

# La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones

Martha M. Fernández<sup>1</sup>  
Guillermo Ramírez<sup>2</sup>  
Arturo Hernández<sup>3</sup>

## Resumen

Las organizaciones constantemente se enfrentan a dificultades en su conducción. Las propuestas de solución de la consultoría muchas veces logran un impacto limitado. Esto se debe a que, frecuentemente, están orientadas a la prescripción de medidas cuyos alcances son visibles en el corto plazo y dentro de las fronteras de la propia entidad. Tales prescripciones genéricas no toman en cuenta las grandes diferencias entre organizaciones, ni la sustentabilidad de los resultados en el más largo plazo o la transferencia de costos hacia el entorno. Por el contrario, la intervención como actividad científica y profesional demanda la investigación más profunda y confiable del conjunto de relaciones sociales presentes en las organizaciones, en busca de aquellas tensiones problemáticas que obstaculizan su sano funcionamiento. Una vez logrado lo anterior, será posible realizar propuestas para cambiar su realidad con pretensiones que superan la inmediatez y lo cosmético. En este documento se hace una revisión sintética de esta propuesta a la que identificamos como “intervención organizacional” la cual pretende conjugar la actividad científica y profesional.

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de Gestión por la Universidad de Lyon II, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco, miembro del SNI nivel I. Dirección electrónica: [fer74jm@correo.xoc.uam.mx](mailto:fer74jm@correo.xoc.uam.mx)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Organización por la Universidad de Paris-Dauphine, Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, miembro del SNI nivel I. Dirección electrónica: [tonala86@hotmail.com](mailto:tonala86@hotmail.com)

<sup>3</sup> Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, Profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección electrónica: [ah.magallon@gmail.com](mailto:ah.magallon@gmail.com)

*Palabras clave: intervención, investigación, organización, cambio, consultoría.*

## Summary

Within organizations there are constantly a variety of difficulties to manage. Consulting could be a good resource but its impact is quite limited. Therein the offered proposals are often addressed in a short-term. The care to get good results in a long term and the differences among the organizations are not usually taken into consideration. This paper treats what is called “Organizational Intervention” which its main objective is to combine scientific and professional practices to get a significant organizational change. Therefore, a deep research into social relations within organizations is required first to identify the main issues that disturb the organizations’ atmosphere. Once these problems are detected, a proposal change can be done.

*Keywords: intervention, research, organization, change, consulting.*

## Introducción

La inestabilidad económica en que nos encontramos inmersos ha propiciado la desaparición de muchas organizaciones y la emergencia de otras más acordes a los retos de la dinámica mundial. Las que permanecen a menudo experimentan dificultades para encontrar esquemas que les permitan reactivarse y generar formas de desempeño que las ubiquen en posiciones favorables en el mercado o entre los ciudadanos. Así, las organizaciones públicas, privadas y sociales, están en la búsqueda de fórmulas más robustas que contribuyan a su continuidad, sobrevivencia y adaptación ante entornos más dinámicos y complejos.

Los cambios cosméticos derivados de una gran parte de la oferta de consultoría llevan en muchos casos a las organizaciones a ponerse al día en cuanto a modas, sin embargo, esta creencia en la modernización de los procesos administrativos trae consigo resultados insuficientes a largo plazo. Adoptar estrategias innovadoras y lograr la eficiencia operativa es una prioridad, principalmente en las organizaciones medianas y grandes. Las propuestas a este respecto se sintetizan en recetas y técnicas que parecen funcionar en cualquier contexto o realidad local. Sin embargo, todas las organizaciones son distintas, por razones institucionales, culturales, estructurales, normativas, etcétera. Las propuestas comúnmente ofrecidas por la consultoría,

difícilmente abarcan los puntos clave de la realidad concreta de una organización al centrar su atención en actividades visiblemente relacionadas al desempeño económico y a su posicionamiento estratégico. Tales ofertas rara vez reconocerán con suficiente nitidez las interrelaciones de causalidad de los diferentes problemas organizacionales.

La ciencia administrativa ha alentado la actividad de la consultoría, debido a la generación de conocimiento del que se espera una demostración rápida de su utilidad. Muchas de sus propuestas se han enfocado en dar solución de corto plazo a problemas de naturaleza técnica y humana. La mayoría de ellas se centran en dos aspectos: a) reacondicionar la organización y su administración a las exigencias medio ambientales; y b) asegurar la coherencia de las decisiones y actos respecto a los objetivos formalmente reconocidos, buscando establecer situaciones de control adecuados a tal fin.

Las prescripciones de la consultoría intentan generalmente resolver en la superficie, no profundizan sobre la naturaleza de cada organización para revelar las causas raíz de los problemas que perturban los resultados esperados. La dificultad de llegar a acuerdos negociados entre los diversos actores acerca de compromisos mínimos para la operación,

así como las contradicciones entre la identidad de los grupos y la cultura esperada por la dirigencia, son algunos de los detonantes de un funcionamiento inadecuado, fenómenos que un consultor por lo general no pretende analizar o manejar con profundidad por considerar que este no es su papel, ni la demanda del cliente.

Muchos dirigentes de organizaciones continuarán buscando en los consultores o en las publicaciones más actuales de administración, soluciones a sus diversos problemas. En nuestra experiencia hemos encontrado que algunos, después de haber probado gran parte de la oferta de despachos de consultoría sin haber obtenido los resultados prometidos y/o esperados, están interesados en ir más allá, e intentan identificar y comprender la naturaleza de aquellos factores y relaciones que hacen posible el funcionamiento (adecuado o no) de la organización. En tal circunstancia, existe una corriente del Análisis Organizacional en la cual han encontrado apoyo; las investigaciones y estudios ofrecen en este campo ofrecen la posibilidad de revelar dimensiones trascendentes de la realidad organizativa como base para generar propuestas para su sano funcionamiento; se trata de la Intervención Organizacional.

Este documento tiene como objetivo destacar la importancia de la Intervención

Organizacional como actividad profesional de investigación cuyos resultados favorecen cambios en la “vida organizada”. Para ello hemos dividido los argumentos en cuatro secciones, en la primera se parte del significado de la intervención desde la perspectiva sociológica por considerar que este es uno de los campos que se encuentran en la base de la Intervención Organizacional<sup>4</sup>; en el segundo apartado, se describen las características e importancia de este campo disciplinar; en la tercera se comparan los atributos de la Consultoría Organizacional y de la Intervención Organizacional y, finalmente, en la cuarta sección, se reflexiona acerca de la intervención como práctica de investigación y como práctica profesional.

## **La intervención en la sociología**

La palabra intervención como sustantivo o en su modalidad de verbo: intervenir, puede ser encontrada en distintas disciplinas y campos profesionales como los relacionados, entre otras, con: la ingeniería, la administración, la psicología, la sociología y la pedagogía; en

---

<sup>4</sup> Una modalidad que comparte varios de los planteamientos de la Intervención Organizacional es la correspondiente al modelo de Gestión Socio-Económica creada por Henri Savall en 1974 y desarrollada por el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y Organizaciones (ISEOR) con sede en Lyon, Francia. La principal diferencia entre ambas es la escasa referencia a las aportaciones de la sociología en el caso del ISEOR.

todas ellas con distintas finalidades. Se refiere al hecho o acción por el que “un tercero” se interpone o irrumpe fuera de la corriente normal de sucesos o de condiciones habituales del ente o entidad intervenida. En el contexto de las empresas y organizaciones, es común encontrarla para hacer referencia a una práctica profesional que tiene por objetivo establecer con los integrantes de una organización una relación de apoyo contractual o no, que tiene como finalidad llevar a cabo una labor especializada, emitir una opinión, promover, impulsar, construir o implementar una solución a un problema, o realizar alguna investigación.

La intervención que interesa en este caso, es la promovida por la sociología. Desde esta disciplina, Herreros considera que la intervención es una práctica específica, que conduce a un tercero a colocarse entre “los protagonistas de una situación [una institución, una red de cooperación, una colectividad local, una empresa, un hospital...] en la cual está al principio como un extranjero, y esto a petición de un solicitante [individual o colectivo, público o privado...], en la perspectiva de establecer con él y la entidad en nombre de la cual se expresa, una relación de ayuda pudiendo tomar formas múltiples pero cuya dimensión cognoscitiva siempre está presente [un análisis, una mirada, un consejo, una opinión...]” (Herreros, 2002: 9).

De manera que se lleva a la práctica una actividad profesional en la cual el sociólogo que interviene, como menciona Minguet (2001: 22), tiene como objetivo “construir un vínculo de proximidad, perceptible y accesible, entre polos que no se encuentran, de tener acceso a este vacío estructural y ocuparlo”. Su objeto de estudio son las prácticas sociales resultantes de la relación dialéctica entre el acto y la estructura.

Intervenir y revelar un conflicto de intereses entre la dirigencia y los empleados, así como posicionarse entre éstos y proponer una forma de atenuarlo, puede ser una práctica cuestionada por la relación que se establece con un cliente y por poner en juego su neutralidad científica. Sin embargo, ante críticas como estas, Herreros (2002) nos recuerda la doble hermenéutica de la sociología, la cual no sólo observa e interpreta lo social, sino también lo trabaja, lo forma y deforma, interviene sobre ello y participa de su constitución. De tal forma “que el interventor más que someterse a las peticiones de algún actor, lo que busca es fortalecer la autonomía disciplinaria de la sociología” (2002: 13).

El interventor por tanto lleva cabo dos actividades, se implica *en* y describe y explica *los* fenómenos sociales. Este objeto de estudio es construido constantemente en sus reflexiones y análisis. En su actividad

como explicador e intérprete de la realidad social, se convierte en investigador y transformador de ésta, para lo cual no es necesario limitarse sólo a las posturas teóricas y metodológicas provenientes de la sociología, sino encontrar posibilidades analíticas en otros campos de conocimiento.

La intervención entonces no forma parte sólo de la sociología, inevitablemente encuentra relación con otras disciplinas de las Ciencias Sociales y de las Humanidades, de ahí que el mismo Herreros (2004) reconozca el carácter *plástico* de la sociología de intervención, del proceso de *mestizaje* y complementariedad al que se ve sujeto, en el cual, disciplinas, paradigmas, teorías y métodos pueden articularse entre ellos.

Minguet (2001) nos muestra que no existe teoría de la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción, que sirven de modelos para la intervención: la investigación-acción (Lewin); el enfoque sociotécnico (Trist, Thorsrud, Emery, Herbst); el desarrollo estructural (Benis, Bradford, Likert); la contingencia organizacional (Burns, Stalker, Lawrence, Lorsh, etc.); la teoría del aprendizaje (Argyris y Schön); el análisis político (Simon, March, Cyert, Crozier, Friedberg); la identidad cultural (Sansaulieu); el accionismo (Touraine, Dubet, Wieviorka); el socioanálisis institucional (Hess, Lapassade,

**La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones**

Martha M. Fernández, Guillermo Ramírez y Arturo Hernández

Lourau, Ardoino, Mendel), la clínica (Bion, Jaques, Enriquez, Dubost).

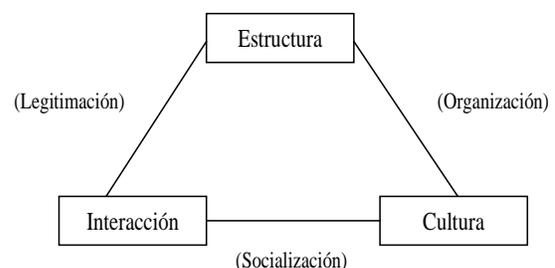
Como no hay una teoría y método específicos para la intervención, entonces no hay una sola forma de ponerla en práctica, puede haber tantas como organizaciones existen. Por tanto, podemos hablar de la existencia del campo de la intervención que privilegia el desarrollo disciplinario y la generación de conocimiento, y en éste podríamos encontrar muchas otras de sus formas, como por ejemplo, el estilo de Intervención Organizacional propuesto por la sociología de la empresa, que a continuación se revisará.

## Intervención sociológica en las empresas

Un tipo especial de intervención es el llevado a cabo por la corriente denominada sociología de la empresa, cuyo principal impulsor es Sansaulieu (1987). Se trata de la intervención sociológica en las organizaciones, y particularmente en las empresas, que busca diagnosticar la complejidad de los factores del mundo socio-productivo, aquello que le da legitimidad, los mecanismos de regulación, para la consecuente construcción de un mejor vínculo social que se refleje en el bienestar productivo (Uhalde, 2001).

Su objeto de estudio son las regulaciones sociales de la empresa<sup>5</sup> y su difícil articulación. Según este planteamiento, la dinámica social de las empresas descansa en la combinación de tres dimensiones de regulaciones (Ollivier y Sansaulieu, 2001; Uhalde, 2002): la estratégica en torno a las reglas de la organización; las identitarias y culturales en torno a los modos de socialización en el trabajo; y las negociadoras en torno a los acuerdos de legitimación de objetivos, proyectos y fines (ver Figura 1). Se parte de la idea de que en las organizaciones existen contradicciones y asimetrías entre las regulaciones que afectan su funcionamiento. Por tanto, el objetivo de este tipo de intervención es investigar el origen de las tensiones y posicionarse ahí, entre las fuerzas contrarias, buscando activar una regulación social adecuada para los diversos actores y para el bienestar de la empresa.

**Figura 1. Diagrama de la dinámica de las empresas**



Fuente: Ollivier y Sansaulieu (2001: 147)

<sup>5</sup> Por regulación se entiende la actividad o el proceso de producción de normas sociales entre los actores.

En la dimensión “estructural”, las empresas funcionan mediante dos tipos de regulaciones que se encuentran en tensión: la regulación del control (las reglas fijadas por los dirigentes para ordenar el total de las acciones), y la regulación autónoma (las reglas específicas del trabajo). La tensión entre estas dos regulaciones se puede ejemplificar en la capacidad estratégica de los actores para utilizar las reglas a su favor o para negociar con ellas.

En la dinámica organizacional promovida por las regulaciones se activa también una dimensión semántica o “cultural”, es decir, que como resultado de la participación de los miembros en este espacio configurado por las reglas, se generan identidades en la interacción y formas de dar sentido a los actos (formas de socialización), mismos que pueden entrar en tensión con los proyectos de orientación cultural esperados por los dirigentes.

Además de ser un espacio formal y de identidades, también es un espacio de “interacción” entre actores que se encuentran en tensión, actores del nivel institucional y los del nivel socio-productivo. Los primeros, son un grupo minoritario y dominante que negocian para establecer las reglas que estructuran el espacio de la organización y que ordenen los comportamientos de los individuos. Los segundos son los actores

subordinados que también buscan establecer sus reglas en el funcionamiento cotidiano de la organización. Los diversos actores en su interacción entran en tensión respecto a los objetivos, proyectos y fines. Los ajustes entre estos dos niveles además de buscar la legitimación, aportan tanto a la racionalización de la organización, como a la construcción de sentido e identidades.

La propuesta de la sociología de la empresa, es lograr mediante la intervención sociológica, un espacio en el cual una regulación socio-institucional pueda ser experimentada por los actores, es decir, fomentar una actividad social de elaboración de reglas que contemplen el cruce de los niveles y dimensiones mencionados (Uhalde, 2002). Para ello, se considera necesario (Uhalde y Osty, 2000: 4) llevar cabo: 1) un proceso de desarrollo de capacidades instituyentes, en el que los actores del nivel socioproductivo cobren conciencia del origen de los problemas colectivos, para desarrollar la capacidad de propuestas alternativas; 2) desarrollar una mejor comprensión de los problemas del funcionamiento colectivo a través de la apropiación de un nuevo conocimiento sobre las lógicas sociales presentes y sobre su articulación dinámica con el funcionamiento de la empresa. Este trabajo de investigación estimula un proceso de compromisos en las regulaciones negociadas. 3) Establecer un proceso de

***La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones***

***Martha M. Fernández, Guillermo Ramírez y Arturo Hernández***

aprendizaje de las relaciones negociadas consistente en hacer que interactúen las diferentes posiciones del sistema (representado por pequeños grupos) en torno a los problemas iniciales de funcionamiento, su análisis y las soluciones propuestas por los unos y los otros.

Esta forma de intervención podría corresponder de manera crítica a aquella que describe Herreros, cercana a la ingeniería social, donde el interventor es el “agente de un nuevo control, que se funda en la ciencia, la técnica, la economía o incluso en la necesidad de una armonía relacional” (2004: 14). No obstante, creemos que a pesar de que la intervención planteada por la sociología de la empresa pudiera aproximarse sensiblemente a los intereses de la dirigencia, su propósito de revelar las tensiones entre las diversas regulaciones, la hace una oferta útil para profundizar en el estudio de la naturaleza organizacional de cualquier tipo de empresa, tomada ésta en su sentido más amplio y no en el que la asimila a entidades con fines de lucro.

Esta modalidad de intervención en las organizaciones pudiera ser confundida con la actividad profesional llevada a cabo por los consultores en administración o con otras actividades de mejora desarrolladas por especialistas en administración o en desarrollo organizacional, por lo que es

conveniente describir en qué consiste la consultoría y diferenciarla respecto a la intervención.

## **La consultoría vs la intervención**

Según Greiner y Metzger la consultoría es “un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independientemente a la organización-cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (en Kubr, 1997: 3).

En el área de la consultoría es común el uso de la palabra intervención, De Jong y Van Eekelen en su artículo Los consultores administrativos: ¿qué hacen? (1999), describen varios tipos de intervención llevados a cabo por los consultores: a) receptiva, en la cual se ayuda a los clientes a poner en orden sus emociones y que logre tener una visión más objetiva de sus situaciones problemáticas; c) catalizadora, que consiste en recopilar información para ayudar a interpretar cómo son las cosas; d) confrontadora, para estimular al cliente a

observar cómo las bases actuales de su pensamiento pueden distorsionar su visión de las situaciones; e) prescriptiva, en la que se dice al cliente lo que debe hacer para rectificar una situación determinada o hacerlo por él; f) teórica y por principios, que consiste en ayudar al cliente a internalizar de manera sistemática y empírica formas probadas de entendimiento, ofreciendo teorías pertinentes a la situación de la organización.

La consultoría se diferencia de la intervención, en que la primera, en la gran mayoría de los casos, no tiene como objetivos principales identificar y disminuir las tensiones entre los mecanismos de regulación social, ni hacer propuestas que compatibilicen los objetivos económicos y sociales, y mucho menos basar sus proposiciones en investigaciones de largo alcance en profundidad y en temporalidad. Su objetivo por lo general consiste en solucionar problemas funcionales inmediatos, con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probados con éxito en otras entidades, sin que muchas veces medie la consideración de las especificidades de cada entidad y su contexto. Además, es frecuente que se ignoren los efectos socialmente alternos que pudieran ocasionar las técnicas u opiniones “expertas”. Incluso su tarea puede servir para justificar decisiones de los dirigentes, de manera que también llegan a desempeñar una función política.

De esta forma, esta actividad a la vez que se ha banalizado es ampliamente cuestionada, se ve envuelta en una serie de dilemas éticos (Poulfelt, 1997) como los que se plantan los consultores cuando tienen que decidir, por ejemplo: si buscan una mejor solución a los problemas o si esta solución está condicionada por el monto del contrato que establecieron con el cliente; si se guiarán profesionalmente buscando soluciones innovadoras u optan por lo que pide el cliente; si atienden las necesidades del cliente o lo que realmente necesita la organización; si por asegurar la confidencialidad se ven limitados en su tarea; si se conducen con libertad desarrollando su actividad; si conservan la distancia para asegurar la objetividad o si se aproximan lo suficiente para comprender mejor los problemas; si comparten toda la información obtenida o sólo aquella que es de utilidad para el cliente.

En su práctica, los actores en la organización son sujetos más bien pasivos de la consulta, misma que se sujeta a las necesidades del cliente (gerente), pues para el consultor éste es el actor de más importancia. En caso de generar investigación, resulta ser un subproducto de su práctica, que de igual forma está en función de los deseos de quien paga. Como producto de ella se espera definir una mejor forma de hacer las cosas para todas las organizaciones, y a menudo la información resultante se convierte en un

***La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones***

***Martha M. Fernández, Guillermo Ramírez y Arturo Hernández***

capital profesional, por tanto no se publica. Hay que añadir, que el rigor metodológico en general es muy variable, las herramientas que se utilizan son de inspiración positivista o muy pragmática, quizá por limitaciones temporales y monetarias o porque al cliente prefiere datos que parezcan duros, objetivos.

En cuanto a la intervención cabe señalar que el conocimiento generado no es predeterminado, sino producto de la investigación. Se construye un vínculo de proximidad en el que el interventor se implica para conocer la realidad organizacional, privilegiando los desplazamientos y la transferencia de teorías y metodologías entre disciplinas. Además suele fomentar el reconocimiento por parte de los actores de su propia realidad, y el aprendizaje como vía para el cambio y la mejora de las relaciones sociales. Como se señaló, se busca revelar mediante investigación de corte científico la complejidad de los factores del mundo socio-productivo, aquello que le da legitimidad, los mecanismos de regulación, para la consecuente construcción de un mejor vínculo social que se refleje en el bienestar social y productivo, proceso que puede tomar tiempo. Por otro lado, hay que tener presente que la intervención considera al actor en función de sus pensamientos y acciones, no sólo como un conjunto de jerarquías y roles dentro de un sistema, como lo hace la consultoría, en donde el personal de la

organización tiende a comportarse más como receptor pasivo en el proceso de socialización que se da en la misma. Por estas razones, no hay formas pre-concebidas de intervenir a la organización, definiéndose éstas para cada caso.

En síntesis, la diferencia fundamental radica en la relación que tiene la intervención organizacional con la teoría del conocimiento; debido a la cual quien interviene se asume como un investigador dispuesto a implicarse en una relación contractual con representantes de una entidad (la organización intervenida) con el propósito de conocer y explicar fenómenos sociales que tienen lugar en ese espacio. Dado el caso, este investigador-interventor puede actuar como catalizador de acuerdos entre los actores que los lleven a cambios que todos y cada uno de ellos considera deseables y benéficos para la organización misma. Esta posibilidad se sustenta en la profundidad que la disciplina de la sociología aporta a la descripción y comprensión de las interacciones y fenómenos sociales que tienen lugar en la empresa.

En México una corriente de consultoría en las organizaciones que logró una fuerte difusión durante la segunda mitad del siglo XX y que a la fecha sigue vigente, corresponde al Desarrollo Organizacional (DO). Enseguida, en el cuadro 1, presentamos una tipología de

sus prácticas que se caracterizan por estar centradas en las ciencias de la conducta aplicadas, con el propósito de ayudar a que, tanto las organizaciones como las personas y grupos que la conforman, mejoren mediante la planificación de un proceso de cambio (French y Bell, 1995). Como puede observarse, para cada nivel de aplicación, sea el individuo, grupos pequeños (diadas y triadas), grupos y equipos más amplios, relaciones entre grupos o la organización total, existe una gama de posibilidades.

**Cuadro 1. Tipología de intervenciones propias del Desarrollo Organizacional**

Nivel de aplicación	Tipos de intervención
1. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos.	1.1 Actividades de planificación de vida y carrera. 1.2 Orientación y consejo. 1.3 Grupos T ( <i>sensibility training</i> ) 1.4 Educación y capacitación para incrementar habilidades y conocimientos en las áreas de necesidades de tareas técnicas, habilidades en las relaciones, habilidades en el proceso y habilidades de toma de decisiones, resolución de problemas y establecimiento de metas. 1.5 Fase 1 del DO Grid. 1.6 Rediseño del trabajo. 1.7 DO Gestalt. 1.8 Modelaje del comportamiento.
2. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de diadas y triadas.	2.1 Consultoría de procesos. 2.2 Conciliación de terceras partes. 2.3 Técnica de negociación del rol. 2.4 DO Gestalt.
3. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de	3.1 Formación de equipos (Dirigidos a la tarea. Dirigidos al proceso). 3.2 DO Gestalt.

Nivel de aplicación	Tipos de intervención
equipos y grupos.	3.3 Fase 2 del Do Grid. 3.4 Ejercicio de interdependencia. 3.5 Indagación apreciativa. 3.6 Delineamiento de la responsabilidad. 3.7 Consultoría de procesos. 3.8 Negociación del rol 3.9 Técnica del análisis del rol 3.10 Actividades de “inicio” de la formación de equipos. 3.11 Educación en toma de decisiones, resolución de problemas, planificación, establecimiento de metas en escenarios de grupo. 3.12 APO de equipo (Administración por Objetivo). 3.13 Apreciaciones y ejercicio de intereses. 3.14 Sistemas Socio-Técnicos. 3.15 Visión. 3.16 Programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT). 3.17 Círculos de calidad. 3.18 Análisis del campo de fuerzas. 3.19 Equipos auto-dirigidos.
4. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de relaciones intergrupo	4.1 Actividades inter-grupo. (Dirigidas a la tarea. Dirigidas al proceso). 4.2 Espejo de la organización 4.3 Participación. 4.4 Consultoría de procesos. 4.5 Conciliación de terceras partes a nivel del grupo. 4.6 Fase 3 del DO Grid. 4.7 Retroalimentación de encuestas.
5. Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la ORGANIZACIÓN TOTAL	5.1 Sistemas Socio-Técnicos. 5.2 Estructuras paralelas de aprendizaje. 5.3 APO (formas de participación) 5.4 Análisis cultural. 5.5 juntas de confrontación. 5.6 Visión. 5.7 Actividades de planificación / administración estratégica. 5.8 Fases 4, 5 y 6 del DO Grid.

**La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones**

Martha M. Fernández, Guillermo Ramírez y Arturo Hernández

Nivel de aplicación	Tipos de intervención
	5.9 Ejercicio de interdependencias. 5.10 Retroalimentación de encuestas. 5.11 Indagación apreciativa. 5.12 Conferencias de investigación del futuro. 5.13 Programas de Calidad de vida en el trabajo (CVT). 5.14 Control total de calidad (CTC) 5.15 Escenarios d el aparte física. 5.16 Cambios de sistemas a gran escala.

Fuente: French y Bell (1995: 198)

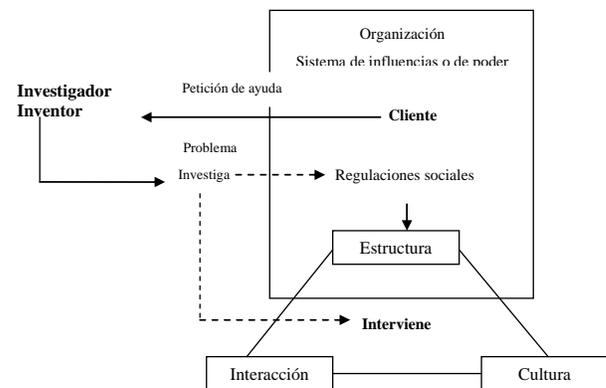
## Reflexiones en torno a la intervención como práctica profesional

El modelo explicativo utilizado por la sociología de la empresa se resume en la idea de que la dinámica organizacional es resultado de las tensiones entre sus diversas regulaciones. En este sentido, la intervención organizacional consiste en identificar mediante investigación dichas tensiones y colocarse entre las fuerzas en contradicción.

Habría que complementar la idea antes planteada, al considerar la organización más bien como un sistema de influencias o de poder, en la cual se presentan tensiones entre regulaciones. De esta manera, la intervención reconoce en los elementos de regulación de la vida colectiva, no sólo sus tensiones, sino también su naturaleza política. Porque el orden implícito de toda organización refiere

al control y al poder que se ejerce. De manera que un interventor no sólo revela en su práctica las tensiones en el sistema de regulaciones sociales, sino también las condiciones del ejercicio del poder. Más aun, su implicación entre fuerzas para disminuir las asimetrías en la regulación social, lo ubica como otro actor en la relación de poder, con la posibilidad de promover nuevas ordenaciones (ver Figura 2). Ello lo coloca en un dilema ético (Enriquez, 2001).

Figura 2. La práctica de la intervención



Fuente: elaboración propia.

La coherencia en el funcionamiento organizacional tan deseada por los dirigentes, resultaría de un proceso de canalización de las diferencias hacia la cohesión, normalización u ordenación de las relaciones.

El investigador interesado en esta práctica podrá distinguirse del consultor, no únicamente por su innovador mestizaje de metodologías y teorías; su proximidad con los actores; su profundidad de análisis y tiempo

destinado a ello; sus propuestas especializadas y únicas conforme a la realidad reflexionada; sino también por su visión de los sucesos sociales en el espacio organizacional. Es decir, por su capacidad de reconocer en las organizaciones relaciones poder y contradicciones entre sus regulaciones frente a lo cual no siempre tiene una respuesta.

En la intervención como práctica profesional, se investiga, se explica e implica buscando la salud de las organizaciones. Cuando Argyris (1958) se refiere a la salud organizacional, se refiere al resultado de mantener sanos a sus miembros, en este sentido debe tomarse la práctica de la intervención. Al aceptar que las regulaciones son parte de lo social, intervenir implica volver las organizaciones más humanas. Esto es un condicionamiento deontológico necesario en las disciplinas interesadas en este tipo de intervención.

Los investigadores provenientes de la corriente de los Estudios Organizacionales, encontrarán en la intervención una forma de desenvolvimiento o ejercicio profesional, no sólo desde la docencia. Ante una petición de ayuda por parte de alguna organización, su tarea consistirá en investigar y revelar las relaciones de poder, así como las tensiones entre sus regulaciones, posicionarse entre ellas, y dado el caso, construir y promover entre los actores, vínculos sociales sanos que

beneficien el funcionamiento organizacional o el posicionamiento estratégico que tanto preocupa a algunos dirigentes. Incluso el interventor puede recomendar técnicas probadas que solucionen problemas estructurales, pero con conocimiento realista de sus efectos, no como los consultores.

Toda actividad profesional involucra un conjunto de deberes, habrá que seguir debatiendo en el ámbito deontológico acerca del papel de la intervención en campos disciplinarios tales como los Estudios Organizacionales o la Sociología. Tópicos como la remuneración del investigador-interventor, los intereses políticos del cliente, la neutralidad, la responsabilidad y la eficacia, forman parte de este debate.

Habría también que considerar las posibles limitaciones del enfoque sociológico en aspectos ligados a la innovación, la creatividad, la estética y en la determinación de alternativas estratégicas más aún a partir de las formas emergentes de organización empresarial de nuestro mundo contemporáneo.

## **Conclusiones**

Las organizaciones se enfrentan constantemente a dificultades de muy diferente índole: en su operación, en su

***La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones***

***Martha M. Fernández, Guillermo Ramírez y Arturo Hernández***

identidad, en sus relaciones con diferentes actores propios y de su entorno, y difícilmente logran encontrar propuestas de solución que tomen en cuenta sus particularidades. En la mayoría de los casos, se busca en las prácticas exitosas algo de utilidad o se solicita la ayuda de consultores, esperando encontrar la mejor recomendación técnica que resuelva en el corto plazo los contratiempos que afectan su desempeño. Empero, las soluciones no siempre son de fondo pues la recomendación técnica o procedimental busca la eficiencia deseada por el dirigente; sin embargo, es frecuente que estas soluciones no sean de fondo y que sólo se diagnostiquen y atiendan aquéllos problemas para las que el consultor ya cuenta con un solución. En muchas de las ocasiones, las dificultades pueden encontrarse en las profundas relaciones sociales, poco accesibles a las revisiones elementales.

Las organizaciones requieren de análisis más profundos con metodologías de investigación confiables que permitan revelar la naturaleza real de los problemas, que en toda circunstancia organizacional, son únicos. Principalmente desde los años 80, ha cobrado auge una corriente de investigación procedente de la sociología, de gran utilidad para el análisis de las relaciones sociales que persiguen objetivos y metas. Esta corriente denominada intervención vincula la

investigación y la implicación de los investigadores en la realidad organizacional.

Diversas vías para la realización de la intervención han emergido dependiendo de la postura teórica. En este documento nos hemos centrado principalmente en la intervención que procede de la denominada sociología de la empresa. Este tipo de intervención centra su atención en el análisis de las tensiones entre las regulaciones sociales presentes en las organizaciones, y la posible implicación del interventor en dichas asimetrías regulatorias, con la finalidad de promover modificaciones en las relaciones, que favorezcan, por un lado, la dinámica social, y por el otro, la dinámica productiva de las organizaciones.

Este tipo de intervención, como se ha mostrado en el transcurso del documento, difiere de la consultoría en el grado de profundidad en el análisis, así como en la visión que se tiene de la organización. Es decir, el enfoque de la intervención observa como relaciones sociales que se ven afectadas por el conjunto de las regulaciones. Aunado a esto, se ha argumentado que la intervención además de revelar las divergencias entre regulaciones, expone también las relaciones de poder.

De esta manera, hemos considerado que la intervención expresa una práctica profesional

de utilidad para el análisis organizacional y la transformación de su realidad. Disciplinas como la sociología y los estudios organizacionales, podrán encontrar en la intervención otra forma de ejercer su profesión. Ante las diversas dificultades que enfrentan los dirigentes de organizaciones, la intervención se presenta como una oferta académica y de investigación de utilidad.

Será necesario continuar la discusión acerca de este tema, sobre de la utilidad de la intervención, de sus métodos y teorías, de su vínculo con la práctica, así como de los deberes y obligaciones a contraer con su ejercicio.

## Bibliografía

- Argyris, C. (1958), "The organization: what makes it healthy?", *Harvard Business Review*, (36)6, pp. 107-116.
- Clark, T. y G. Salaman (1998), "Creating the right impression: towards a dramaturgy of management consultancy", *The Service Industrial Journal*, (18)1, pp. 19-38.
- De Jong, J. A. e I. M. Van Eekelen (1999), "Management consultants: what do they do?" *Leadership and Organization Development Journal*, (20)4, pp. 181-188.
- Enriquez, E. (2001), "L'éthique de l'intervenant", en D. Vrancken y O. Kuty (Coord.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles, De Boeck and Larcier, pp. 299-310.
- French, W. y C. Bell, (1995), *Desarrollo organizacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Herreros, G. (2001), "Sociologie d'intervention: pour une radicalisation de quelques principes", en D. Vrancken y O. Kuty (Coord.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et*

- perspectives*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, pp. 273-298.
- Herreros, G. (2004), "Sociologie d'intervention: sociologie plastique. Métis et métissage", *Gérer & Comprendre*, 75(Marzo), pp. 81-92.
- (2002), *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Éditions Erès.
- Kubr, M. (1997), *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, Ginebra, OIT.
- Minguet, G. (2001), "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention", en D. Vrancken y O. Kuty (Coord.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles, De Boeck and Larcier, pp. 19-68.
- Ollivier, B. y R. Sainsaulieu (2001), "Intervenir pour la mise en débat", en M. Uhalde (Coord.), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, Collectif RITE, pp. 134-152.
- Poufelt, F. (1997), "Ethics for management consultants", *Business Ethics: A European Review*, 6(2), pp. 65-70.
- Sainsaulieu, R. 1997 (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Éd. Presses de Sciences Po.
- Sainsaulieu, R. (2001), "Préface", Uhalde, M. (Coord.), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, Collectif RITE, pp. 7-11.
- Uhalde, M. (Coord.) (2001), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris: Desclée de Brouwer, Collectif RITE.
- Uhalde, M. (2002), "Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa", *Gestión y Política Pública*, XI(1), pp. 85-114.
- (2001), "L'intervention sociologique en entreprise: de l'expertise a la critique impliquée", *Cahier du Laboratoire du Changement Social*, n. 7, L'Harmattan, pp. 12.

## Referencias electrónicas

- Uhalde, M. y F. Osty (2000), "Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique", *Communication au Colloque international del l'AISLF*, Quebec, Canadá, julio, pp. 10, consultado el 26 de septiembre de 2011, disponible en: [www.iresco.fr/labos/lsci/rite/index.htm](http://www.iresco.fr/labos/lsci/rite/index.htm)