleva a lo opuesto complementario. Pero ¿qué es lo opuesto complementario de encontrar la esencia de algo? «Concretar» es hacer concreto algo (Real Academia Española, n.d.); es "dar a algo un carácter preciso, definido, bien establecido, o alcanzar algo ese carácter" (COLMEX, n.d.). Para Marx (2007), lo más concreto era lo más determinado. Lo preciso, lo definido, lo bien

establecido lo podemos entender como lo que, por poner un ejemplo, vemos a simple vista. Así **abstraer** ↔ **concretar** es **para distinguir la esencia de la apariencia** (Pacheco Espejel, 2022a).

Este binomio es de suma utilidad en la etapa/fase/momento de diagnóstico de la *praxis interventora en las organizaciones*. No quiere decir que no se recurra a este binomio en otros momentos, solo que juega un rol muy importante durante el diagnóstico, esto se debe a que frecuentemente, cuando los actores organizacionales solicitan la intervención, suelen tener un diagnóstico que es el que comparten al sujeto interventor, sin embargo, no es que lo que comenten sea erróneo pero sí impreciso. En otras palabras, el sujeto interventor tiene que encontrar la esencia de la crisis y no quedarse en lo relatado por los actores organizacionales ya que estos suelen ver solo la apariencia. No es que el sujeto interventor sepa más que los actores organizacionales –a veces tal vez sí–, es que su posición «desde afuera» puede permitirle o facilitarle «ver» lo que no es perceptible para otros; si los actores organizacionales fueran capaces de «ver» la esencia de la crisis y pudieran salir de ella, no tendrían que solicitar la intervención.

Un tercer binomio es el de **analizar** ↔ **sintetizar**. «Analizar» es “someter algo a un análisis” (Real Academia Española, n.d.); “se refiere a soltar o disolver enteramente las cosas en sus partes elementales para examinar y detectar individualmente sus componentes, o sus causas y formantes” (DECEL, n.d.); “separar algo en los elementos que lo componen con el fin de estudiarlos por separado” (COLMEX, n.d.). Es decir, separar el todo en sus partes. «Sintetizar» es “hacer síntesis de algo” (Real Academia Española, n.d.), es “poner cosas juntas para formar algo más complejo” (DECEL, n.d.). Es decir, conformar el todo a partir de sus partes. Marx (2007), para exponer la síntesis, señala que una cosa es la realidad y otra cosa es lo que nosotros pensamos de la realidad; lo primero es lo concreto real o concreto representado, el segundo será el concreto pensado o concreto síntesis de determinaciones, es decir, que la síntesis será la integración de las determinaciones, así

como el señalamiento de sus relaciones. Pacheco Espejel (2022a) señala que **analizar ↔ sintetizar** se requiere "**para entender la estructura, las interrelaciones de las partes y la sinergia del Todo**".

Para este binomio a mí me ha servido regresar a la definición de «organización», ya que nos permite "separar" a la organización en sus cinco dimensiones y sus ocho tensiones; con base en lo anterior, al conocer la situación de la organización se puede ir identificando si la crisis o la mejora del desempeño se ubica en alguna tensión en particular, al mismo tiempo de que permite entender a la organización en el devenir en el espacio-tiempo. Como lo he mencionado antes, esta es solo una forma de entenderlo pero no es única ni pretende serlo.

Un cuarto binomio es el de **inducir ↔ deducir**. «Inducir» se entiende como "elaborar consideraciones generales a partir de datos o de hechos particulares (COLMEX, n.d.); "extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio implícito en ellas" (Real Academia Española, n.d.). «Deducir» significa "sacar una consecuencia de otro principio más general" (DECEL, n.d.); "sacar una conclusión a partir de una serie de principios, premisas o proposiciones", "sacar una conclusión a partir de ciertos datos u observaciones" (COLMEX, n.d.); "extraer una verdad particular a partir de un principio general" (Real Academia Española, n.d.).

Siendo así, «inducir» se mueve de lo particular a lo general, mientras que «deducir» se mueve de lo general a lo particular; en ambos casos buscamos poder explicar la realidad, no nos escapamos a la lógica de la causa-efecto, solo a veces lo hacemos suponiendo hipótesis o explicaciones tentativas o generando nuevas problemáticas y a veces lo hacemos suponiendo certezas. Pacheco Espejel (2022a), propone **inducir ↔ deducir para construir hipótesis y posibles respuestas**.

Para la *praxis interventora en las organizaciones* construir realidad es fundamental. Esa construcción de la realidad innegablemente busca la causa → efecto ya que, como está

plasmado en la definición de *praxis interventora en las organizaciones*, se está ante acciones deliberadas para conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los impactos en el medio ambiente y en la sociedad; de esta manera, este binomio es el que nos permite construir el relato tanto de lo que llevó a la organización a la crisis o la situación de mejora, así como también a los posibles rumbos por los que se puede salir de la crisis o mejorar el desempeño. Mucha atención aquí, porque el sujeto interventor no elegirá el rumbo, eso es algo que se construye junto con los actores organizacionales. Ese relato se va construyendo con la información y los datos con la que se cuenta, a veces recurriendo a la inducción, a veces a la deducción.

Afinar estas habilidades del pensamiento, para poder ejecutarlas con destrezas, requiere lo mismo que muchas otras habilidades que puede desarrollar el ser humano: *praxis*. Tocar la guitarra, patear un balón de fútbol, correr a la mayor velocidad posible, redactar un libro, organizar un evento, dar un discurso de manera fluida, estas y otras actividades demandan habilidades del ser humano, hacerlo con destreza implica un proceso en el que se ha practicado lo suficiente y se ha hecho algún tipo de reflexión para lograr una ejecución «sobresaliente».

Para cerrar este apartado quiero señalar que al usar estos binomios del pensamiento no hay que perder de vista que el objeto de conocimiento está en la realidad y, por tanto, tiene un devenir en el tiempo y el espacio. Tiempo y espacio son dimensiones para tener en cuenta en todo el nivel lógico, así como cada una de las manifestaciones de la realidad y las lógicas de cada una de ellas.

Relación del Nivel Lógico con el Nivel [Onto]Epistemológico

Las habilidades del pensamiento, en la *praxis* investigativa y en la *praxis interventora en las organizaciones*, según lo planteado en este documento, se dan en la materia consciente, en los seres humanos –en el sujeto interventor, en los actores

organizacionales–. Lo esperado sería que el sujeto interventor no solo posea estas habilidades sino que tenga destreza en ellas, es decir que su práctica sobresaliente la pueda realizar con facilidad; como veremos en el siguiente capítulo, el sujeto interventor recurrentemente estará con el tiempo en contra, así que la destreza en las habilidades del pensamiento puede ser crucial. El funcionamiento del cerebro y la mente humana vuelven a tomar un rol protagónico.

Para conocer la realidad –nivel epistemológico– contamos con diferentes herramientas cognitivas, para la *praxis* investigativa; Pacheco Espejel propuso cuatro binomios básicos como habilidades del pensamiento, no únicos. En la *praxis interventora en las organizaciones* se conoce para inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones. Es decir, el soporte entre conocer e inducir la transformación es el nivel lógico. Vuelvo a comentar que hago referencia a conocimiento científico o conocimiento ya sistematizado; por esto es por lo que este nivel lógico no se queda solo en cómo conocemos sino que permea a cómo ordenamos para transformar, así como a las técnicas que empleamos.

Exponía que la concepción de realidad era la de un todo, la de una malla de tensiones, donde todo está relacionado con todo, donde no se sigue un plan maestro, donde las manifestaciones de la realidad traen consigo alguna lógica básica; también expuse que la concepción de organización es tensionante –cuatro tensiones internas, cuatro tensiones con el exterior–, donde confluyen el «mundo material» y el «mundo de los significados» o «inframundo», que la organización no solo es creatura sino también es creadora de relaciones sociales; asimismo mencioné que la *praxis interventora en las organizaciones* parte de esa concepción de organización y busca inducir [idealmente] integralmente la transformación práctica de las organizaciones, de manera sustentada y ordenada, considerando los impactos en la sociedad y en el medio ambiente. Pues bien, esto demanda

que el sujeto interventor ante una organización en crisis que ha solicitado la intervención, pueda diagnosticar la situación de la organización en ese momento de crisis, y pueda vislumbrar posibles rumbos que se tomarían ante las diferentes alternativas de solución; para ello tendrá que estar yendo y viniendo entre la realidad y el pensamiento de la realidad, entre lo más general y lo más particular, entre el tiempo presente, el tiempo pasado y el tiempo futuro, entre lo humano y lo no humano, entre lo necesario y lo posible, etcétera, para ello puede hacer o hará uso de los diferentes binomios –y quizá también de otras habilidades del pensamiento–.

Entender una problemática, así como plantear rumbos o acompañar la transformación la podemos hacer de manera desordenada, pero recordemos que estamos ante un proceso deliberado, por tanto, «cierto orden» es necesario. El nivel lógico es ese «cierto orden», otra vez, no como una camisa de fuerza, sino como una herramienta para el proceso de causa-efecto, no determinístico sino construido. El pensamiento, en la *praxis interventora en las organizaciones*, parte de ese concreto real del que hizo mención Marx (2007); para llegar al concreto pensado o concreto síntesis de determinaciones no se llega solo por una voluntad divina, es a partir de una actitud crítica que va haciendo acercamiento y alejamiento, va «girando» o «volteando» el objeto cognoscible para poder ver sus diferentes caras, va detectando características que no siempre percibimos por el sentido de la vista, hila en el devenir espacio-temporal, encuentra similitudes y revela diferencias, arma y desarma, etcétera, y ese pensamiento está permeado por la forma en que concebimos a la realidad, a la organización, a la transformación integral y también por nuestros intereses, valores y principios.

En síntesis, la *praxis interventora en las organizaciones* requiere cierto orden para poder pasar del sustento teórico a la teoría practicada y metodológicamente ordenada que inducirá la transformación práctica de la organización, ese cierto orden es el nivel lógico y en este podemos desarrollar al menos ocho habilidades del pensamiento expresadas en

cuatro binomios: generalizar ↔ particularizar, abstraer ↔ concretar, analizar ↔ sintetizar e inducir ↔ deducir. Ya que la *praxis interventora en las organizaciones* busca el sustento teórico, su diferencia con la *praxis* investigativa es la especificidad del objetivo de la primera. Una vez más, ese «orden» no es obligatorio o algo «natural», simplemente es una forma de facilitar la comprensión y entendimiento del fenómeno a conocer y a transformar; esto dentro de un posicionamiento ontoepistemológico no positivista.

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

Afirmaba yo que en los dos niveles previos los retos estaban orientados a la congruencia, la flexibilidad y la totalidad. Estos tres retos al formar parte del nivel ontoepistemológico, permean a los demás niveles. Sin embargo, he identificado retos particulares para los niveles restantes –lógico, metodológico y técnico– y serán los que abordaré con mayor profundidad.

En este nivel el **reto de la congruencia** estará en poder hilar ordenadamente el sustento teórico tanto del conocimiento de la organización como el de la inducción integral de la transformación práctica de la organización. El **reto de la flexibilidad** estará en poder ir y venir entre ambos lados de los cuatro binomios del pensamiento; hacerlo es más difícil de lo que parece. El **reto de la totalidad** estará en decidir cuándo se ha logrado integrar suficiente información para no estar dejando cabo sueltos, es decir, sabemos que jamás podremos tener una integración teórica total sobre la totalidad de la realidad pero también sabemos que podemos trabajar con una «muestra» que contenga lo esencial de los diferentes componentes de la realidad que están en juego o que pensamos que están en juego en un fenómeno determinado, poder expresar «hasta aquí» o «falta un poco más» es la suficiencia de la totalidad.

Además de estos tres retos, considero que este nivel lógico trae consigo el **reto del pensamiento lento**, aunque el sujeto interventor pueda tener destreza en la aplicación de

los cuatro binomios del pensamiento, no debiera quedarse con lo primero que venga a su mente. La *praxis interventora en las organizaciones* demanda del sujeto interventor no quedarse en el sentido común, sino que invita a ir más allá y, eso demanda energía, justo la que solemos querer ahorrarnos en nuestras actividades diarias; esto último parece ser parte de la evolución de la especie, ahorrar energía en tantas actividades como sea posible. Ya había mencionado en al Capítulo 2, en el apartado sobre la materia consciente que, desde las aportaciones de Daniel Kahneman (2011), se mencionan dos sistemas de pensamiento en la toma de decisiones, el Sistema 1 y el Sistema 2. Pues bien, el reto es echar a andar el Sistema 2 –lento, deliberativo, analítico– a pesar de que la destreza en la aplicación de los binomios del pensamiento nos invite a quedarnos en el Sistema 1 –rápido, intuitivo, automático–. ¿Y por qué? Porque llevamos responsabilidad en la inducción integral de la transformación práctica de la organización, porque aplicar los cuatro binomios del pensamiento bajo la concepción de la realidad [como un todo], la organización y la transformación aquí expuestas puede costarnos más trabajo cuando hemos crecido, vivido y reproducido un posicionamiento ontoepistemológico positivista, ahora hay que transitar hacia uno no positivista, quizá retomando herramientas desarrolladas en el positivismo pero ahora reconfiguradas con un enfoque no positivista, al mismo tiempo que se induce la transformación en un ambiente donde sigue predominando la perspectiva positivista. Este no es un reto minúsculo. Aunado a lo anterior, el pensamiento lento nos permitirá entender al otro, a la otredad; para este caso la otredad son los actores organizacionales pero también los demás integrantes del sujeto interventor cuando este sea colectivo, también al equipo de intervención.

Este reto también podría llamarlo el *reto de la integración* porque eso es lo que está en juego, integrar los conocimientos previos con la problemática actual; integrar el todo entendiendo sus partes; integrar en el presente para transformar el futuro; integrar lo

conocido dejando espacio para lo desconocido; integrar para provocar; integrar para construir; integrar para transformar.

Recurrir al pensamiento lento en un fenómeno –*praxis interventora en las organizaciones*– que tiene el tiempo en contra podría parecer contradictorio, empero, la responsabilidad es mayor y acelerar el proceso puede es contraproducente. Lo realmente contradictorio sería recurrir al sentido común y olvidar fundamentar teóricamente y ordenar metodológicamente; tomarse un tiempo para ir más allá del sentido común o de soluciones genéricas será fundamental para evitar caer en otro tipo de intervenciones o de prácticas en las intervenciones (monodisciplinares, simplistas, que atentan contra la vida) que se alejan de lo aquí propuesto.

Reflexiones

El nivel lógico de la *praxis* investigativa propone alguna respuesta a la pregunta ¿cómo razonamos? Es adentrarnos en cómo procesamos la información y la percepción de la realidad los seres humanos, en este caso en lo general sería el investigador y en lo particular el sujeto interventor. Es ir a la mente, a esa «caja negra» de la que poco a poco vamos conociendo más y también vamos conociendo más el tamaño de lo que ignoramos y de lo que ni siquiera habíamos pensado. Dentro de lo que hay que procesar en esa «caja negra» no solo contamos con los conocimientos previos sino también con la información actual, es propósito del nivel lógico el integrarlos de forma tal que den sustento teórico y metodológico tanto a la *praxis* investigativa como a la *praxis interventora en las organizaciones*.

El nivel lógico lo podemos entender como el ordenamiento del sustento para la acción. No se busca un orden como una necesidad de realidad, sino como una herramienta para el proceso de causa → efecto de la *praxis interventora en las organizaciones*. Este proceso de causa → efecto no se limita a lo ya existente, también involucra lo que podemos construir

para que exista, partiendo de lo que ya es. En este proceso integramos la casualidad y la causalidad porque sabemos que forman parte de la lógica básica que permea a todas las manifestaciones de la realidad; sí, buscamos deliberadamente la causalidad pero no somos ciegos o ingenuos que no contemplen la casualidad.

A partir de cuatro binomios Pacheco Espejel (2022a) nos invita a tener una actitud crítica para distinguir lo común de lo específico, distinguir la esencia de la apariencia, entender la estructura, las interrelaciones de las partes y la sinergia del todo y, construir hipótesis y posibles respuestas. Estos cuatro binomios son herramientas con las cuales podemos construir “intentos de armonización de conocimientos y saberes pragmáticos en las actividades de intervención y transformación de una realidad a partir de las necesidades y el sentido impregnado al obrar humano” (Departamento de Administración, 2018).

Cualquier lector podría señalar que a este capítulo le han faltado ejemplos del uso de los binomios del pensamiento, deliberadamente he hecho esto con la intención de aplicarlos en el siguiente capítulo en el apartado de los Momentos o Etapas de la *Praxis Interventora en las Organizaciones*; hago aquí una moción de paciencia.

Capítulo 5. El Nivel Metodológico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

> …al momento de realizar un proceso de trabajo de investigación,
> no siempre se procede con la rigurosidad metódica
> que se pudiera esperar…
> (Pacheco, 2006, p.53)

Hemos llegado al cuarto nivel de la *praxis* investigativa: el nivel metodológico. Alineado con los tres niveles previos, este nivel indaga en cómo procedemos coherentemente. Este capítulo abordará, en primera instancia, lo que se entenderá por el nivel metodológico. Luego, la relación del nivel metodológico con el nivel lógico. Enseguida los momentos o etapas de la *praxis* investigativa. Posteriormente, los momentos o etapas de la *praxis interventora en las organizaciones*. Después, retos que se presentan en este nivel durante la intervención. Para cerrar, una síntesis y algunas reflexiones sobre el capítulo.

¿Qué se Entiende por Nivel Metodológico?

Así como en los casos anteriores lo «metodológico» hace referencia a la "metodología", ya sea por pertenencia o relación a esta (COLMEX, n.d.; Real Academia Española, n.d.). La etimología de la palabra «metodología» nos lleva a los vocablos griegos *methodos*, que hace referencia al método y *logia* que hace referencia a ciencia o estudio de (DECEL, n.d.) Por «metodología» la RAE señala que su significado es el "conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal" mientras que el COLMEX señala que es el "estudio y exposición de los métodos que se aplican en cierta disciplina, desde el punto de vista de su sistematicidad, sus aplicaciones,

etc.”. «Método», según DECEL, está compuesto por *meta* que se entiende como “afuera o más allá” y *hodos* que se entiende como “camino o viaje”; “Es decir, no el camino o la destinación en si, pero el plan y la manera de viajar” (DECEL, n.d.). “Modo sistemático de hacer alguna cosa” (COLMEX, n.d.). “Modo de decir o hacer con orden”, “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla” (Real Academia Española, n.d.). Con esta última acepción de «método» de la RAE quiero señalar que hay que irse con calma, según la concepción de realidad expuesta en este trabajo, no existe una única verdad, por tanto hay que hacer esa consideración cuando nos refiramos a lo relativo a la «metodología»; de la misma manera sugiero cautela cuando se hace referencia a lo «sistemático» y al «orden», estas no están en lo ontológico, están en lo epistemológico, no son inamovibles, más bien son facilitadores para la generación y transmisión del conocimiento. Entonces, lo «metodológico» se puede entender como lo relativo al plan para lograr un objetivo.

Para Pacheco Espejel, la pregunta guía en la *praxis* investigativa en el **nivel metodológico** es **¿cómo procedemos coherentemente?** Teniendo como guía de la respuesta tres momentos: el de **diseño**, el de **desarrollo** y el de **difusión**. El autor (2015b, 2016; Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2006) también nombró a este el nivel procedimental y mencionaba que sus “elementos son **las grandes etapas** que deben realizarse **en todo proceso de investigación**, **desde la construcción del problema hasta su comunicación** ante la comunidad científica correspondiente” (2016, p.6); “proporciona la secuencia necesaria al proceso de investigación para ir construyendo el conocimiento que se pretende alcanzar” (2015b, p.41); “actividad intelectual crítica de “bajar” o “aterrizar” las operaciones mentales del razonamiento lógico” (Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2006, p.67). Más adelante revisaré estas etapas que propone Pacheco Espejel en el nivel metodológico.

Relación del Nivel Metodológico con el Nivel Lógico

En la revisión del nivel lógico había expuesto que este nivel es el que vincula el nivel ontoepistemológico con el nivel metodológico. El nivel lógico aportó las habilidades del pensamiento para conocer la realidad y comenzar a dar un cierto orden, que, como mencioné en el capítulo anterior, no es un orden de la realidad, es un orden al que el sujeto cognoscente puede recurrir para conocer la realidad, para estudiar el objeto de conocimiento, para transformar la realidad. Ahora, en el nivel metodológico ese cierto orden se lleva a otro objetivo: transmitir ese conocimiento a otros, a la otredad –incluso considerando como «otro» al mismo sujeto cognoscente en un tiempo futuro–.

La pregunta de cómo procedemos coherentemente va de la mano con lo relativo al plan para lograr un objetivo. En el nivel lógico, a partir de las habilidades del pensamiento, conocemos la realidad [como un todo], vamos sistematizando el conocimiento a partir de los binomios; para continuar con la sistematización contamos con el nivel metodológico, donde tres etapas –con diferentes momentos cada una– darán estructura al conocimiento, pero estas etapas se van armando con lo desarrollado o generado en el nivel lógico. Mientras que el nivel lógico podría mantenerse solo en la mente del sujeto cognoscente, el nivel metodológico tiene que ir más allá, ya sea de manera verbal o escrita o de cualquier forma en que podamos comunicar a otros el proceso que seguimos en la investigación.

En la *praxis interventora en las organizaciones* este nivel y el nivel técnico son los que la organización a intervenir puede «ver» con mayor facilidad, impactando en sus prácticas. Las intervenciones demandan prontitud, se está contrarreloj y los niveles lógico, metodológico y técnico tendrán que ejecutarse a la brevedad posible por parte del sujeto interventor y el equipo de intervención cuando sea el caso.

Momentos o Etapas del Nivel Metodológico

Para este apartado considero pertinentes dos recordatorios. Lo primero que hay que recordar es que estoy siguiendo la propuesta de Pacheco Espejel para la *praxis* investigativa, esto quiere decir que hay otras propuestas que pueden ser igual de válidas o más o menos. Lo segundo es que estos momentos o etapas en la *praxis* investigativa no son camisa de fuerza, así como en los otros niveles, no hay «recetas de cocina», no hay «plan maestro»; se acepta la casualidad y la causalidad, se busca la causalidad sin negar la casualidad o sin considerar su presencia en todo el proceso de causa → efecto.

Ahora bien, Pacheco Espejel (2015b, 2016; Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2006) señala tres etapas: diseño, desarrollo y comunicación/difusión; y también señala seis momentos (cada uno con un producto): problematización, metodologización, formalización, realización, conclusión, exposición. Para revisar esta propuesta a profundidad sugiero que quien tenga interés recurra a los textos del autor, lo que aquí presentaré será una síntesis, solo para dejar expuesta la esencia de la propuesta.

En la Tabla 3 expongo las etapas de la *praxis* investigativa en el nivel metodológico legadas por Pacheco Espejel, ese proceder coherente –a grandes rasgos– para sistematizar el conocimiento ya trabajado a partir de las habilidades del pensamiento. La etapa de *diseño* hace referencia a qué se quiere obtener con esa investigación y cómo se sugiere conseguirlo, más allá de la finalidad general que puede ser generar conocimiento; pero dejando constancia de ello en algún tipo de documento. A partir de la etapa de diseño se lleva a cabo la etapa de *desarrollo*, es la ejecución práctica; una vez más, no es seguir el plan ciegamente, es usar el diseño de guía para no perdernos, pero este puede tener que ser ajustado sobre la marcha. La última etapa es la de *difusión o comunicación* en la que se socializa lo encontrado, lo alcanzado, lo descubierto, ese conocimiento nuevo.

Tabla 3

Etapas del nivel metodológico en la praxis investigativa, según Pacheco Espejel.

Etapa	Hace referencia a
Diseño	¿Qué se quiere obtener? ¿Cómo se pretende lograrlo? Formalización del qué y el cómo en un documento escrito.
Desarrollo	Conjunto de actividades ejecutadas en la práctica, con base en la etapa de diseño.
Comunicación o Difusión	Comunicación del conocimiento alcanzado en la etapa de desarrollo, por muy modesto o exploratorio que sea.

Nota: Elaboración propia con base en Pacheco Espejel y Cruz Estrada (2006) y Pacheco (2016).

Cada una de estas etapas tiene momentos diferentes, en total, Pacheco Espejel (2015b, 2016; Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2006) propone seis momentos. En la Tabla 4 se pueden visualizar cada uno de estos seis momentos así como el producto al que se llega, además de la etapa a la que los vincula el autor. El momento de *problematizar* puede ser el más difícil y es que en este se problematiza la realidad, es decir, generamos las preguntas de las que queremos conocer las respuestas –qué, dónde, para qué, por qué–; tiene como producto el objetivo central de la investigación. Otro momento es el de *metodologizar*, esto es el cómo alcanzar el objetivo central de la investigación; su producto serán las actividades por realizar –a partir de qué acciones, cómo estarán secuenciadas, en qué momento se ejecutarán, con qué recursos, etcétera– para conseguir el objetivo emanado de la problematización. El momento de *formalizar* hace referencia a la oficialización de la investigación; su producto es el comúnmente llamado «protocolo», un documento escrito

que contiene las acciones concretas a seguir para alcanzar el objetivo de central de la investigación.

En la etapa de desarrollo se encuentra el momento de *realizar*, el producto es la puesta en práctica de lo señalado en el protocolo, estas pueden ser actividades materiales o intelectuales. Otro momento en la etapa de desarrollo es el de *concluir*, donde su producto será la síntesis de resultados a la luz del objetivo central de investigación, es el ordenamiento de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, en la etapa de comunicación o difusión está el momento de *exponer* de manera clara y ordenada lo realizado en la investigación, es decir, de traducir la investigación a un discurso explicativo y comunicable; su producto puede ser un documento escrito –diferente al protocolo– donde se integra el reporte final de la investigación, de este pueden emanar libros, artículos científicos, tesis, entre otros.

Estos son las tres etapas y seis momentos que Pacheco Espejel propone para la *praxis* investigativa. Vuelvo a repetir, este nivel metodológico podría seguir otros caminos, por ejemplo el que propone Bruno Latour (2008) en la Teoría del Actor-Red, donde se busca superan las dicotomías tradicionales –naturaleza/sociedad, sujeto/objeto, humano/no humano– para desplegar las asociaciones en la red, entendiendo las agencias de todo lo que compone la realidad y no solo lo humano; o el de Enrique de la Garza Toledo (2018; UPNAjusco, 2018) en la Metodología Configuracionista que teniendo como línea genética el llamado método del concreto-abstracto-concreto de Marx, la heterogeneidad de la cultura de Gramsci, el conocimiento de Benjamin y Adorno, la relación entre subjetividad ↔ conocimiento de las teorías de la subjetividad y el conocimiento-relativismo y conocimiento-antifundacionismo propone que el configuracionismo relaciona configuraciones estructurales, subjetivas y de relaciones sociales, donde las relaciones pueden ser claras o ambiguas, contradictorias, oscuras, discontinuas, duras o laxas; o el de Enrique Dussel

(1974) con el Método Analéctico, donde se parte de la cotidianidad óntica y se dirige dialéctica y ontológicamente hacia el fundamento, se demuestran científicamente los entes como posibilidades existenciales, se visibiliza al otro dejando develada la imposibilidad de pensar al otro desde una misma totalidad, es decir, se revela al otro desde el otro, se hace ético el discurso; o el de Marx (2007) que, tras su muerte, se ha conocido como el Método de la Economía Política y separa el camino del entendimiento del de la realidad misma –diferenciándose así de la propuesta de Hegel–, en el camino del entendimiento entiende lo abstracto como lo menos determinado y lo concreto como lo más determinado –siguiendo las ideas de Spinoza sobre las determinaciones–, lo concreto real es lo concreto representado y lo concreto pensado es lo concreto síntesis de determinaciones; el método inicia en el concreto representado, avanza al análisis –eliminación de determinaciones–, luego hace una síntesis de las determinaciones que ha conservado para llegar al concreto síntesis de determinaciones; es un análisis, un proceso progresivo donde se elimina lo contingente y se conserva lo esencial, es un proceso epistemológico que establece un orden lógico (Filosofía de la Historia, 2020). Cada una de estas propuestas tiene características particulares que considero aplican para cuando nos referimos a la *praxis* investigativa de corte no-positivista; estas cuatro propuestas tienen un posicionamiento ontoepistemológico, una forma de entender lo que aquí se ha expuesto como nivel lógico y plantean alternativas en el nivel metodológico, alineando todos los niveles.

Tabla 4

Los seis momentos del nivel metodológico en la praxis investigativa, según Pacheco Espejel

Momento	Producto	Etapa
Problematizar	Objetivo central de la investigación.	Diseño
Metodologizar	Determinación de las actividades principales (y su secuencia lógica) que deberán ejecutarse en la práctica para conseguir el objetivo.	
Formalizar	Documento escrito (protocolo).	
Realizar	Ejecución práctica de lo diseñado y formalizado en el protocolo.	Desarrollo
Concluir	Cierre sintético de los resultados obtenidos tras la realización.	
Exponer	Documento escrito (final), conferencia, artículo, entre otros. Transmitir de forma clara y sintética [lo realizado durante la investigación].	Comunicación o Difusión

Nota: Elaboración propia con base en Pacheco Espejel y Cruz Estrada (2006).

Momentos o Etapas de la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

En los niveles anteriores de la *praxis* investigativa consideré innecesario hacer una distinción entre esta y la *praxis interventora en las organizaciones*, en este nivel es diferente, no es que haya propuestas que se distingan por ir más allá del diseño-desarrollo-difusión, es que pueden aportar mayor especificidad en los diferentes momentos del proceso de intervención.

No hay un modelo único de *praxis interventora en las organizaciones* y esto se debe a cómo se ha concebido a esta actividad, es decir, a su posicionamiento ontoepistemológico. Compartiré aquí dos propuestas para el proceso de intervención, cada una con un enfoque particular, cada una con diferentes momentos que siguen estando dentro de las tres etapas revisadas en la *praxis* investigativa; los momentos del proceso no son lineales, el sujeto interventor puede moverse entre estos momentos cada vez que así lo determine con base en el desarrollo de cada intervención en lo particular.

La primera propuesta que quiero recuperar es la de Morales Franco et al. (2015), según las autoras su propuesta tiene como base ideas de Pacheco Espejel. Ellas señalan siete momentos como procedimiento de intervención:

1. Contacto. En donde se da el primer acercamiento entre la organización y el sujeto interventor; el sujeto interventor conoce la percepción del director sobre el problema de la organización y, visualiza esa percepción –verbal o escrita–; se realiza un plan de acercamiento para poder llevar a cabo la intervención.
2. Recabación de información. Se recopila información y se conoce de manera general a la organización; se visualiza –en la práctica– la situación que se percibe como problemática por parte de quien dirige.

3. Diagnóstico integral. Aplicación de herramientas para conocer a la organización de manera global; conocer realmente el problema de la organización; informe sobre lo encontrado.
4. Establecimiento de objetivos. Acordar entre interventor y directivo los objetivos de la intervención; confrontar la percepción de quien dirige *vs* los hechos; involucrar a los miembros de la organización.
5. Diseño de estrategias. Construir la estrategia de intervención.
6. Implementación de la estrategia. Poner en acción la estrategia de intervención.
7. Evaluación y ajustes. Evaluar la intervención realizada; realizar los ajustes pertinentes.

Esta propuesta, desde mi perspectiva, sigue las tres etapas propuestas por Pacheco, es decir desde el *contacto* hasta el *diagnóstico integral* se pueden agrupar en la etapa de diseño. Quizá el *establecimiento de objetivos* sería un vínculo entre la etapa de diseño y la etapa de desarrollo y es que, a diferencia de la *praxis* investigativa, la *praxis interventora en las organizaciones* no es unilateral, es decir, no es solo lo que el sujeto cognoscente elija, es un acompañamiento entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento, que en este caso es la organización, ambos dentro de un «juego político» y ético. La etapa de desarrollo estaría conformada por los momentos de *diseño e implementación de estrategias*. La *evaluación y ajustes* comprendería la etapa de difusión.

La siguiente propuesta es de Lozano Carrillo, desafortunadamente para esta, por el momento solo cuento con notas de clase; algunas partes están publicadas en el Tratado de Estudios Organizacionales Volumen 2. Exploración de Temáticas, otras en *Planeación Estratégica. Teoría y práctica* (2014), unas más están en presentaciones en diferentes espacios de reflexión académica. La propuesta parte por entender diferentes dimensiones de la intervención organizacional o *praxis interventora en las organizaciones*, las que quiero

destacar son los *problemas* que persiguen una lógica eficientista que tiene un vínculo entrañable con el tiempo, pudiendo este estar a favor o en contra; el *presupuesto* que abarca tanto lo social como lo económico, lo material, el tiempo y los espacios; los *procesos* para la transformación integral, los son conocer, analizar (teorizar), diseñar y la contribución social –estos podrían ser otra manera de entender el nivel lógico de la *praxis* investigativa–; los *niveles* y las *fases*. Hay otras dimensiones pero estas son las que quiero recuperar.

En los *niveles*, Lozano Carrillo hace referencia a la profundidad tanto para la reflexión como para la acción. A partir de Morin propone tres niveles (2019), un nivel es el de la *filogénesis* donde se hace referencia a las características que tiene el ser humano como producto de la evolución de la especie, es decir, aquellas que ha tomado miles o millones de años para llegar a ser como lo son ahora, es aquello que solemos identificar como lo instintivo del ser humano; otro nivel es el de la *ontogénesis*, donde Lozano Carrillo hace referencia a las características socioculturales del ser humano, donde las diferencias significativas se presentan en un mismo tiempo en diferentes espacios geográficos, en este nivel se pueden ubicar las actividades materiales, simbólicas y sociales; el último nivel es el de la *técnica* –también nombrado subdimensión técnica–, en este el autor (2019) hace referencia a su vínculo con la modernidad y agrega que “las condiciones ontogenética y filogenética están metodológicamente resueltas en un todo, es decir, se armonizan, en una subdimensión técnica, cuya condición es racional eficientista, de carácter funcionalista y positivista [en la mayor parte de los libros de administración y economía]” -el enfoque está desde la toma de decisiones y la estrategia, por tanto, la técnica es la implementación de herramientas para la solución de problemas o para el logro de objetivos previamente establecidos (Lozano Carrillo, 2014).

Con respecto a las fases para la intervención organizacional, Lozano Carrillo propone al menos cinco: contacto, diagnóstico, propuesta, intervención e informe; esta sería, la ruta general y tiene una característica que quizá es lo que le permite escaparse de un

posicionamiento ontoepistemológico positivista en la modernidad: poner al ser humano al frente.

- La fase de *contacto*, así como en la propuesta de Morales Franco et al, corresponde al momento en que organización y sujeto interventor se reúnen, donde quien representa a la organización dará a conocer la problemática que buscan resolver y será el sujeto interventor quien decida si procede con la *praxis interventora en las organizaciones*.
- En la fase de *diagnóstico*, el sujeto interventor conoce y analiza la organización, así como las potenciales alternativas de acción para dar solución a la problemática. El sujeto interventor toma en cuenta a los actores organizacionales
- En la fase de la *propuesta* el sujeto interventor presenta formalmente a la organización la(s) alternativa(s) para la intervención. Se da el acuerdo entre la organización y el sujeto interventor.
- La fase de *intervención* es la implementación de la alternativa elegida y construida con la organización, es el acompañamiento en la transformación, en el cambio social.
- La fase del *informe* hace referencia a todos los productos que el sujeto interventor entregará a la organización que sirven de evidencia de la intervención organizacional realizada.

Esta segunda propuesta metodológica para la *praxis interventora en las organizaciones* es mucho más robusta de lo que aquí he recuperado, tiene su propio sustento ontológico, epistemológico, axiológico, técnico, ético y estético. En esta propuesta, el *contacto* será una etapa de la *praxis interventora en las* organizaciones; el *diagnóstico* y la *propuesta* conformarían la etapa de *diseño;* la fase de *intervención* sería la etapa de *desarrollo* y la fase del *informe* estaría en la etapa de *difusión*.

A partir de estas dos propuestas y con base en la experiencia concuerdo en que los momentos, fases o como queramos llamarles a los cambios durante el desarrollo de la intervención organizacional, cubren las tres etapas del proceder coherente señalado por Pacheco Espejel con respecto a la *praxis* investigativa: diseño, desarrollo, difusión; sin embargo, el momento de *contacto* no aparece, quizá porque puede darse por sentado que lo que sucede en ese momento es indispensable para la *praxis* investigativa y, en el caso que compete, la *praxis interventora en las organizaciones*.

Ahora bien, ¿cómo se aplican los binomios del pensamiento –revisados en el nivel lógico– a los momentos o etapas de la *praxis interventora en las organizaciones*? Lo primero que he de exponer es que no hay un orden para su aplicación, dependerá de cómo se vaya desarrollando la intervención. Dividiré aquí la explicación en cuatro momentos: contacto, diseño, desarrollo y difusión.

En el momento de *contacto*, incluiré tanto el acercamiento de la organización al sujeto interventor, como el diagnóstico de los actores organizacionales sobre la crisis de la organización, el presupuesto para la intervención y las posibilidades que el sujeto interventor perciba para poder llevar a cabo la *praxis interventora en la organización*. Cuando el sujeto interventor es contactado por una organización, el binomio que considero que entra en juego inmediatamente es el de abstracto–concreto, ya que requerirá que se pueda vislumbrar si la esencia de la problemática no se encuentra encubierta por una apariencia que conflictúe al sujeto interventor con respecto a sus intereses, valores y principios, al grado tal que posteriormente se vea imposibilitado de continuar con la intervención. Este binomio sigue presente cuando el sujeto interventor conoce el diagnóstico que los actores organizacionales han hecho de la crisis, ahora con una relación estrecha con el binomio de análisis–síntesis, con los cuáles podrá ir entendiendo qué tan alejado o cercano a su percepción está la situación problemática de la organización.

Posteriormente el binomio de inducir–deducir será crucial para bosquejar si el presupuesto del que dispone la organización es manejable para llevar a cabo la *praxis interventora en la organización*; ¿de cuánto dinero se dispone? ¿cuánto estimo que se requerirá? ¿cuánto podría ser necesario para imprevistos? entre otras. Finalmente el binomio de general–particular, puede ser de gran ayuda para que el sujeto interventor se de una idea de qué tanto margen de maniobra podría tener durante la intervención; porque no es lo mismo lo que los actores organizacionales dicen que pueden hacer o la información que pueden proporcionar a lo que realmente hacen o la información que proporcionan. Este momento podría tener como documento final –siguiendo lo propuesto por Pacheco Espejel– una minuta o un oficio donde se estipulen las generalidades para la intervención tanto por parte del sujeto interventor como por parte de la organización, pudiendo encontrarse en este la solicitud de confidencialidad, el presupuesto para la intervención –por parte de la organización–, la información reservada, consideraciones legales, consideraciones administrativas, entre otras.

En el momento de *diseño* incluiría tanto el diagnóstico integral como la propuesta de intervención del sujeto interventor. Los cuatro binomios entran en juego en igualdad de importancia. Para poder hacer el diagnóstico integral y generar una propuesta de intervención se requeriría obtener información, distinguir lo común de lo específico, la esencia de la apariencia, entender la estructura, las interrelaciones de las partes y la sinergia del todo, construir hipótesis y posibles respuestas, todo con sustento teórico. Para esto hay que identificar características generales de la organización (por ejemplo: tamaño, antigüedad, orientación de la producción, sistema político-económico en el que opera) como características particulares (por ejemplo: situación fiscal, situación administrativa, marco legal); también hay que ubicar la raíz del problema, es decir lo que detonó la crisis y lo que mantiene a la organización en esa situación (¿es en el «mundo material» o en el «mundo

de los significados»? ¿en qué dimensión? ¿qué tensión o tensiones están involucradas? ¿cuál tendría que atenderse primero? ¿cuál es la situación filogenética y ontogenética de los actores organizacionales involucrados –relacionada con la crisis–? entre otras); finalmente, considerando el presupuesto de la organización, así como las posibilidades de construcción de realidad, generar alternativas generales de solución, con sustento teórico, sin rigidez para la implementación porque todavía falta construir a partir de integrar las propuestas de los actores organizacionales. Este momento puede contar con dos documentos finales o uno integrado por dos partes, una del diagnóstico y otra de la propuesta de intervención; el primero representa una confrontación entre lo que los actores organizacionales diagnosticaron como problemática y lo que el sujeto interventor indujo o dedujo como detonante y generador de la crisis de la organización, por lo tanto, debería estar cuidada su redacción para no entorpecer la transformación práctica de la organización; el segundo deberá contar con el presupuesto calculado por el sujeto interventor para poder llevar a cabo la intervención, así como los espacios, tiempos de entrega, resultados esperados, personal involucrado, escenarios posibles o probables, entre otras, todo dentro del marco legal.

En el momento de *desarrollo* incluiré el establecimiento de las estrategias así como la implementación de estas, ambas conformando la intervención. Para este momento los cuatro binomios vuelven a estar presentes en la misma medida, aquí lo diferente es la incorporación de la otredad; ahora los binomios ya no solo están para el uso personal del sujeto interventor, ahora hay que llevarlos más lejos para poder encontrar cooperación y coordinación con los actores organizacionales. Podría decir que hasta antes de este momento, los binomios se movían en el pensamiento lento del Sistema 2 y en el Sistema de Inteligencia General pero ahora se mueven también en el Sistema 1 de pensamiento rápido y en el Sistema de Inteligencia Social. Y es que, ahora la construcción e implementación de las estrategias específicas integrará a los actores organizacionales. El

documento final de este momento tendrá como contenido las estrategias específicas elegidas, así como el plan para su implementación; una vez más, repito, el plan como una guía y no como una camisa de fuerza.

Por último, el momento de *difusión* estará integrado por el informe de lo realizado y podrá incluir una evaluación del proceso. Para este momento, aunque todos los binomios estén implícitos, considero que el que lleva mayor peso es el de inducción–deducción, el informe final no aparece de la nada, tiene otros documentos precediéndolo, donde ya se ha estipulado qué se hará, cuándo se hará, cómo se hará, por qué se hará, quién lo hará, etcétera, ahora es el tiempo de la exposición de los resultados y, no olvidar, la *praxis interventora en las organizaciones* son el conjunto de acciones deliberadas para conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, esto es causa → efecto –con sustento teórico y orden metodológico, considerando los impactos sociales y ambientales– considerando la casualidad.

Cierro este apartado reiterando que la *praxis interventora en las organizaciones* no sigue un modelo único, que tampoco es una obligatoria consecución lineal de etapas, fases, momentos, entre otros. Sí se pone sobre la mesa alguna metodología que pueda servir de guía, que puede ser ajustada cuando sea necesario durante el proceso de intervención. Considero necesarios los documentos –texto, video, audio, entre otros– que dan evidencia de cada momento o etapa o fase de la *praxis interventora en las organizaciones*, ya que, a veces, los actores organizacionales requieren ese tipo de evidencia para aceptar que se ha realizado un trabajo y que este ha de ser remunerado según lo acordado.

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

El nivel metodológico se ve impactado por los retos de los niveles anteriores: congruencia, totalidad, flexibilidad y pensamiento lento. Sin embargo, dos retos son particulares en este nivel: el del tiempo y el de la gestión emocional.

El **reto del tiempo** está presente quizá desde el nivel ontoepistemológico pero considero que es en este nivel metodológico donde se puede apreciar con mayor facilidad. Por las características contemporáneas de la modernidad y el capitalismo [neoliberal] la *praxis interventora en las organizaciones* tiene una constante batalla con el tiempo. Las organizaciones, públicas, privadas o sociales, al buscar la ayuda de un externo, suelen demandar resultados rápidos, casi instantáneos. La *praxis interventora en las organizaciones* se orienta a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando las consecuencias tanto para la sociedad como para el medio ambiente; para conocer y sustentar teóricamente y luego inducir integralmente la transformación con orden metodológico, para esta labor el sujeto interventor necesita de tiempo. Aparece aquí una tensión entre el tiempo en el que la organización necesita o demanda los resultados y el tiempo en que el sujeto interventor puede diseñar, desarrollar y difundir.

En el nivel lógico exponía el reto del pensamiento lento, pues bien, en este nivel metodológico ese pensamiento lento para las habilidades del pensamiento tiene que llevarse a cabo en el menor tiempo posible, por ello es por lo que el sujeto interventor deseablemente tendría que ser diestro en esas habilidades, quizá algunas podrían pasar al pensamiento rápido, no por el tiempo sino por la destreza del sujeto en la ejecución. Este reto del tiempo impacta todos los momentos o fases del proceso de intervención, desde el contacto hasta la evaluación o entrega del informe final.

Entra aquí una cuestión moral, ética, política, con la que el sujeto interventor tendrá que lidiar. Otras áreas del saber realizan investigaciones para conocer a las organizaciones, solo para esta acción pueden tomar entre meses y años; la *praxis interventora en las organizaciones* a veces tendrá entre minutos u horas o días, no meses o años. ¿Puede el sujeto interventor proceder con el proceso de intervención organizacional a sabiendas de que no ha contado con el tiempo suficiente para conocer a profundidad a la organización?

¿Esto es ético? Yo tengo mi propia respuesta y es que sí, hay que proceder ya que la realidad no espera; también hay que estar abiertos a conocer las críticas que puedan surgir, las cuales pudieran alertarnos o advertirnos de algo que hayamos pasado por alto por la razón que sea, esto nos permitirá hacer ajustes sobre la marcha. ¿Se van a cometer errores? Puede ser, pero esa no tiene que ser una limitante para la transformación de la realidad; Marx lo mencionaba en las Tesis sobre Feuerbach (1845), no hay que quedarse en la interpretación –en este caso en el conocimiento– hay que transformar el mundo, y la propuesta del DINTER/DIO es una transformación práctica, que pone al ser humano al centro, que no se deslinda de las consecuencias ambientales y de la sociedad; siendo así, yo estoy del lado de sí transformar aun sabiendo que el tiempo con el que se ha contado para conocer ha sido breve, limitado, a veces efímero. Pensar rápido con el Sistema 2 –pensamiento lento– y actuar aún más rápido –integrando los Sistemas de Inteligencia General y Social–, esta sería la síntesis de este reto.

Además, en el nivel metodológico, se presentará el **reto de la gestión emocional**, es decir, a que gran parte de lo que hay que gestionar son los estados y las respuestas emocionales de los seres humanos involucrados, tanto del lado del sujeto interventor –y equipo de intervención, cuando sea el caso– como del lado de la organización. Para Lozano Carrillo (2021) en las organizaciones encontramos 10% hechos administrativos y 90% pasiones, emociones; esto implica que si bien el «mundo material» es el que ha recibido la mayor atención en distintas disciplinas que estudian fenómenos organizacionales, es en el «mundo de los significados» donde se puedan gestionar algunas de las tensiones que obstaculizan el metabolismo de la organización y le impiden salir de la crisis.

Según el neurocientífico Facundo Manes (Manes y Niro, 2015) “las pasiones, como llamaban a las emociones los antiguos griegos, son las que nos relacionan con nuestra evolución como especie y, a la vez, nos hacen únicos en el reino animal” (p.136); “muchas

teorías asumen que las decisiones derivan de una evaluación de alternativas de los posibles resultados con un análisis costebeneficio. La evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones" (p.165).

Por un lado, Lozano Carrillo comparte que el 90% de lo que hay en las relaciones sociales en las organizaciones son pasiones y emociones, por otro lado, Manes señala que las emociones nos distinguen de entre otros animales y tienen un rol principal en cómo tomamos decisiones. Aquí quiero recordar lo revisado en el Capítulo 2 sobre la materia consciente, tenemos un sistema por defecto o predeterminado que nos orienta al beneficio colectivo, social. Entonces, si bien el reto de gestionar la expresión de las emociones de los participantes en la intervención organizacional puede ser grande, en muchas ocasiones se puede orientar a ese Sistema de Inteligencia Social que también forma parte del ser humano. Además está el tema de no solo guiarnos por el binomio costo–beneficio sino también el de placer–dolor, a sabiendas de que el dolor social es tan real como el dolor físico.

Durante la *praxis interventora en las organizaciones* las personas pueden experimentar distintos tipos de emociones, algunas pueden facilitar el proceso de intervención, otras lo trabarán y en ese momento suele ser el sujeto interventor quien tenga que hacerse cargo para destrabar y permitir que el proceso continúe. Fácil es redactarlo o leerlo, lo difícil es ejecutarlo.

Estos dos retos –el del tiempo y el de la gestión emocional– demandan mucho al sujeto interventor cuando se presentan de manera separada, empero, a veces se presentan de manera conjunta, elevando tanto la complejidad como la dificultad para llevar a cabo la intervención. Por ejemplo, tener que reunir al equipo de intervención para hacer algún ajuste urgente –reto del tiempo– que se tiene que implementar durante las siguientes horas, pero es viernes por la noche, en fiestas patrias, esa semana la intervención fue desgastante y

agotadora, además de que la remuneración económica se vio retrasada hasta el lunes de la siguiente semana, esto tiene a los integrantes del equipo de intervención indispuestos para la cooperación –reto de la gestión emocional– para ejecutar el trabajo necesario; esto que parece un ejemplo hipotético, se vivió en una intervención realizada en el año 2022, el momento crítico fue durante las fiestas patrias y el proceder del sujeto interventor fue conseguir la disposición del equipo de intervención para continuar el trabajo a pesar de las circunstancias que se presentaron. Otro ejemplo, los actores organizacionales no comparten la información necesaria para el diagnóstico de la problemática –reto del tiempo–, la ocultan a veces conscientemente a veces inconscientemente debido a su cosmovisión –reto de la gestión emocional–; este también fue un caso de intervención, del año 2021, el proceder del sujeto interventor –colectivo– giró en torno a obtener la información necesaria para el diagnóstico sin mermar la cooperación de los actores organizacionales, esto demanda también la gestión emocional del propio sujeto interventor. En estos dos casos, el sujeto interventor tiene que atender tanto el reto del tiempo como el de la gestión emocional para conseguir lo necesario para que la intervención avance; lo tiene que hacer contrarreloj y gestionando la respuesta emocional de los involucrados.

Reflexiones

El nivel metodológico fue propuesto dando respuesta a la pregunta ¿cómo procedemos coherentemente? y la respuesta propuesta para la *praxis* investigativa es que hay que cubrir tres etapas: diseño, desarrollo y difusión. Estas tres etapas tienen diferentes momentos o fases que no necesariamente son lineales: problematizar, metodologizar, formalizar, realizar, concluir, exponer. Cuando se pasa a la *praxis interventora en las organizaciones* es necesario exponer que debe haber una etapa de contacto entre la organización y el sujeto interventor; las demás etapas se mantienen en lo general aunque

la forma de nombrar a las fases sea diferente y también el número de estas pueda ser mayor.

La metodología no es una camisa de fuerza ya que la *praxis interventora en las organizaciones* parte de una concepción ontoepistemológica que no la encasilla en los procesos lineales ni busca métodos universales. No hay una metodología única para la *praxis interventora en las organizaciones* no hay un modelo único a seguir, cada intervención tendrá el suyo, adaptado a sus características y a su ubicación en la dimensión espacio-temporal.

Mientras que los momentos o etapas o fases se pueden visualizar con mayor facilidad en la realidad objetiva e intersubjetiva, los retos en la *praxis interventora en las organizaciones* para el sujeto interventor, yo los ubico en la realidad subjetiva. No quiere decir que se encuentren separados de esta manera, es solo una propuesta para su estudio, sabiendo que siempre se presentan conjuntamente.

Además de los retos que están presentes en los tres niveles previos, en el nivel metodológico se agregan el reto del tiempo y el reto de la gestión emocional. La destreza en las habilidades del pensamiento del sujeto interventor puede favorecerle para las cuestiones del tiempo; de igual manera el bagaje teórico que tenga. La gestión emocional es clave en el desarrollo de la *praxis interventora en las organizaciones*, suele ser la fuente de las trabas y también la fuente de las soluciones; esta se lleva a cabo tanto con los actores organizacionales como con el sujeto interventor y el equipo de intervención.

Un reto más podía haber sido señalado en el apartado anterior y es el de la conciencia[17], en este caso sería de la acción por parte del sujeto interventor de crear conciencia en los

---

[17] Conciencia. “Capacidad del ser humano para darse cuenta de sí mismo y de lo que lo rodea”; “facultad que tiene el ser humano de conocer y juzgar sus propios actos y los de los demás”; “sentimiento de una persona, después de haber reflexionado y juzgado sus actos” (COLMEX, n.d.).

actores organizacionales. Este tema sé que puede parecer crucial para la integral transformación práctica en las organizaciones que pretende la *praxis interventora en las organizaciones*, sin embargo, pienso en que los valores, formas de proceder, formas de sentir, que reproduce la modernidad y el capitalismo, no llegan a ser reproducidos a partir de la conciencia, más bien, en repetidas ocasiones se hacen por imitación. Siendo así, el sujeto interventor no tendría que crear conciencia en los actores organizacionales, podría hacerlo pero no como un objetivo principal, no como esa meta deliberada. Los seres humanos transformamos con nuestras acciones, con conciencia o sin esta. La parte consciente[18] la ubico en el sujeto interventor pero esta está presente en todos los niveles de la *praxis* investigativa.

Finalmente, el proceder coherentemente puede facilitar la *praxis* del sujeto interventor, además de dar legitimidad al proceso ante los ojos de la organización y de la sociedad. Y es que no podemos perder de vista que la transformación práctica de las organizaciones no se busca solo porque sí, sino para transformar también la realidad social dominante, y transformar la realidad social dominante, es probable que sea una labor que tenga que hacerse «desde adentro» de la sociedad, con algunas de sus reglas, con algo de lo que la mayoría ya conoce y domina y acepta como por ejemplo que algo sea «lógico» (con lo que sea que eso quiera decir).

---

[18] Consciente. “Que pertenece a la conciencia o se relaciona con ella, que es conocido o comprendido por la persona de que se trata”; “que actúa con conocimiento de lo que hace o quiere lograr, conoce las condiciones bajo las que realiza su acción y asume sus responsabilidades"; “tratándose de acciones, que quien las realiza tiene presentes sus objetivos, mide sus alcances y conoce sus causas” (COLMEX, n.d.).

Capítulo 6. El Nivel Técnico en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

> La herramienta es tranquilizadora,
> ofrece una cierta previsibilidad
> respecto de los efectos de una práctica determinada:
> la «buena herramienta» aparece como
> garante de un «buen trabajo».
> (Chiapello y Gilbert, 2019, p.69)

Este es el último de los cinco niveles de la *praxis* investigativa propuestos por Pacheco Espejel. Con la misma dinámica que en los niveles anteriores lo primero a exponer será qué se entiende por el nivel técnico. En seguida, la relación del nivel técnico con el nivel metodológico. Después, los retos en la *praxis interventora en las organizaciones* para este nivel. A manera de cierre una síntesis del capítulo y algunas reflexiones adicionales.

¿Qué se Entiende por Nivel Técnico?

El último nivel por revisar en la *praxis* investigativa es el nivel técnico. Lo «técnico» se puede entender como lo "que pertenece a la técnica o se relaciona a ella" (COLMEX, n.d.). Por otra parte, a veces se hace referencia indistinta a «técnico» o «técnica». Para la RAE, este es un adjetivo "perteneciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes" o un nombre femenino para hacer referencia al "conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte" o a la "habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo". Por «técnico» también se hace referencia a la "persona que está capacitada para realizar un trabajo especializado, generalmente práctico de apoyo a los profesionales", o a la "palabra o conjunto de términos que tienen un significado

específico para una ciencia, una técnica o un arte" y también a lo "que se orienta a la obtención de resultados prácticos, supeditando la teoría a dicho fin" (COLMEX, n.d.). El origen griego de la palabra «técnica» está en *tekhnicos* y es lo relativo al que hace (DECEL, n.d.). Si bien las palabras o las personas que hacen no se pueden desligar de lo «técnico», el enfoque, en esta palabra polisémica, estará en la aplicación de la ciencia, no como una práctica donde la teoría queda subordinada, sino donde la teoría es la condición para la práctica –la mayoría de las veces–.

Por su parte, Pacheco Espejel propone que el **nivel técnico** tenga como pregunta guía **¿con qué herramientas contamos?**, siendo la respuesta genérica una característica de esas herramientas, es decir, si son **cuantitativas, cualitativas o mixtas** (Administración UAM Azcapotzalco, 2022). Este nivel está "compuesto por las **herramientas** –**generales y específicas**– para recabar información y dar respuesta puntual a los retos que se presentan en el desarrollo de la investigación" (Pacheco Espejel, 2016, p.6). En este sentido, hay herramientas de corte cuantitativo[19], en donde la medición juega un rol importante; hay herramientas de corte cualitativo[20], donde el significado juega un rol importante; y hay herramientas donde ambos se conjugan.

En el capítulo anterior, exponía que para Lozano Carrillo (2019), la «técnica» es una subdimensión racional eficientista, de carácter funcionalista y positivista; que en las organizaciones suele tener su relación estrecha con la administración o la gestión. Yo

---

[19] Cuantitativo: "que pertenece a la cantidad o se relaciona con ella" (COLMEX, n.d.). Cantidad: "propiedad que tiene algo y que permite contarlo o medirlo", "número o medida" (COLMEX, n.d.); "porción de una magnitud", "cierto número de unidades", "número que resulta de una medida u operación" (Real Academia Española, n.d.).

[20] Cualitativo: "que se refiere o pertenece a la calidad o se relaciona con ella" (COLMEX, n.d.); "perteneciente o relativo a la cualidad" (Real Academia Española, n.d.). Calidad: "propiedad o conjunto de propiedades que tiene una cosa, que permite compararla y evaluarla", "valor, mérito o superioridad de algo o de alguien" (COLMEX, n.d.). Cualidad: "elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo", "calidad, condición o naturaleza de algo o de alguien" (Real Academia Española, n.d.).

interpreto que las propuestas de Lozano Carrillo y Pacheco Espejel comparten una misma orientación: conocer o transformar de manera eficiente o efectiva. Y es que podría entender el nivel técnico como la creación de materia –o energía– artificial, donde su lógica básica es la búsqueda de la eficiencia-efectividad. El señalamiento que hace Lozano Carrillo es importante ya que es desde la gestión o la administración desde donde se han desarrollado muchas técnicas para conocer, evaluar y transformar a la organización; en este sentido, la perspectiva positivista ha predominado, al menos, en lo que corresponde al mundo material de la organización. Por otra parte, hay técnicas desarrolladas en otras disciplinas que suelen estar enfocadas en conocer, evaluar y transformar a la organización pero en su «mundo de significados», algunas de estas caen también en una perspectiva positivista pero otras no, otras tienen una perspectiva ontoepistemológica no positivista.

Es prudente hacer una aclaración, lo anterior no quiere decir que las técnicas cuantitativas sean para conocer e inducir la transformación práctica en el mundo material, mientras que las técnicas cualitativas lo harán en el mundo de los significados y las mixtas impactarán en ambos mundos simultáneamente. En esto hay que tener mucho cuidado, no hacer falsas relaciones. Por ejemplo, un análisis FODA es un instrumento que se puede adaptar para ser meramente cuantitativo o cualitativo o bien mixto, entonces ¿a qué clasificación de técnica pertenece? La intención de esta pregunta es evidenciar que un mismo instrumento puede reconfigurarse según las necesidades y, por tanto, su clasificación cambiará. Esto, desde mi perspectiva, hace que enlistar los diferentes instrumentos y asignarles una clasificación o un uso particular, sea un despropósito. Sí es importante conocer diferentes instrumentos, también es importante conocer su(s) uso(s) más frecuente(s) pero también es importante la creatividad para adaptarlos según las necesidades o para usarlos para fines para los cuáles no fueron creados pero que sí pueden atender.

Siguiendo a Chiapello y Gilbert (2019), las herramientas tienen agencia y en esa agencia cumplen una función epistémica, una pragmática y una política; impactan en cómo conocemos, cómo llevamos a la práctica y cómo se producen o reproducen las relaciones de poder. Estos autores hacían referencia a las herramientas de gestión pero me parece que su aportación puede entenderse para muchas otras herramientas de corte cualitativo, cuantitativo o mixto.

Aquí podría surgir una duda, si la *praxis interventora en las organizaciones* se sitúa en una perspectiva no positivista, ¿tiene que crear sus propias herramientas para conocer y transformar el mundo material de la organización? La respuesta, pienso, es sencilla: no. No es que se tenga que crear algo nuevo, se puede usar una herramienta ya creada, así como podemos usar un martillo tanto para clavar un clavo como para derribar alguna estructura o para dar forma a algún material. También se puede partir de una herramienta ya creada, quizá hacerle uno que otro ajuste, para que pueda ser útil a otro fin; por ejemplo, podemos recurrir a una técnica sin cambio alguno en su ejecución pero bajo una concepción de finalidad diferente, no es lo mismo dar órdenes para crear sumisión que dar indicaciones para desarrollar comprensión.

Así la técnica es cómo ponemos en acción aquello que ha sido reflexionado, pensado y concebido a nivel ontoepistemológico, que tiene un ir y venir entre diferentes habilidades del pensamiento, que busca coherencia en su proceder. Las técnicas se valen de instrumentos específicos para cada fin, quiero decir, no será el mismo instrumento una entrevista semiestructurada para conocer y diagnosticar a la organización que una entrevista semiestructurada para evaluar la intervención.

Relación del Nivel Técnico con el Nivel Metodológico

En el nivel metodológico la pregunta guía era sobre cómo proceder coherentemente, el nivel técnico se enfoca en aquellas herramientas que permitan ese proceder coherente

que busca conocer e inducir integralmente la transformación práctica de la organización. No hay un modelo único para la *praxis interventora en las organizaciones* pero hay grandes etapas durante ella: [contacto,] diseño, desarrollo y difusión. Entonces, las grandes metas serán [conocer,] diseñar, desarrollar, difundir y para cada una de estas podemos recurrir a una gran variedad de técnicas, por ejemplo la mayéutica, la revisión documental, el descubrimiento guiado, el reporte ejecutivo, etcétera.

Cada herramienta, cualitativa, cuantitativa o mixta, tendrá que ser elegida según lo que se necesite en la *praxis*. En este caso, «el fin justifica los medios» pero no de manera acrítica. La relación entre niveles está articulada, no solo entre el nivel técnico y el nivel metodológico sino entre los cinco niveles. Por tanto, desde la concepción de la realidad, de la organización, de la *praxis interventora en las organizaciones*, se van dibujando las técnicas y también los instrumentos que estas usarán para lograr el objetivo de la inducción [idealmente] integral de la transformación práctica de la organización donde se contemplan, además, los impactos sociales y ambientales. Cuando se conoce la situación particular de la organización en crisis que ha solicitado la intervención, entonces se van pensando posibles técnicas e instrumentos. Durante el momento de desarrollo, cuando el sujeto interventor y los actores organizacionales establecen las estrategias, se elegirán las técnicas e instrumentos a utilizar, es decir, las herramientas. No es algo que se sepa de antemano, o que pueda ser genérico para todas las organizaciones; aquí hay que considerar los conocimientos de todos aquellos que han de participar en sacar de la crisis a la organización; de poco o nada servirá un instrumento que no pueda ser aplicado por las personas en cuestión; o que pueda ser aplicado pero no interpretado.

Quizá podríamos decir que la entrevista semiestructurada podría ser la herramienta que no puede faltar en los momentos de contacto o de diagnóstico y quizá sea cierto por ahora pero no sabemos si, con los avances tecnocientíficos, esta herramienta se mantendrá vigente. Por lo anterior es que prefiero mantener la generalidad de que las herramientas

para los diferentes momentos de la *praxis interventora en las organizaciones* estarán más relacionadas con lo que la realidad «pida» y lo que ya se tenga y lo que se pueda construir.

Retos en la *Praxis Interventora en las Organizaciones*

Estamos en el nivel donde la teoría se aplica o se practica, donde las ideas y las reflexiones dan el paso a la transformación de la realidad a través de la organización, donde las relaciones sociales y su relación con las demás manifestaciones de la realidad pasarán a un nuevo equilibrio inestable, es decir, en donde las tensiones tomarán una nueva configuración. Todo lo anterior –para el sujeto interventor– viene «arrastrando» los otros retos de los otros niveles de la *praxis* investigativa: congruencia, flexibilidad, totalidad, pensamiento lento o –integración–, tiempo y gestión emocional. Según lo he reflexionado, en este nivel técnico, se presenta el **reto del acompañamiento estratégico**.

¿Qué entiendo por acompañamiento estratégico? Pues bien, aquí tendría que separar para luego unir. Por «acompañar» el Diccionario del Español de México ofrece cuatro acepciones, retomaré solo dos: “ir o estar algo o alguien junto con otra cosa o con otra persona”, “compartir una persona con otra su situación o su estado de ánimo”. En este caso, es que el sujeto interventor esté junto a los actores organizacionales –y el equipo de intervención cuando sea el caso–, durante la transformación práctica de la organización. Es decir, durante la parte práctica, durante la aplicación de las técnicas a través de los diferentes instrumentos que se hayan elegido. La transformación no la «hace» el sujeto interventor, este la induce; en esa inducción es en la que acompaña a los que sí «harán» la transformación.

Por otra parte, con respecto a lo estratégico, recuperaré la definición de estrategia que desarrolla Lozano Carrillo (2014): “cualquier medio deliberado para alcanzar un fin individual y/u organizacional en cualquier orden social de la modernidad” (p.31). El autor señala, y estoy de acuerdo, en que esta definición es genérica, dinámica, teleológica y

moderna. Entonces, el acompañamiento estratégico es **estar allí, junto a los actores de la transformación, durante el tránsito a un nuevo equilibrio inestable, para conseguir la transformación práctica de la organización**. Esto parece sencillo, obvio y alejado de las herramientas técnicas pero hay que «ver sin los ojos». En cualquier de los otros niveles la acción se mantenía en un plano secundario, quiero decir que no es que diseñar un plan de transformación no fuese algo práctico sino que es la implementación del plan, la etapa de desarrollo, la que transforma la realidad en la práctica, no es solo la intención de transformación –la cual puede sí implicar cambios en lo individual o lo colectivo de quien o quienes diseñen el plan pero no implica la transformación práctica deliberada en la organización–.

Ese tránsito a un nuevo equilibrio inestable es donde se ejecutan las técnicas elegidas para la intervención organizacional particular, es donde la materia consciente –equipo de intervención, actores organizacionales, sujeto interventor– *hace*, *transforma la realidad*. Aquí entran en juego la lógica de la casualidad presente en todas las manifestaciones de la realidad y el mundo de lo que ignoramos, aquello que, generalmente, nos impide anticiparnos y nos orilla a improvisar; eso que puede provocar una crisis y que necesita ser atendido, para eso es el acompañamiento estratégico. Lo que ignoramos incluye aquello que previmos, para lo que teníamos diferentes alternativas de acción pero resultó que no funcionaron.

En otras palabras, el acompañamiento estratégico es para resolver las situaciones que no permitan que fluya la intervención –siempre y cuando no sea por la decisión de la organización de no continuar con la intervención–. Ahora bien, el lector tal vez podría confundirse en esto ya que en el capítulo anterior también se afirmaba que los retos del tiempo y de la gestión emocional, de no atenderse, podrían obstaculizar o evitar la intervención; entonces, ¿cuál sería la diferencia con el reto del acompañamiento

estratégico? ¿siquiera hay diferencia? Me parece que la respuesta está en que el acompañamiento estratégico es lo previo a la gestión emocional o el manejo del tiempo, el sujeto interventor tiene que «estar» para poderse percatar que hay situaciones particulares que atender. ¿Entonces por qué no aparecen esos dos retos en este nivel y el reto del acompañamiento estratégico en el nivel metodológico? La respuesta corta es porque así los pensé y repensé en diferentes ocasiones, la respuesta larga todavía no la depuro, gira en torno a que, primero, esta es una exposición teórica que ha repetido que los momentos o etapas de la *praxis interventora en las organizaciones* no se presentan de manera secuencial o lineal, por tanto, la exposición de los retos tampoco tiene por qué buscar la secuencialidad o la aparición lineal; segundo, en el nivel técnico se está en la transformación práctica y no en el sustento teórico, por eso aquí el acompañamiento estratégico es lo crucial, ya que a veces habrá que ir planeando sobre la marcha.

Reflexiones

El nivel técnico es el que más componentes prácticos tiene en la *praxis interventora en las organizaciones*. En este nivel el foco está en las herramientas con las que se procederá coherentemente después de haber razonado sobre el conocimiento de la situación de la organización así como de su estado futuro deseado. A grandes rasgos se pueden clasificar las técnicas en cuantitativas, cualitativas y mixtas, mientras que también pueden existir otras formas de clasificarlas, por ejemplo: según la etapa metodológica o según la dimensión que impactará en la organización. Cada técnica se particularizará en un instrumento. Y cada proceso de intervención tendrá sus propios instrumentos específicos.

La elección de cada técnica a utilizar durante la *praxis interventora en las organizaciones* responde a cada caso particular, a las características de la organización, a los recursos disponibles, a las habilidades de las personas para apropiarse de los instrumentos y así lograr eficiencia-efectividad en el logro de la transformación práctica de la organización y,

por tanto, de la realidad. Si hay que elegir entre dos instrumentos que pueden permitir lograr el objetivo que se busca, siendo uno menos rechazado por los actores encargados de implementar la transformación, será ese el instrumento que se elija; si dos instrumentos son igualmente aceptados, entendidos y dominados por los actores encargados de implementar la transformación, entonces el o los criterio de elección estarán en otras áreas, por ejemplo presupuesto, tiempo, datos que se pueden obtener, entre otros.

Un gran reto que enfrenta el sujeto interventor es el del acompañamiento estratégico, es decir, el poder saber cuándo atender lo no previsto o lo que pueda impedir el desarrollo del proceso de intervención, pero sobre todo la transformación práctica de la organización. Atender lo no previsto demanda, al igual que el resto de la *praxis interventora en las organizaciones* la congruencia entre la concepción de la «realidad [como un todo]», la «organización» –como un ente complejo, ambiguo y en tensión– y la «intervención» –como acciones deliberadas que cumplen ciertas características y consideran el impacto social y ambiental– con las acciones, la flexibilidad –en el ir y venir entre teoría y práctica para el sustento teórico y la transformación práctica–, la totalidad –para actuar en consecuencia de la concepción de la realidad de la que se parte–, el pensamiento lento –que le permite profundizar en el conocimiento–, la atención en el tiempo –a veces jugando a favor, a veces jugando en contra, soliendo demandar destreza en las habilidades del pensamiento– y la gestión emocional –tanto propia como de los demás participantes (sujeto interventor colectivo, equipo de intervención, actores organizacionales, entre otros)– por parte del sujeto interventor. En otras palabras, el reto del acompañamiento estratégico va de la mano de los demás retos revisados en los capítulos anteriores.

Reflexiones Finales

El objetivo de esta investigación fue profundizar en la descripción del proceso de intervención organizacional a partir de la *praxis* y con base en la propuesta de los niveles de la *praxis* investigativa de Pacheco Espejel; esto como una forma paralela de uno de los objetivos específicos del DINTER/DIO. Los cinco niveles de la *praxis* investigativa propuestos por Pacheco Espejel que fueron revisados y permitieron profundizar en el proceso de intervención organizacional son: ontológico, epistemológico, lógico, metodológico y técnico.

El nivel ontológico estuvo guiado por la pregunta ¿qué es? ¿qué es la realidad? ¿qué es la organización? ¿qué es la *praxis*? ¿qué es el ser humano o materia consciente? ¿qué es la *praxis interventora en las organizaciones*? Cada una de estas preguntas fue abordada con mayor o menor profundidad según lo que consideré pertinente para poder alcanzar el objetivo de la investigación. La reflexión es que sí importa cómo se conciben, consciente o inconscientemente, porque es un detonante para actuar en consecuencia, la concepción está influenciada por la cosmovisión, la ideología, la idiosincrasia de cada persona. En una sociedad moderna capitalista neoliberal, las más de las veces *el proceso de intervención iniciará en el mismo sujeto interventor*, en esas concepciones que le hacen actuar.

Entender a la realidad como un todo, a la organización como un ente social tensionante, al ser humano como racional en tanto integra lo analítico y lo emocional y es capaz de renunciar al placer individual por el bien común, a la *praxis interventora en las organizaciones* como un conjunto de acciones deliberadas cargadas de intereses y formando parte de un juego político que busca la transformación de la realidad a través de la trasformación práctica de las organizaciones poniendo al centro al ser humano y a la vida, implica algo que en otros tipos de prácticas de intervención pueden no ser relevantes o incluso no ser deseables. Esto forma parte de lo que diferencia a esta propuesta de

intervención que surge en la UAM Azcapotzalco, de otras propuestas de intervención como la consultoría, la administración, la investigación-acción, entre otras.

El nivel epistemológico tomó como guía la pregunta ¿cómo conocemos? ¿cómo conocemos la realidad? ¿cómo conocemos a la organización? Conocer para el ser humano no se limita al conocimiento científico, los demás tipos de conocimiento también están presentes, es solo que esta propuesta sí se enfoca en el conocimiento científico, por tanto, mientras que para avanzar en la parte científica de la *praxis interventora en las organizaciones* se parte de una perspectiva no positivista, se pueden presentar momentos en que sean los conocimientos no científicos los que faciliten la colaboración entre los seres humanos involucrados en la intervención.

Situar a la *praxis interventora en las organizaciones* en una perspectiva no positivista, es aceptar la lógica de la materia consciente de búsqueda de sentido simbólico, lo que implica que no todo es «objetivo» sino que también está lo «subjetivo», lo cuantitativo y lo cualitativo se integran; por mucho que se pueda decir que existe una realidad objetiva, el conocimiento de esta no lo es, lleva la interpretación del investigador, sus intereses, sus valores, sus principios, no hay neutralidad, simplemente no puede darse eso. La *praxis interventora en las organizaciones* sí es intencional, sí busca transformar la realidad y sí tiene claro qué es de lo que busca alejarse.

El nivel lógico fue guiado por la pregunta ¿cómo razonamos? Es situarse específicamente en el ser humano, particularmente en el cerebro y la mente. Es decir, cuando el sujeto cognoscente entra en contacto con el objeto de conocimiento ¿cómo lo piensa? a sabiendas de que entran en juego las percepciones, la memoria, la cosmovisión, la ideología, la idiosincrasia, entre otras. Entonces revisé las cuatro habilidades del pensamiento propuestas por Pacheco Espejel, las cuales permiten «jugar» con el objeto del conocimiento, viéndolo muy de cerca y también desde la distancia, entre sus semejantes y los distintos, separándolo en partes y luego en la conformación de un todo, como la

respuesta a alguna pregunta formulada anteriormente o como punto de partida para nuevas preguntas. La *praxis interventora en las organizaciones* tanto para el sustento teórico como para el orden metodológico demanda del sujeto interventor estas habilidades del pensamiento –y seguramente otras–.

La pregunta ¿cómo procedemos coherentemente? orientó el nivel metodológico en el cual tanto para la *praxis* investigativa como para la *praxis interventora en las organizaciones* se cumplen las acciones de diseñar, desarrollar y difundir. En la *praxis interventora en las organizaciones* la otredad juega un rol importante en el nivel metodológico, y es que aquí se trazará el mapa que ha de seguirse, este se construirá con los actores organizacionales pero debe ser viable, factible, es decir, posible y para eso hay que considerar diferentes elementos como las personas involucradas y las habilidades que tienen y las que podrían desarrollar de ser necesario, también está el tiempo, el presupuesto, los materiales, etcétera. La otredad entendida en diferentes entes: tanto en el sujeto interventor colectivo como en los actores organizacionales como en el equipo de intervención, en cualquier otro que pudiese formar parte de la intervención y, desde luego, de la sociedad y del ambiente. Esto abona a la complejidad de la *praxis interventora en las organizaciones*.

¿Con qué herramientas contamos? fue la pregunta del nivel técnico, el nivel que incide directamente en la transformación práctica de la organización. Este nivel no surge de la nada, parte del posicionamiento ontoepistemológico, va tomando forma a partir del nivel lógico, obtiene un orden en el nivel metodológico. Entendiendo el «orden» como ese algo que puede favorecer el proceso de causa → efecto dentro de la transformación de la realidad a partir del conocimiento científico. Las herramientas del nivel técnico son múltiples, se pueden crear más y se pueden desechar algunas de las existentes; se pueden clasificar de diferentes maneras, una de las más recurrentes es según su acercamiento al objeto de estudio: cuantitativas, cualitativas y mixtas.

Es ideal que estos cinco niveles que estén alineados. Par mí la forma más sencilla de alinearlos es a partir del posicionamiento ontoepistemológico pero no porque ese tenga que ser el inicio, sino porque este señala lo que sí y lo que no, o por dónde sí y por dónde no, una especie de filtro. Lo que he experimentado es que hay quienes pueden alinear los cinco niveles iniciando en cualquier de los otros niveles –lógico, metodológico y técnico–, ese es todo un tema. Entonces, lo importante es que se busque el alineamiento de los cinco niveles, en este caso, dentro de una perspectiva ontoepistemológica no positivista.

Para el sujeto interventor, según lo que he podido percibir en otros y experimentar en primera persona, no es sencillo manejar el alineamiento en los cinco niveles durante la *praxis interventora en las organizaciones*. Por otra parte, incluso para los más experimentados, mantener la alineación demanda un esfuerzo extraordinario; yo entiendo esto como que el sujeto interventor enfrenta retos durante la *praxis interventora en las organizaciones* retos para poder hacer la contribución social, afirmar la vida, sustentar teóricamente y ordenar metodológicamente, tener presente el rol de las organizaciones en la sociedad y en la vida individual y colectiva de los seres humanos involucrados. Retos de congruencia, de flexibilidad, de totalidad, de pensamiento lento, de manejo del tiempo, de gestión emocional y de acompañamiento estratégico; son retos que están en la *praxis* ya que no se sitúan solo en lo teórico o solo en lo práctico, sino en la conjunción de ambas.

La *praxis interventora en las organizaciones*, pienso, si todo lo anterior es aceptado, no busca obligatoriamente la transformación práctica de la organización a partir de la toma de conciencia de los actores organizacionales sobre las reflexiones sobre la realidad, la organización, la transformación de la realidad, más bien, busca que los actores organizacionales implementen los cambios, si lo hacen de manera consciente y con conciencia será un extra que, seguramente, será de gozo para el sujeto interventor. Sin embargo, si los actores organizacionales logran implementar las acciones que conlleven a la transformación práctica de la organización, aunque no lo hagan de manera consciente y

con conciencia se habrá alcanzado el objetivo de la intervención, según los criterios de la propuesta aquí revisada.

El ser humano repite prácticas que son como «un balazo en el pie», no todos aprendemos de la misma manera; cuando actuamos, muchas veces es más por imitación que por una decisión tras una reflexión crítica; entonces, la transformación práctica de la organización puede guiarse de la misma manera, por la imitación. Este tal vez también sea un punto crítico con respecto a la estética, la ética y la moral pero estoy convencida que la transformación de la realidad –la parte que suponemos que podemos controlar– depende de las acciones, no de una reflexión filosófica compartida por todos o por muchos o por algunos. La consciencia recaerá en el sujeto interventor pero no es necesario que se transmita a los actores organizacionales o al equipo de intervención para poder lograr la *praxis interventora en las organizaciones*.

Referencias

Administración UAM Azcapotzalco. (2021). *(295) Conversatorio de Intervención en las Organizaciones*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fEFOLz-qE1U&t=3999s

Administración UAM Azcapotzalco. (2022). *Herramienta filosófica para la investigación científica. Siete tesis para entender la realidad...* YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=0RXZVYo-5S4&t=3518s

Amazon. (n.d.). *¿Qué es la IA generativa?* Retrieved March 8, 2024, from https://aws.amazon.com/es/what-is/generative-ai/

Asociación Misionera de Marketing. (2020). *Neurociencias y toma de decisiones* (p. 1h16m52s). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=93ZWXtL3pF4

Bagú, S. (2008). *Tiempo, Realidad Social y Conocimiento*. Colección Socialismo y Libertad. Libro 115. https://elsudamericano.files.wordpress.com/2018/02/115-tiempo-bagu-coleccion.pdf

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2019). *Sociología de las Herramientas de Gestión. Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. UAH Ediciones.

Christian, D. (2007). *Mapas del Tiempo. Introducción a la «Gran Historia»*. Crítica.

COLMEX. (n.d.). *DEM | Diccionario del español de México*. Retrieved May 7, 2024, from https://dem.colmex.mx/

Comte, A. (1875). *Principios de Filosofía Positiva*. Imprenta de la Librería de Mercurio. https://es.scribd.com/document/521574018/Comte-Augusto-Principios-de-Filosofia-Positiva

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2021a). *3. Intervención y cambio organizacional, lunes 4 de octubre* (YouTube (ed.)). Congreso Internacional de Análisis Organizacional. https://www.youtube.com/watch?v=8j5ZnUrvjmI

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2021b). *3. Intervención y cambio organizacional, miércoles 6 de octubre*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pyIcqMtuj0E&t=7146s

De la Garza Toledo, E. (2018). *La Metodología Configuracionista para la Investigación* (C. E. de C. S. y H. de la UAMI (ed.)). Gedisa, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

DECEL. (n.d.). *DECEL - Diccionario Etimológico Castellano En Línea*. Retrieved April 11, 2024, from https://etimologias.dechile.net/

Departamento de Administración. (2018). *Propuesta y justificación para la creación del Plan y Programa de Estudios del Doctorado en Intervención en las Organizaciones (I en O)* (p. 65). UAM Azcapotzalco.

Doctorado en Intervención en las Organizaciones. (n.d.). *Doctorado en Intervención - Objetivos Específicos*. Retrieved September 1, 2023, from https://dio.azc.uam.mx/index.php/presentacion/objetivos-especificos

Dussel, E. (1974). *Método para una Filosofía de la Liberación*. Ediciones Sígueme.

Filosofía de la Historia. (2020). *El método dialéctico materialista de Karl Marx - Los Grundrisse* (p. 40m12s). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=A_HFiqjFmq0

Harari, Y. N. (2024). *Nexus. Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA*. Penguin Random House.

Kahneman, D. (2011). *Pensar Rápido, Pensar Despacio*. LeLibros.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo Social. Una introducción a la teoría del actor-red.* (Primera). Manantial.

Lieberman, M. D. (2013). *Social, Why Our Brains Are Wired to Connect*. Crown Publishers - Random House.

Lozano Carrillo, O. (2014). *Planeación Estratégica. Teoría y práctica* (1st ed.). Hess Grupo Editorial.

Lozano Carrillo, O. (2019). Toma de Decisiones y Estrategia: Una Visión Organizacional. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. GonzalesMiranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de Estudios Organizacionales. Exploración de Temáticas: Vol. 2. Explora*. Editorial EAFIT.

Lozano Carrillo, O. (2021). *Notas de Clase*.

Manes, F., & Niro, M. (2015). *Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor*. Grupo Editorial Planeta.

Marx, K. (1845). *Tesis sobre Feuerbach -Thesen über Feuerbach*. https://www.ehu.eus/Jarriola/Docencia/EcoMarx/TESIS SOBRE FEUERBACH Thesen ueber Feuerbach.pdf

Marx, K. (2007). *Elementos Fundamentales para la Crítica de la Economía Política (Grundrisse) 1857-1858* (J. Aricó, M. Murmis, & P. Scaron (eds.); vigésima). Siglo XXI editores.

Millett, J. D., & Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. *Political Science Quarterly*, *62*(4). https://doi.org/10.2307/2144907

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1a edición). Granica.

Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., & Carrillo Andrés, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y Estrategia*, *48*(Julio/Diciembre), 39–55.

National Human Genome Research Institute. (n.d.). *Talking Glossary of Genetic Terms*. Retrieved December 27, 2024, from https://www.genome.gov/es/genetics-glossary

Núñez Rodríguez, C. J. (2024). *Estado Criminal. Ensayo desde el Dispositivo Neoliberal Colonial*. Grupo Editorial Hess.

Pacheco Espejel, A. A. (2015a). Intervención Organizacional. Primeras aproximaciones

conceptuales. *Gestión y Estrategia*, *48*(Julio/Diciembre), 15–24.

Pacheco Espejel, A. A. (2015b). La estrategia metodológica de la praxis investigativa en Administración: más allá del debate entre lo cualitativo y lo cuantitativo. *Administración y Organizaciones*, *Año 18 No.*(Junio), 35–49. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/60

Pacheco Espejel, A. A. (2017). La orgaización: ¿"República amorosa" o territorio de tensiones? In A. De la Rosa Alburquerque, J. A. Rosas Castro, C. J. Núñez Rodríguez, & E. Espinosa Infante (Eds.), *Perspectivas de Análisis. Estudios organizacionales y administración: Perspectivas de estudio.* (Primera, pp. 373–398). Grupo Editorial Hess.

Pacheco Espejel, A. A. (2021). *Herramienta filosófica para la investigación científica. Siete Tesis para entender la Realidad como un Todo* (Primera). UAM Azcapotzalco.

Pacheco Espejel, A. A. (2022a). *Formación metodológica de investigadores*.

Pacheco Espejel, A. A. (2022b). La Intervención como Herramienta para la Transformación de las Organizaciones. In O. Lozano Carrillo & F. de J. Mapén Franco (Eds.), *2020 Año de Transformaciones Sociales por la Pandemis de la COVID-19 y la Emergencia de Nuevas Formas de Organización. Intervención Organizacional* (Primera Ed, pp. 13–28). Grupo Editorial Hess, REMINEO.

Pacheco Espejel, A. A. (2016). *El gran error metodológico de los investigadores : aplicar "la receta universal" en lugar de construir "el puente particular" (epistémico-lógico-procedi-técnico) entre la teoría y la práctica*. 25. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8540/ev.8540.pdf

Pacheco Espejel, A. A., & Cruz Estrada, M. C. (2006). *Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas.* (Primera ed). Grupo Editorial Patria.

Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved December 15, 2022, from https://www.rae.es/

Sánchez Vázquez, A. (2003). *Filosofía de la Praxis* (Primera). Siglo XXI Editores.

https://www.facebook.com/culturaylibros

Sigman, M., & Bilinkis, S. (2023). *Artificial. La nueva inteligencia y el contorno de lo humano*. Debate.

UPNAjusco. (2018). *La metodología configuracionista para la investigación social* (p. 1hr23m20s). YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=feyOj-LJXS8

Anexo A. El Caso de Una Organización Privada del Sector Salud

Problema de Intervención

El punto de partida de este proceso fue una petición de ayuda. Una de las accionistas de la organización intervenida – a esta organización también la nombraré “Sanatorio”–, a quien por motivos de confidencialidad nos referiremos como la "Socia Ox", nos contactó con una sensación de crisis generalizada. Su descripción inicial era un reflejo de la magnitud del desbordamiento que percibía: el Sanatorio, en sus palabras, necesitaba "todo". Requería desde una nueva cultura corporativa y manuales de procedimientos hasta una revisión integral de sus procesos contables y administrativos.

Lo que resulta particularmente revelador, y que constituye el primer indicio de la naturaleza del problema, es que la propia "Socia Ox" no lograba identificar con precisión el origen de esta crisis. Esta incapacidad para diagnosticar la situación es significativa, dado que ella cuenta con una vasta experiencia gerencial en el sector salud, habiendo trabajado previamente en una organización privada considerablemente más grande y estructurada que el Sanatorio en cuestión. Su mirada, entrenada para detectar ineficiencias operativas, se encontraba ante un obstáculo que no era evidente, que no respondía a las lógicas puramente técnicas que ella dominaba. Este hecho nos obligó, como interventores, a sospechar que el problema no yacía en lo aparente, sino en una dimensión más profunda, una que no se revela en los organigramas ni en los estados financieros.

Avanzando en el diagnóstico, y a la luz de las primeras indagaciones, logramos estructurar la problemática en dos ejes interconectados, uno visible y otro latente, que en su conjunto definen el campo de la intervención.

Eje de la Problemática	Descripción

1. El «mundo de las cosas»	Este eje agrupa los síntomas observables y las disfunciones operativas que motivaron la solicitud de intervención. El Sanatorio evidenciaba un deterioro financiero progresivo que lo volvía insostenible, requiriendo constantes inyecciones de capital. Se carecía de procesos estandarizados y herramientas de gestión, lo que derivaba en prácticas que el personal realizaba "como quería y lo que quería", según se desprende de las entrevistas. Un evento crítico que materializó esta crisis fue la clausura de los quirófanos –la principal unidad de negocio– por parte de la autoridad sanitaria (COFEPRIS) en 2019, sumado al impacto posterior de la pandemia. Desde una perspectiva tradicional, la organización no cumplía con los estándares mínimos para su funcionamiento eficaz.
2. El «mundo de los significados»	Aquí reside el verdadero nudo del problema. Más allá de los fallos técnicos, lo que existía era una profunda **ruptura en la acción colectiva** (Pacheco, 2015). El origen de la crisis no era técnico, sino social; se había fracturado el consenso y la legitimidad en la toma de decisiones. La llegada de la "Socia Ox" con un "discurso managerial" (De Gaulejac, 2006), basado en su experiencia previa y una ética de la modernidad, colisionó con la historia y los significados compartidos por las otras accionistas, en especial la "Socia Vy". Al intentar imponer una "mejor forma de dirigir", se fracturó el delicado equilibrio simbólico. La organización dejó de ser un proyecto común para convertirse en un **"territorio de tensiones"** (Pacheco, 2017), donde la aplicación de una "receta universal" de gestión (Pacheco, 2016) se demostró no solo ineficaz, sino contraproducente. El problema real no era *qué* hacer, sino *cómo* construir un *qué hacer* que fuera legítimo para todas las partes involucradas.

Por lo tanto, el problema de intervención quedó claramente estructurado no como la necesidad de "arreglar" un sanatorio con fallas técnicas, sino como la urgencia de

intervenir en la fractura de la acción colectiva y en la crisis de sentido que impedían a la organización encontrar un rumbo común. El desafío era trascender la superficie de los síntomas para abordar las causas profundas ancladas en las relaciones, las historias personales y la lucha simbólica por definir la realidad y el futuro del Sanatorio.

Objetivo o Hipótesis

Todo proceso de intervención arranca con un diagnóstico. Sin embargo, es crucial distanciarnos de una concepción positivista del mismo, donde el interventor, como un médico, observa un cuerpo enfermo (la organización) para emitir un veredicto objetivo.

En nuestro enfoque, el diagnóstico es en sí mismo una construcción, una hipótesis de trabajo que emerge de la interacción y que busca dar sentido a la complejidad, reconociendo que no existe una única "verdad" organizacional, sino una polifonía de realidades (Berger y Luckman, 2001).

El diagnóstico inicial, el que la "Socia Ox" traía consigo, era claro y se ubicaba en la dimensión material: "el Sanatorio es económicamente insostenible y debe reactivarse para venderse". Este era el objetivo manifiesto. Sin embargo, nuestro análisis del problema nos llevó a formular una hipótesis diagnóstica radicalmente distinta, una que desplazaba el foco de lo técnico a lo simbólico.

Nuestra **hipótesis diagnóstica central** fue que la parálisis del Sanatorio no residía en su disfuncionalidad técnica del «mundo material», sino en un **conflicto no resuelto de legitimidad y sentido, anclado en las dimensiones ontogenéticas y filogenéticas de sus actoras clave.** Es decir, el "no poder" avanzar no era un problema de recursos o de *know-how*, sino un "no querer" implícito, un choque de voluntades y apegos que permanecía oculto bajo el velo del discurso gerencial.

Para desglosar esta hipótesis, la presento a continuación en una tabla que contrasta el diagnóstico superficial con el diagnóstico profundo que guió la intervención:

Nivel de Diagnóstico	Descripción	Consecuencias para la Intervención

Diagnóstico Superficial (Técnico-Positivista)	El problema es la ineficiencia. El Sanatorio pierde dinero, carece de procesos, tiene una infraestructura deficiente y sufre de una mala gestión. El objetivo es puramente instrumental: optimizar para maximizar el valor de venta.	La intervención se limitaría a implementar herramientas de gestión, reducir costos y buscar un comprador. Se enfocaría en el **"cómo"** (cómo vender) sin cuestionar el **"qué"** (vender).
Diagnóstico Profundo (analizando el «mundo material» conjuntamente con el «mundo de los significados»)	El problema es la **crisis de sentido y de legitimidad**. El Sanatorio es más que un negocio; es el legado de un padre, el "sueño" del fundador (**dimensión filogenética**), y es la principal fuente de identidad y actividad para una de sus socias octogenarias (**dimensión ontogenética**) (Lozano, 2019). El objetivo manifiesto de "vender" entraba en conflicto directo con estos sentidos latentes, generando una resistencia pasiva pero infranqueable. La crisis, por tanto, era de **cooperación y de acción**	La intervención debe reorientarse. El objetivo principal ya no es vender, sino **develar la verdad ontogénica** que subyace al conflicto. Se debe crear un espacio para que estos sentidos ocultos puedan ser expresados y reconocidos, para así poder **restablecer la legitimidad de la acción colectiva**. La pregunta clave pasa a ser **"¿qué significa realmente el Sanatorio para ustedes?"**

	colectiva (Ramírez, 2015).	

En resumen, nuestro diagnóstico —nuestra hipótesis de trabajo— fue que el Sanatorio estaba atrapado en una "doble crisis": una de eficacia visible y otra de legitimidad invisible (Ramírez, 2015). Atender la primera sin resolver la segunda estaba destinado al fracaso. Por tanto, el objetivo de la intervención se transformó radicalmente: **ya no se trataba de preparar una empresa para su venta, sino de acompañar a sus dueñas en un proceso de diálogo para que pudieran, juntas, decidir qué querían hacer con un legado que las definía mucho más allá de lo económico.**

Estrategia Metodológica

Para abordar la complejidad revelada en el diagnóstico, era impensable recurrir a un método lineal o predefinido. La estrategia metodológica debía ser, por el contrario, fluida y emergente, capaz de adaptarse a la realidad que se iba desvelando. Optamos por un enfoque cualitativo, anclado en lo que *a posteriori* podríamos catalogar como algo semejante –aunque no igual– a la **investigación-acción**, donde el conocimiento no se extrae, sino que se co-construye en el diálogo y en la práctica misma de la intervención. Nuestra labor no fue la de un observador distante, sino la de un catalizador dentro del sistema social de la organización.

El diseño metodológico se puede describir, de nuevo *a posteriori*– como **incremental y en espiral**: cada acción y cada dato recabado informaban la siguiente etapa, permitiéndonos profundizar progresivamente desde lo manifiesto hacia lo latente. A continuación, se detallan los componentes y la secuencia de esta estrategia.

1. Herramientas y Dispositivos de Indagación

Se emplearon diversos dispositivos para recopilar información y, a la vez, generar movimiento en la organización. Cada uno cumplió una función específica en el proceso.

Herramienta / Dispositivo	Descripción y Propósito

Entrevistas Semi-estructuradas (5 en total)	Constituyeron la columna vertebral de la indagación. Se realizaron **cinco encuentros formales de entrevista a través de medios virtuales (videollamadas y llamadas grupales por WhatsApp)**. Una característica fundamental fue su temporalidad abierta: se acordaba el inicio de la reunión, pero **no se estipulaba una duración** ni aproximada ni total, permitiendo que la conversación fluyera orgánicamente hasta su agotamiento natural. Este formato facilitó un ambiente de confianza y profundidad, alejándose de la rigidez de un cuestionario.
Análisis Documental	Se revisaron documentos preexistentes proporcionados por la "Socia Ox", incluyendo diagnósticos de consultorías anteriores. El propósito no fue tomar esa información como una verdad objetiva, sino entender la "historia oficial" de la crisis y los intentos fallidos de solución, lo que nos dio pistas sobre las narrativas dominantes y las omisiones significativas.
Conversaciones Informales y Chat Grupal	Se mantuvo una comunicación constante con la "Socia Ox" a través de un chat grupal de WhatsApp. Este espacio se convirtió en un dispositivo de intervención en tiempo real, sirviendo para la reflexión conjunta, el ajuste de estrategias y el acompañamiento emocional durante momentos clave del proceso, como la preparación para la entrevista con la "Socia Vy".
Dispositivo de Intervención Guiada (Entrevista Clave)	Este fue el punto de inflexión metodológico. Más que una entrevista, fue una **interacción estratégica y guiada**. Se diseñó un encuentro virtual entre la "Socia Ox" y la "Socia Vy", donde la primera, siguiendo las pautas del equipo interventor, adoptó un rol de escucha y apertura. El equipo de interventores actuó como observador participante "en la sombra", guiando a la "Socia Ox" por

	chat para modular su actitud y reconducir la conversación hacia la indagación ontogénica. Fue un acto de "construir realidad" en vivo (De Gaulejac, 2006).

2. Secuencia y Coherencia de la Indagación

La estrategia no fue aleatoria, sino que siguió una secuencia lógica y coherente, avanzando en niveles de profundidad.

1. **Fase 1: Inmersión y Delimitación (Entrevistas 1 y 2).** Las primeras entrevistas con la "Socia Ox" sirvieron para comprender su perspectiva, su relato de la crisis y sus objetivos. Aquí se construyó el rapport inicial y se recopiló la información superficial que nos permitió formular la hipótesis diagnóstica.
2. **Fase 2: Profundización y Cuestionamiento (Entrevistas 3 y 4).** En estos encuentros, comenzamos a cuestionar el objetivo de la venta y a indagar sobre los otros actores. Fue aquí donde emergió la figura de la "Socia Vy" como el aparente "obstáculo", lo que nos llevó a centrar la estrategia en ella.
3. **Fase 3: El Giro Ontogénico (Entrevista 5 / Intervención Guiada).** Esta fue la fase decisiva. La quinta entrevista se transformó en el dispositivo de intervención descrito. El foco se desplazó de "recopilar datos sobre Vy" a **"crear las condiciones para que el sentido que Vy le daba al Sanatorio pudiera emerger"**. El éxito de esta fase no radicó en las preguntas hechas, sino en el cambio de actitud de la "Socia Ox", que pasó de la confrontación a la indagación genuina.
4. **Fase 4: Consolidación y Acción.** Tras el quiebre producido en la entrevista clave, la información obtenida (el deseo de la "Socia Vy" de sentirse útil) se utilizó para co-diseñar, ahora sí con el consenso de las partes, un plan de acción concreto y tangible. Cabe señalar que ese plan de acción fue generado a partir de las propuestas de las socia, esto es fundamental porque corrobora que el manejo técnico del Sanatorio no era el origen de la crisis.

En conclusión, la estrategia metodológica fue un tejido artesanal que combinó técnicas de indagación con acciones de intervención directa, manteniendo siempre la coherencia con nuestro posicionamiento no positivista: no buscábamos descubrir una verdad oculta, sino **participar en la construcción de una nueva realidad** que permitiera a la

organización salir de su parálisis al lograr una transformación práctica en la relación comunicativa entre algunas socias.

Constructo Teórico

La intervención en el Sanatorio no podía sustentarse en un modelo gerencial prefabricado o en una "receta universal" (Pacheco, 2016). Hacerlo habría sido caer en una lógica positivista (Comte, 1875) que asume la existencia de leyes objetivas y soluciones técnicas aplicables a cualquier contexto, ignorando la singularidad humana de la organización o la realidad tensionante. Por el contrario, requeríamos un constructo teórico robusto pero flexible, un andamiaje de conceptos que nos permitiera leer la complejidad, dar sentido a lo no dicho y, sobre todo, sustentar una intervención que se orientara al diálogo en vez de a la instrucción del experto al cliente.

Este constructo se articula sobre cuatro pilares teóricos que, en conjunto, dieron forma y coherencia a nuestra praxis.

1. El Fundamento: La Realidad Organizacional como Construcción Social

Un pilar sobre el que se asienta esta intervención es el supuesto de que la realidad no es un dato objetivo y externo, sino una **construcción social** (Berger y Luckman, 2001). La organización no "es" de una manera determinada, sino que "llega a ser" aquello que sus miembros, a través de sus interacciones, lenguaje y negociaciones, definen como real. Entender esto fue crucial. Significaba que la "crisis" del Sanatorio no era una verdad inmutable, sino el resultado de una narrativa construida, una en la que la tensión paralizante se había solidificado como la única realidad posible con la que había que trabajar día a día, buscando impactos económicos y financieros positivos. Por tanto, el objetivo de la intervención no podía ser "reparar" esa realidad, sino, como se señaló, **participar en la construcción de una nueva realidad**, una donde la cooperación fuera posible.

2. El Diagnóstico: La Doble Crisis de Eficacia y Legitimidad

Para comprender la estructura de la parálisis, recurrimos al concepto de la **"doble crisis"** (Ramírez, 2015). El Sanatorio sufría simultáneamente:

- Una **crisis de eficacia**, visible en el «mundo material» o «mundo de las cosas»: problemas financieros, procesos deficientes, incapacidad para generar ingresos. Era la crisis que la "Socia Ox" veía con claridad.
- Una **crisis de legitimidad**, latente en el «inframundo» o «mundo de los significados». Esta era la crisis fundamental. Las decisiones, aunque técnicamente pudieran ser correctas, carecían de legitimidad para todas las partes, fracturando la acción colectiva y tornando estéril cualquier intento de mejora. La organización se había convertido, en efecto, en un **"territorio de tensiones"** (Pacheco, 2017).

Este marco nos permitió validar la suposición inicial: de nada serviría proponer soluciones para la crisis de eficacia si no se abordaba primero la crisis de legitimidad que la sostenía.

3. El Foco de la Indagación: Las Dimensiones Ontogenética y Filogenética

Una vez identificada la crisis de legitimidad, la pregunta fue: ¿dónde residen sus causas? La respuesta la encontramos en el constructo que integra las **dimensiones ontogenética y filogenética** (Lozano, 2019) como claves para la comprensión organizacional.

- La **Dimensión Filogenética** nos remitió a la historia de la organización misma, a su origen como el "sueño" del padre fundador. Este legado actuaba como un poderoso anclaje simbólico –no reconocido–, una carga emocional que impedía tratar al Sanatorio como una mera mercancía.
- La **Dimensión Ontogenética** nos obligó a mirar las **"historias de vida"** (De Gaulejac, 2006) de las actoras. La tensión paralizante no se entendía por sus roles de "accionistas", sino por sus biografías. La negativa a vender de la "Socia Vy" no era un cálculo empresarial, sino una manifestación de su necesidad de propósito y actividad en su vejez. La insistencia de la "Socia Ox" no era solo afán de eficiencia, sino también su forma de lidiar con un legado paterno complejo.

Este enfoque nos permitió comprender que las verdaderas raíces del conflicto no estaban en el presente de la organización, sino en las profundidades del pasado personal y colectivo de sus miembros.

4. La Naturaleza de la Acción: La Intervención como Praxis Transformadora

Si la realidad se construye y la crisis es de legitimidad, la intervención no puede ser otra cosa que una **praxis** (Sánchez Vázquez, 2003), una acción reflexiva destinada a transformar la realidad. No se trataba de entregar un informe, sino de provocar una **"transformación práctica en la relación comunicativa"**. Nuestro papel como interventores fue el de facilitar las condiciones para que un nuevo tipo de diálogo pudiera emerger. Este accionar se alinea con una **filosofía de la liberación** (Dussel, 1974) en el sentido de que busca liberar a los actores de las estructuras comunicativas opresivas y paralizantes que ellos mismos habían creado, permitiéndoles devenir en sujetos capaces de redefinir su futuro colectivo.

En síntesis, este constructo teórico nos proporcionó una lente para ver más allá de la superficie. Nos permitió entender el Sanatorio no como una máquina averiada, sino como una red de significados en tensión, y nos dio el sustento para diseñar una intervención centrada en la escucha, el diálogo y la co-construcción, como un camino viable –pudo haber otros– para la transformación.

Reflexiones Finales sobre el Constructo Diseñado

La construcción de un andamiaje teórico para una intervención no es un ejercicio académico neutral. Es un acto de elección, un posicionamiento. Ante la complejidad del Sanatorio, como equipo interventor, teníamos sobre la mesa distintas alternativas de diagnóstico, cada una sustentada en diferentes cuerpos teóricos.

La reflexión fundamental sobre nuestro constructo teórico no radica en su potencialidad objetiva, sino en su **pertinencia y resonancia subjetiva** para la organización que se buscaba transformar. La elección de articular el diagnóstico en torno a la **"doble crisis" de eficacia y legitimidad** y, sobre todo, de enfocar la indagación en las **dimensiones ontogenética y filogenética**, no fue una decisión impuesta desde la autoridad del "experto". Fue una elección estratégica basada en una situación clave: **era un diagnóstico que "hacía sentido" para la "Socia Ox"**.

Aquí yace un punto vital. La "Socia Ox" no era solo nuestra puerta de entrada, sino que, en un complejo juego de espejos, era también parte del equipo interventor y, a la vez, sujeto central de la intervención. Presentarle un constructo teórico que ella no pudiera comprender o con el que no pudiera conectar habría sido levantar un muro desde el

primer día. La hipótesis de que el problema no era meramente técnico, sino que estaba profundamente ligado a su propia historia de vida (filogenética) y a la historia de vida y las necesidades emocionales de su socia (ontogenética), fue una revelación para ella. Le ofreció una narrativa nueva y más humana para entender una parálisis que, desde su lógica puramente gerencial, era incomprensible.

Esta elección tuvo consecuencias metodológicas decisivas. Al ser un constructo que "hacía sentido" para ella, la "Socia Ox" pudo apropiárselo y, en la fase crucial de la intervención, actuar en coherencia con él. Pudo pasar de una actitud de imposición a una de escucha genuina durante la entrevista con la "Socia Vy" precisamente porque comprendía, desde este nuevo marco, que lo que estaba en juego no era una simple negociación empresarial, sino algo mucho más profundo.

Por lo tanto, la principal reflexión sobre el constructo teórico diseñado es su **carácter instrumental y catalizador**. Su valor no estuvo en su capacidad para "describir la realidad", sino en su poder para **transformar la percepción de un actor clave**, dándole las herramientas conceptuales y emocionales para modificar su propia acción. Fue un constructo teórico "para la praxis", que demostró que, en la intervención organizacional no positivista, la teoría más potente no es la más elegante o la más compleja, sino aquella que logra movilizar a los sujetos, dándoles un nuevo lenguaje para nombrar su malestar y, con ello, la posibilidad de imaginar una salida. El constructo no fue un mapa del territorio, fue la brújula que permitió a la exploradora principal encontrar un nuevo camino, nuevos horizontes, nuevos territorios. Y eso fue vital para poder sacar al Sanatorio de la crisis.

Resultados de la Intervención Practicada

Evaluar los resultados de una intervención de esta naturaleza requiere mirar más allá de los indicadores puramente cuantitativos. Si bien se lograron avances concretos en la gestión, el resultado más significativo y duradero fue la transformación en la dimensión humana y relacional de la organización. Los efectos de la intervención se pueden clasificar en tres niveles interconectados.

1. En lo Estratégico: La Resignificación del Objetivo

Un cambio radical fue el abandono de un objetivo que apareció en las primeras entrevistas: "vender el Sanatorio". A través del proceso de diálogo, este objetivo fue resignificado colectivamente.

- **De la Venta a la Reactivación:** El propósito compartido pasó a ser **"reactivar el Sanatorio para que recupere su equilibrio funcional y financiero"**.
- **Consenso sobre el Futuro:** La venta dejó de ser el punto de partida para convertirse en una posibilidad futura, una decisión que, de tomarse, se haría desde una posición de estabilidad y, crucialmente, de **consenso entre todas las accionistas**.

  Este cambio no fue una simple modificación en un plan de negocios; fue la manifestación externa de una profunda reconfiguración interna del poder y la legitimidad.

2. En lo Relacional: La Reconstrucción del Vínculo Comunicativo

Este es, quizás, el logro más importante y la base de todos los demás. La intervención logró desmantelar el muro de confrontación que existía entre la "Socia Ox" y la "Socia Vy", creando un nuevo canal de comunicación basado en la escucha y el reconocimiento mutuo.

- **De la Confrontación a la Colaboración:** La dinámica de lucha de poder dio paso a una alianza de trabajo. La "Socia Ox" reconoció el profundo vínculo ontogenético de la "Socia Vy" con el Sanatorio, y la "Socia Vy", al sentirse escuchada y validada en su rol histórico, abrió su conocimiento y experiencia para la mejora de la organización.
- **Testimonio del Cambio:** La propia "Socia Ox" verbalizó el impacto de esta transformación al final del proceso, describiéndolo como un "shock" del que no podía salir, una incredulidad ante haber logrado tener esa conversación sin conflicto. En sus palabras, quedó "más que clara la diferencia entre consultoría e intervención", evidenciando que lo vivido fue una experiencia transformadora y no una mera transacción de información.

3. Los Resultados Operativos: La Puesta en Marcha del Plan de Acción

La nueva alianza y el objetivo compartido se tradujeron en una serie de acciones concretas y tangibles que comenzaron a atender la crisis de eficacia, ahora sí, desde una base de legitimidad. El Plan de Acción posterior incluyó:

- **Contratación de un Administrador General:** Se acordó y ejecutó la contratación de un profesional externo para gestionar el día a día del Sanatorio, liberando a las socias de una carga operativa que las desbordaba y era fuente de la tensión paralizante.
- **Profesionalización de Áreas Clave:** Se iniciaron acciones específicas para mejorar la gestión de la unidad quirúrgica y el almacén, dos de las áreas más críticas para la viabilidad financiera.
- **Activación de la Organización:** La energía antes consumida en la tensión paralizante se redirigió hacia la reactivación del negocio, promoviendo el uso de los quirófanos y buscando la mejora continua de los procesos.

En conclusión, los resultados de la intervención demuestran la validez del constructo teórico y la estrategia metodológica elegida. Se confirmó que al abordar la crisis de legitimidad y sentido (lo latente), fue posible destrabar la parálisis y comenzar a resolver la crisis de eficacia (lo manifiesto). La intervención no solo "resolvió un problema", sino que **devolvió a la organización su capacidad de acción colectiva**, transformando un sistema paralizado por el conflicto en uno capaz de dialogar, acordar y construir su propio futuro.

Anexo B. El Caso de Una Organización Pública del Sector Educativo

Problema de Intervención
Una organización pública del sector educativo se encuentra en una situación compleja; el cambio de gobierno, el ajuste presupuestal, entre otras, le imponen tener que dejar de realizar una tarea de evaluación y gestionar que un tercero, vía licitación, se haga cargo. El problema que da origen a esta intervención se presenta en dos niveles interconectados: un nivel **manifiesto**, de carácter técnico-administrativo, y un nivel **latente**, de naturaleza socio-política y organizacional. Un enfoque positivista se limitaría a observar y actuar sobre el primer nivel, viéndolo como un simple conjunto de tareas a ejecutar. Sin embargo, una perspectiva no positivista, atenta a la construcción social de la realidad y a las dinámicas de poder (Pacheco Espejel, 2015a), nos obliga a reconocer que el verdadero desafío de la intervención reside en la gestión del segundo nivel, el cual condiciona y complejiza radicalmente al primero. **1. El Problema Manifiesto: La Externalización del Servicio** El punto de partida formal del problema es el conjunto de tareas operativas que "la Organización" (antes responsable de la totalidad del proceso) tiene que externalizar y contratar a un tercero –"la Universidad"–. Este es el "problema" oficial, el servicio cuya ejecución se licita y se define contractualmente. Se estructura en las siguientes actividades: **Descripción del Servicio (Problema Externalizado)** 1. Orientación y acompañamiento en el llenado y envío de la solicitud. 2. Validación documental. 3. Registro de las Comisiones en la plataforma informática. 4. Asignación de solicitudes en la plataforma informática. 5. Orientación y acompañamiento en la evaluación de la solicitud.

6. Logística de sesiones plenarias de las Comisiones.
7. Revisión de argumentación de las recomendaciones en apego a la normativa.
8. Generación de actas de acuerdos de las Comisiones.
9. Análisis de resultados obtenidos de la evaluación.
10. Propuesta de mejora del proceso de evaluación.

Fuente: Documento contractual del proyecto.

Desde una lógica puramente gerencial, el problema sería la ejecución eficiente de esta lista. Sin embargo, este listado de tareas opera sobre un trasfondo de profundas tensiones que constituyen el problema latente.

2. El Problema Latente: La Estructura de la Crisis

El verdadero desafío de la intervención no es la lista de tareas en sí –que por supuesto que tienen su dificultad–, sino las condiciones de crisis en las que deben ser ejecutadas. Estas condiciones, invisibles en el contrato, conforman el nudo de tensiones que el equipo de intervención debe navegar y que el sujeto interventor, "LC", debe gestionar estratégicamente.

Dimensión de la Tensión	Descripción de la Condición Inicial
Tensión Técnico-Temporal	La condición de imposibilidad estructural: la Universidad debe ejecutar en 3 meses un proceso que la Organización realizaba en 8 o más meses. Esto anula cualquier posibilidad de planeación estratégica tradicional (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2013) y fuerza al equipo de intervención a operar en un modo de **creación metodológica sobre la marcha**. El problema no es solo "hacer", sino "inventar cómo hacer" bajo una presión temporal extrema.
Tensión Político-Simbólica	La intervención se inserta en un campo de poder minado. Para el personal de la Organización, la externalización representa una **derrota simbólica** y un **duelo** por la pérdida de un ritual que, en cierta medida, formaba parte de su

	identidad y prestigio. La Universidad no es vista como un colaborador, sino como un usurpador. Su legitimidad está en constante cuestionamiento, y se enfrenta a una cultura organizacional resentida que puede manifestar su resistencia a través de la burocracia y la estricta aplicación de la norma.
Tensión Socio-Organizacional	Existe un choque de realidades humanas. Por un lado, una cultura organizacional establecida (la de la Organización), que se siente agraviada. Por otro, un equipo de intervención (el de la Universidad) recién formado, compuesto en su mayoría por personas que no han trabajado juntas previamente. El problema aquí es la necesidad de **construir cohesión, confianza y un sentido de propósito desde cero**, y hacerlo en un entorno de alta presión y con un presupuesto que, en las etapas iniciales, no fluye como se esperaba.

En conclusión, el problema de intervención, claramente estructurado desde una perspectiva no positivista, podría entenderse como: **¿Cómo ejecutar un conjunto de tareas técnicamente complejas (el problema manifiesto) mientras se navega y gestiona activamente una crisis de tiempo, legitimidad y cohesión social (el problema latente)?** La intervención, por tanto, no puede ser una mera aplicación de herramientas, sino una *praxis* (Sánchez Vázquez, 2003) que busca transformar la realidad al mismo tiempo que la comprende.

Objetivo o Hipótesis

Frente al problema estructurado en su doble nivel (manifiesto y latente), un objetivo puramente instrumental, enfocado en el cumplimiento de tareas, podría resolver la parte técnica en el corto plazo pero dejaría un detonante de una crisis mayor en el mediano o largo plazo. La intervención exige un propósito que abrace la complejidad y la incertidumbre inherentes a la situación.

Objetivo General de la Intervención:

Desplegar una **praxis de intervención estratégica** que, operando desde una lógica no-positivista, navegue la triple crisis (técnico-temporal, político-simbólica y socio-

organizacional) para posibilitar la ejecución del servicio contratado y, simultáneamente, **transformar un equipo de trabajo fragmentado y en riesgo en una comunidad de práctica cohesionada, resiliente y con un sentido de propósito compartido**.

Hipótesis de Trabajo:

En un contexto de crisis organizacional caracterizado por la imposibilidad de la planeación formal y una profunda tensión socio-política, una intervención tendrá mayores posibilidades de éxito no si se apega rígidamente a un plan preestablecido (racionalidad instrumental), sino si opera como un **dispositivo estratégico emergente**, acompañado por un sujeto interventor –(LC) en este caso– con las habilidades para:

1. Generar soluciones técnicas y metodológicas "sobre la marcha" (**Praxis**).
2. Gestionar activamente las relaciones de poder y fomentar la construcción de legitimidad simbólica (**Política**).
3. Movilizar los afectos y construir lealtad a partir de un compromiso personal y ético (**Ética**).

Sustento en el Estado del Arte (Desde una Perspectiva No-Positivista)

Este objetivo y esta hipótesis se alejan deliberadamente de un paradigma positivista y se anclan en una comprensión de las organizaciones como realidades socialmente construidas, campos de tensión y procesos abiertos. El sustento teórico se articula en tres ejes críticos, derivados de la bibliografía de referencia:

Eje Teórico	Desarrollo y Sustento
1. La Crítica a la Racionalidad Técnica: De la Planeación a la Praxis Estratégica	La condición de "arreglar el avión en el aire" invalida los modelos de planeación estratégica que asumen un entorno predecible (Lozano Carrillo, 2014). La intervención se alinea con la crítica de Mintzberg et al. (2013) a la separación entre pensamiento y acción, y abraza el concepto de **estrategia emergente**: un patrón que surge de las acciones y decisiones tomadas en el flujo de la operación. Esta perspectiva rechaza la aplicación de una "receta universal" y abraza la necesidad de construir un "puente particular" entre la

	teoría y la práctica (Pacheco Espejel, 2016). La intervención se concibe, por tanto, como una **praxis** en el sentido de Sánchez Vázquez (2003): una actividad transformadora que une dialécticamente el conocimiento y la acción, donde el sujeto (LC y el equipo de intervención) modifica la realidad al mismo tiempo que es modificado por ella.
2. La Crítica a la Visión Instrumental: La Organización como Campo de Poder	Entender la organización como una "república amorosa" o un "territorio de tensiones" (Pacheco Espejel, 2017) es fundamental. El problema no es neutro; está cargado de intereses y luchas simbólicas. La intervención no puede ser un acto apolítico. Requiere un pensamiento estratégico que vaya más allá de la eficiencia y se adentre en la gestión del poder y la construcción de legitimidad. Una tarea importante del sujeto interventor (LC) no estará en su capacidad técnica, sino en su habilidad para que colectivamente se pueda **reensamblar lo social** (Latour, 2008), creando alianzas, negociando significados y movilizando una red de actores (humanos y no-humanos) para estabilizar temporalmente el sistema y lograr la transformación práctica en un entorno hostil.
3. La Crítica a la Ética Utilitarista: La Centralidad del Vínculo Humano	En un escenario de alta presión y precariedad como el descrito, el planteamiento sugiere que la lógica del "recurso humano", basada en un contrato meramente transaccional, será insuficiente para garantizar la cohesión y el compromiso del equipo. Se anticipa que los vínculos puramente utilitarios se fracturarán. Por ello, la intervención debe fundamentarse en una ética que trascienda el cálculo costo-beneficio. Se postula la necesidad de cultivar activamente un **vínculo comunitario**, apelando, entre otros a la lealtad y el

	compromiso personal por sentirse parte de algo que da sentido a su vida. Esto se alinea con una **ética de la liberación** (Dussel, 1974), que sitúa la acción en la responsabilidad por el "otro". El éxito del proyecto dependerá, no de la gestión de "personal", sino de la capacidad para forjar una comunidad ética capaz de resistir y actuar colectivamente desde una motivación que no es puramente económica, sino afectiva o moral o de comunidad; en otras palabras, donde se anteponga lo social a lo individual.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica desplegada no puede ser entendida como un plan de investigación predefinido o una serie de pasos secuenciales. Tal enfoque sería una contradicción con la naturaleza misma del problema: una situación de crisis donde la única constante es el cambio. Por el contrario, la metodología se configuró como una **praxis de indagación emergente**, un caminar donde el conocer y el transformar son dos caras de la misma moneda, indisociables y simultáneos (Sánchez Vázquez, 2003).

La coherencia no provino de la adhesión a un plan, sino de la fidelidad a una **lógica metodológica no-positivista** que se manifestó en una secuencia "dialéctica" de momentos. Esta lógica se puede fundamentar *–a posteriori–* en la **Metodología Configuracionista** (De la Garza Toledo, 2018), que concibe la realidad social como una articulación compleja de múltiples dimensiones, y la *praxis* como el acto de reconfigurar esas articulaciones.

A continuación, se describen los momentos metodológicos clave, no como fases lineales, sino como un espiral reflexivo.

Momento Metodológico	Lógica No-Positivista (El *Porqué* se Hizo Así)	Manifestación Práctica (El *Qué* se Hizo)
1. Inmersión y Diagnóstico en la Acción	Se rechaza la idea de un diagnóstico objetivo y previo a la intervención. La entrada misma del equipo y	- Sostenimiento de las primeras reuniones con la Organización para entender no solo los

	del sujeto interventor (LC) al "territorio de tensiones" (Pacheco Espejel, 2017) es el primer acto transformador. El diagnóstico no es una fotografía de la realidad, sino la **provocación de la realidad** para que esta tenga la posibilidad de mostrar directa o indirectamente sus contradicciones.	requerimientos explícitos (el contrato), sino también los mensajes implícitos, las tensiones y las resistencias no verbalizadas - Constitución formal del equipo de intervención (coordinadores, especialistas), lo que obligó a los actores a posicionarse y a que las primeras dinámicas de poder emergieran.
2. Configuración de un Andamiaje Socio-Técnico Precario	Frente a la imposibilidad de un diseño organizacional robusto, se optó por la creación de un **andamiaje mínimo y flexible**. No se buscó una "solución" permanente, sino dispositivos que dieran un orden provisional a la situación y facilitaran la comunicación y la acción inmediata. Estos dispositivos (Latour, 2008) son precarios y desechables, existen para posibilitar la siguiente acción, no para perdurar.	- Creación de herramientas tecnológicas de bajo umbral: carpetas compartidas en Drive para la gestión documental y grupos de WhatsApp como principal canal de comunicación y coordinación en tiempo real. - Rediseño de formatos simples y funcionales (minutas, reportes) no como simples instrumentos de control burocrático, sino como herramientas técnicas acordadas que además servían para la **reflexividad colectiva** y la

		socialización rápida de la información.
3. La Praxis del Acompañamiento Estratégico	La figura de LC no se concibe como un "gestor" o "líder" externo, sino como un **sujeto-en-relación inmerso en la praxis colectiva**. Su rol metodológico fue el de catalizar y sostener el proceso, operando en los puntos de fractura. Su práctica consistió, entre otras, en **leer las configuraciones de poder y afectos** en tiempo real para intervenir de manera que el proceso no colapsara, sino que se reconfigurara y encontrara una nueva viabilidad.	- Sostenimiento de reuniones periódicas y comunicación constante (formal e informal) para mantener un pulso continuo del estado técnico y anímico del equipo. - Intervenciones puntuales de LC no para "dar órdenes", sino para **mediar en conflictos** y articular un discurso que diera **sentido y dirección a la acción colectiva en momentos de incertidumbre crítica**.
4. La Sistematización como Reflexión Crítica Continua	La indagación no se dejó para el final. La producción de conocimiento fue un acto continuo de **sistematización de la experiencia**. Los informes semanales o las minutas no eran meros reportes de avance para la Organización, sino momentos para que el	- Institucionalización de la entrega de informes semanales como un ritual de autoobservación. - Fomento de un análisis colectivo sobre las dificultades encontradas, pasando de la queja individual a la problematización colectiva de las condiciones de

	propio equipo pudiera reflexionar su práctica, identificara patrones, nombrara los obstáculos y reflexionara sobre las estrategias emergentes, alimentando así el siguiente ciclo de acción.	trabajo. Esto sentó las bases para el análisis de resultados (punto 9 del servicio) y la propuesta de mejora (punto 10).

Esta secuencia en espiral garantizó una coherencia metodológica no basada en la rigidez de un plan, sino en la recursividad de un ciclo que podría exponer como de **Acción-Reflexión-Transformación** que se mantuvo vivo a lo largo de toda la intervención.

Constructo Teórico

La intervención no se guió por un modelo teórico importado, sino que, desde su propia práctica, fue articulando un constructo que le dio sentido y dirección. Este constructo, que emerge de la reflexión sobre la acción, lo podemos denominar **"La Praxis Estratégica en un Territorio de Tensiones"**. No es una teoría abstracta, sino una conceptualización con base en cierta lógica operativa que posibilitó navegar la crisis y transformar la realidad concreta del proceso. Este constructo, en una reflexión *a posteriori* se sostiene en tres pilares que, si bien se presentan aquí por separado para su análisis, operaron de manera simultánea y dialéctica –o analéctica– en la realidad.

Pilar del Constructo	Desarrollo Teórico y Conceptual
1. La Superación de la "Receta Universal": La Estrategia Emergente como Praxis	Este pilar aborda la dimensión técnico-operativa de la intervención. En un contexto donde la compresión temporal anulaba cualquier posibilidad de una planeación formal y predecible (Lozano Carrillo, 2014), la acción se vio forzada a abandonar la búsqueda de una "receta universal". El gran error metodológico de los investigadores, como señala Pacheco Espejel (2016), es intentar aplicar una solución estandarizada a un problema particular. La intervención, en cambio, se alineó con la necesidad de construir un "puente

	particular (epistémico-lógico-procedimental-técnico)" entre la teoría y la práctica. Esto se materializó adoptando una **estrategia emergente**, un concepto que, siguiendo a Mintzberg et al. (2013), se refiere a un patrón que surge de la acción, no de un plan preconcebido. La acción se convirtió en una ***praxis***, en el sentido que le da Sánchez Vázquez (2003): una actividad humana fundamental cuya finalidad es la transformación de una realidad concreta, y donde el conocimiento no precede a la acción, sino que se genera en ella.
2. La Navegación del "Territorio de Tensiones": La Dimensión Política de la Intervención	Este pilar se centra en la dimensión socio-política. La intervención no tuvo lugar en un espacio neutro, sino en un **"territorio de tensiones"** (Pacheco Espejel, 2017). La Organización no era simplemente un "cliente", sino un campo de fuerzas con su propia historia, sus duelos y sus resistencias. Ignorar esta dimensión y actuar desde una perspectiva puramente técnica habría sido un error fatal en el sentido de la *praxis interventora en las organizaciones*. La viabilidad del proceso dependió de la capacidad para **"reensamblar lo social"** –construcción dinámica de lo social, a través de redes que relacionan a los humanos y a los no humanos—, como propone Latour (2008), gestionando activamente las relaciones, los significados y los conflictos que surgían. El sujeto interventor (LC) y el equipo no actuaron como meros ejecutores de un contrato, sino como actores políticos que tuvieron que negociar constantemente su legitimidad y construir alianzas para estabilizar un entorno inherentemente inestable. Cada entregable, cada reunión, cada comunicación se convirtió en un

	acto político destinado a reconfigurar las relaciones de poder, no viéndolas únicamente como una dominación jerárquica.
3. La Construcción del Vínculo Social: La Dimensión Ética como Fundamento	Este pilar es el cimiento humano del constructo. Frente a la crisis, la precariedad y la presión, la lógica puramente contractual demostró ser insuficiente. El sustento del compromiso colectivo no provino de la norma, sino de la construcción deliberada de un vínculo social sólido. Esta práctica se puede entender como una **ética de la liberación** (Dussel, 1974), donde el compromiso fundamental no es con el sistema o la regla, sino con la comunidad de personas que enfrenta la opresión o la dificultad o la crisis –sean o no conscientes de esta–. La intervención se sostuvo en la capacidad de transformar un grupo de individuos en una comunidad unida por un propósito que trascendía lo laboral. Este enfoque puede entenderse cómo un reflejo de que "nuestros cerebros están cableados para conectar" (Lieberman, 2013), y cómo esa conexión social se convierte en el recurso más valioso en momentos de crisis. La acción de LC y la respuesta del equipo demuestran que la base de la resiliencia organizacional no fue la estructura formal, sino la fortaleza de los lazos éticos y afectivos construidos en la praxis compartida, eso sí, a la luz del objetivo formal del proyecto de la Organización.

En su conjunto, "La Praxis Estratégica en un Territorio de Tensiones" se presenta como un constructo que integra la acción técnica, la negociación política y el compromiso ético. No describe un "deber ser" ideal, sino que conceptualiza una forma de actuar que surgió de la necesidad, mostrando que en las situaciones más complejas, la transformación de

la realidad a través de la transformación práctica de las organizaciones es posible a partir de una aproximación que sea, a la vez, estratégica, política y profundamente humana.

Reflexiones Finales sobre el constructo Teórico

La conceptualización de **"La Praxis Estratégica en un Territorio de Tensiones"** no busca establecer un modelo prescriptivo, sino ofrecer una reflexión sobre cierto tipo de lógica que emergió de la propia intervención. No es un constructo que existiera antes de la acción, sino un esfuerzo por nombrar y comprender la coherencia que la práctica misma fue tejiendo. Las reflexiones sobre este constructo se centran en tres puntos clave:

1. Su Naturaleza Situada y Anti-Universalista:

El constructo es, ante todo, un testimonio contra la tentación de la "receta universal" (Pacheco Espejel, 2016). Su valor no reside en su potencial de ser replicado como un manual, sino en su capacidad para dar luz sobre una posible forma específica de actuar en un contexto de crisis radical. Muestra que la articulación entre la estrategia emergente (Mintzberg et al., 2013), la navegación política del territorio (Pacheco Espejel, 2017) y la construcción de un vínculo ético (Dussel, 1974) no fue una elección teórica, sino una necesidad impuesta por la realidad. La transformación práctica de una situación concreta parece ser posible a partir de una inmersión profunda en sus particularidades, no desde la aplicación de principios abstractos. El constructo es, por tanto, inseparable de la situación que lo vio nacer.

2. La Indisociabilidad de sus Pilares:

Aunque para su análisis se dividió en tres pilares (la praxis, la política del territorio y la ética del vínculo), en la realidad estos operaron como una totalidad inseparable. Intentar aplicar solo uno de ellos habría resultado en fracaso. Una praxis técnica sin la sensibilidad para navegar el territorio de tensiones habría sido políticamente ingenua y se habría estrellado contra las resistencias de la Organización. Una negociación política sin la capacidad de entregar resultados concretos a través de la praxis habría carecido de legitimidad y se habría percibido como un juego de poder vacío. Y ambas, sin el cimiento de un vínculo ético y afectivo, no habrían podido sostener al equipo humano durante los momentos más críticos. La reflexión central aquí es que en la intervención la teorización y la acción tienen su potencia en la interdisciplinariedad y esto se refleja en la posibilidad de reconfigurar la realidad.

3. El Rol del Sujeto-en-Relación:

El constructo pone en relieve que el sujeto interventor (LC) no opera como un agente individual y aislado, poseedor de "habilidades" de liderazgo. Por el contrario, su práctica solo cobra sentido y efectividad como un **sujeto-en-relación**. Su capacidad para actuar estratégicamente dependió enteramente de la red de relaciones que fue capaz de tejer y sostener: la confianza del equipo, la comunicación (aunque tensa) con la Organización, la lealtad de los coordinadores y los especialistas. Su rol fue el de un catalizador, un nodo que articulaba y daba sentido a una inteligencia colectiva que ya existía de forma latente. Esto desafía las visiones heroicas del liderazgo y se alinea con una comprensión de la acción social donde la transformación es siempre un fenómeno relacional y colectivo (Latour, 2008), aun cuando sea catalizada por la práctica de un sujeto particular.

Resultados de la Intervención Practicada

Evaluar los "resultados" de una intervención de esta naturaleza desde una perspectiva no positivista implica ir más allá de los indicadores cuantitativos. Si bien estos existen y son relevantes, el verdadero alcance de la transformación se observa en cómo la praxis reconfiguró la realidad en sus dimensiones técnica, política y humana.

1. La Viabilidad del Proceso: Lo Técnico como Resultado Político

En el nivel más manifiesto, la intervención posibilitó que **la totalidad de los entregables fueran completados y aceptados por la Organización en los tiempos estipulados**, a pesar de las crisis extremas que surgieron durante el proceso, como la del foliado manual en las vacaciones decembrinas. Este resultado, que podría leerse como simple "eficiencia", fue en realidad un **logro profundamente político**. Cada entrega puntual no era solo un requisito contractual cumplido; era un acto que construía legitimidad para la Universidad en un entorno hostil. Mostraba, a través de la acción concreta, que era posible llevar a cabo el proceso bajo las nuevas condiciones. La capacidad del equipo para superar obstáculos aparentemente insalvables funcionó como un argumento que silenció dudas y fortaleció la posición de la Universidad.

2. La Reconfiguración del Territorio: De la Resistencia a la Legitimación

El resultado más significativo en el plano político-organizacional fue la transformación de la relación con la Organización. Se transitó de un estado inicial de alta tensión, desconfianza y resistencia a una relación de trabajo viable y, finalmente, de reconocimiento. El hecho de que la Organización no solo aceptara los resultados del

proceso, sino que, posteriormente, la propuesta de la Universidad **haya sido seleccionada nuevamente en procesos de licitación durante tres periodos consecutivos**, es el indicador más claro de esta reconfiguración. Este dato muestra que la intervención logró más que "cumplir un contrato": construyó una nueva realidad donde la Universidad se estableció como un actor legítimo y confiable para llevar a cabo una tarea de alta sensibilidad, alterando el mapa de poder y competencias que existía previamente.

3. La Emergencia de una Comunidad: El Resultado Humano

Quizás el resultado más profundo y menos tangible fue la transformación del propio equipo de intervención. Lo que comenzó como un agregado de individuos contratados para una tarea precaria, se convirtió, a través de la experiencia compartida de la crisis, en una **comunidad de práctica cohesionada**. Los momentos críticos, como la decisión de trabajar durante las fiestas patrias, no fueron simplemente "problemas resueltos", sino **rituales de paso** que forjaron una identidad colectiva y un capital de confianza y lealtad. La intervención, por tanto, no solo produjo informes y evaluaciones; produjo un sujeto colectivo capaz de realizar hazañas que, desde una lógica puramente individual y contractual, habrían sido impensables o poco probables. Este resultado muestra que, en las prácticas organizacionales, la construcción de un sentido compartido y de vínculos éticos no es un aspecto secundario o "blando", sino el motor que puede sostener la acción en las condiciones más adversas.