

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL. PRIMERAS APROXIMACIONES CONCEPTUALES

Arturo Andrés Pacheco Espejel

Profesor-Investigador del Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo central, presentar algunas reflexiones alrededor de la conceptualización del proceso de intervención organizacional (o de la intervención en las organizaciones), distinguiéndolo, tanto de los procesos unidisciplinarios de intervención —por ejemplo: la intervención sociológica, la intervención psicológica y la intervención política—, como de lo que se conoce comúnmente como Consultoría Empresarial. El texto inicia con la demarcación de lo que podría entenderse como la disciplina de la intervención en las organizaciones. Posteriormente, se caracteriza cada uno de los componentes del proceso de intervención organizacional: el objeto de la intervención (las organizaciones); el sujeto interventor; las acciones que componen el proceso de intervención en las organizaciones; y los fines de la intervención. Finalmente, se cierra con las reflexiones finales que intentan plantear algunas pistas para continuar abonando en el reto de construir un campo disciplinario alrededor del proceso de intervención en las organizaciones.

Palabras clave: intervención organizacional, organización, consultoría empresarial.

Abstract

This work's main objective is to present some thoughts around the conceptualization of the organizational intervention process (or of the intervention in organizations), differentiating it from the uni-disciplinary intervention processes —for example, the sociological intervention, the psychological intervention, the political intervention—, as well as from what is commonly known as Business Consulting. The text starts with a demarcation of what is understood as the discipline of the intervention in organizations. Later, each of the components of the organizational intervention process is characterized: the object of the intervention (the organizations); the intervening subject; the actions composing the organizational intervention process; and the purposes of the intervention. Finally, the closing thoughts are presented, which seek to pose some clues to continue investing in the challenge of building a disciplinary field around the process of organizational intervention.

Keywords: *intervention organizational, organization, managerial consultancy.*

Delimitación disciplinaria de la intervención organizacional

El concepto de intervención no es nuevo dentro de las ciencias sociales; ha sido utilizado en diferentes disciplinas como la sociología, el trabajo social, la educación,¹ la política, etcétera, haciendo referencia, por lo general, a procesos de interacción en comunidades o grupos sociales de diferente naturaleza: grupos urbanos marginados de niños y jóvenes o mujeres, por ejemplo, con un enfoque estrictamente disciplinar. Por su parte, la psicología a nivel individual, entiende por “intervención”, el conjunto de acciones terapéuticas, encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y destructivo de sujetos concretos.

Es claro que una intervención desde una disciplina en particular, por ejemplo, desde la sociología, implica una “intromisión” deliberada en una comunidad a la luz de determinados objetivos, pero siempre desde la mirada del sociólogo, con marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina. Así, habrá que reconocer que los avances conceptuales y prácticos que están atrás de estas intervenciones disciplinarias han resultado (y sin duda lo seguirán siendo) muy importantes y útiles, particularmente en lo relacionado con el desarrollo de herramientas metodológicas y técnicas. Sin embargo, las intervenciones de este tipo pueden calificarse de estrechas, considerando la complejidad y la diversidad de los fenómenos organizacionales, producto de la simultaneidad en la ocurrencia de procesos de diversa naturaleza: económica, política, social, ambiental, técnica, etcétera, lo que exige mucho más que la sola mirada de una disciplina.

Así, dada la naturaleza compleja del objeto de la intervención (la organización), el proceso interventor no puede basarse sólo en un abordaje disciplinario; por el contrario, exige realizar acercamientos interdisciplinarios mucho más amplios y articulados. En esto consiste la primera delimitación disciplinaria de la intervención organizacional, por lo que no se le debe confundir con la intervención sociológica en las organizaciones, por ejemplo (Uhalde, 2001).

En segundo lugar, es importante deslindar a la intervención organizacional de la llamada consultoría empresarial. Es muy frecuente, dentro de la

vida de las organizaciones, que los directivos recurren a consultores especialistas externos con el fin de que los apoyen a ubicar y resolver los problemas específicos que se les presentan en su práctica directiva cotidiana.

Así, la consultoría empresarial tiene como objetivo central, diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos ubicados en alguna de las áreas funcionales de la organización (recursos humanos, producción, mercadotecnia, etcétera) o en su gestión global. Generalmente, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la naturaleza de las organizaciones y, cuando la tienen, por lo general, es de corte funcionalista y mecánica (Block, 1999). Por el contrario, el enfoque de la intervención organizacional se basa en perspectivas teóricas sólidas y en enfoques más amplios del fenómeno organizacional. En la Tabla 1 se contrastan algunas de las diferencias principales entre intervención organizacional y consultoría empresarial.

Cabe señalar que una primera versión del presente trabajo fue presentada en el Primer Congreso Internacional de Transdisciplinariedad, Universidad Autónoma de Baja California (UABC) Mexicali 2010 (Pacheco, 2010), y se enmarca dentro de un proyecto de investigación de largo aliento en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, cuyo objetivo central es establecer las bases de lo que podría constituirse en una Teoría General de la Intervención Organizacional.

Elementos teóricos para la conceptualización de la intervención organizacional

El enfoque teórico que soporta las reflexiones que se presentan en este trabajo, responden a una visión que intenta recuperar, tanto las propuestas de corte epistemológico surgidas del análisis organizacional en relación a la comprensión de la naturaleza de las organizaciones, como de los avances prácticos de la administración y de la ingeniería industrial respecto al desarrollo de herramientas encaminadas a mejorar su desempeño.

En la práctica, el proceso de la intervención organizacional se convierte en una especie de “bisa-gra epistemológica” que une la perspectiva teórica,

Tabla 1

Diferencias centrales entre consultoría empresarial e intervención organizacional

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

Fuente: elaboración propia.

reflexiva, sobre “qué es” la organización, con la perspectiva práctica, instrumental, relacionada con el “qué hacer” para transformar la organización y mejorar su desempeño integral. Ambas perspectivas hacen referencia al mismo fenómeno social: la constitución, funcionamiento y transformación de las organizaciones.

Ahora bien, el término intervención organizacional nos remite directamente a cinco aspectos:

- El objeto donde recae la acción interventora: la organización.
- El sujeto(s) que realiza(n) la acción interventora: el interventor (individual o colectivo).
- La(s) acción(es) interventora(s) sobre las organizaciones: el proceso mismo de intervención.
- Los objetivos del sujeto interventor: los fines que persigue el sujeto-interventor al realizar el proceso de intervención sobre una organización en particular.
- Los instrumentos (metodológicos y técnicos), útiles para llevar a cabo la acción interventora.

El objeto de la intervención: la organización

El estudio científico de la naturaleza de las organizaciones ha sido tarea de disciplinas como la Administración, la Ingeniería Industrial, la Teoría de la Organización, y más recientemente, los Estu-

dios Organizacionales;² pero a pesar de que existe abundante literatura, la conceptualización de “lo organizacional” —o del “fenómeno organizacional”— sigue en la mesa del debate.

A través de la historia, la reproducción material y cultural de las sociedades humanas se ha dado a través de las organizaciones. “Nuestra sociedad contemporánea —nos dice R. Mayntz— podría llamarse sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente construidas [...]” (Mayntz, 1963,1972; 11). La sociedad humana hoy en día, no es otra que cosa que una inmensa red o malla de organizaciones.

La definición básica de organización consiste en entenderla como un conjunto de individuos que deciden reunirse voluntariamente o en contra de su voluntad, para lograr ciertos fines. Los fines pueden ser de diferente naturaleza, políticos, económicos, sociales, etcétera.³

Para A Etzioni,

[...] las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para procurar metas específicas [...]. Las organizaciones están caracterizadas por: (1) división del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación,

divisiones que no son al azar o diseñadas tradicionalmente, sino deliberadamente planeadas para mejorar la realización de metas específicas; (2) la presencia de uno o más centros de poder, mismos que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus metas; esos centros de poder también deben revisar continuamente el desempeño de la organización y el rediseño de su estructura, dónde necesariamente, incrementar su eficiencia; (3) sustitución de personal, i.e. personas poco satisfactorias pueden ser promovidas y asignar a otras sus tareas [...] (Etzioni, 1964; 3).

Las organizaciones pueden clasificarse de muchas maneras en función del objetivo central por el que se asocian sus integrantes. Así, por ejemplo, conocemos hoy en día organizaciones cuyo principal objetivo es de carácter estrictamente político; por ejemplo, los partidos políticos, cuyo objetivo central es la toma del poder. Otras organizaciones, por ejemplo, se constituyen con el fin de profesar algún culto religioso en particular, dando lugar a las diferentes iglesias. Otro tipo de organizaciones, son aquellas cuyo objetivo es producir satisfactores sociales (bienes y servicios); a estas organizaciones generalmente las llamamos empresas.

Sin duda, la naturaleza de las organizaciones es compleja y contradictoria; si no fuera así, las diversas disciplinas que la estudian ya hubiesen llegado al modelo ideal, a la receta infalible, para asegurar su óptimo desempeño, y sólo la estuviéramos difundiendo y aplicando. Pero como sabemos, tal receta no existe y no puede existir porque, como nos dice Jorge Etkin, la organización,

[...] no existe sólo en función de sus estrategias y políticas. No basta con tener recursos crecientes porque ellos deben ser procesados de forma tal que sirvan al conjunto. El énfasis en la eficiencia y la eficacia muchas veces pone en peligro la continuidad de la organización. Recordemos que toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en

varios sentidos, no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y se enfrena a situaciones que no son previstas (Etkin, 2009; 46).

Como podemos observar de éstas definiciones, una organización (sin importar de qué tipo se trate), es un ente social sumamente complejo cuyo funcionamiento está determinado por variables, tanto “duras” (tecnología, instalaciones, procesos de trabajo, etcétera) como “suaves” (cultura, poder, identidad, etcétera). Así, en un primer acercamiento, la organización se puede entender como uno de los espacios sociales (no el único) que le permiten a los miembros de una sociedad, por un lado, obtener los medios materiales para sobrevivir, individual y colectivamente y, por otro, la interacción social necesaria para intentar darle sentido a su existencia.

La organización resulta ser entonces, una construcción social e histórica, que se va conformando a través del tiempo y en lugares concretos por medio de la cual el hombre, no sólo produce y distribuye la riqueza social, sino que también sirve como espacio en donde busca darle sentido a su existencia a través de relaciones sociales subjetivadas, dando lugar a la producción de identidades individuales y colectivas; es decir, en las organizaciones tienen lugar dos tipos de producción: la producción de satisfactores materiales para la sociedad y la producción de sentido e identidad para los actores organizacionales.

Así, las relaciones sociales que tienen lugar en las organizaciones, dan lugar, justamente, a la emergencia simultánea de dos mundos (Pacheco, 2010):

- El mundo que “se ve” y “se toca”, el de “las cosas”, es decir, lo material y cuantitativo surgido de las relaciones palpables (objetivadas): las de autoridad, las jurídico-laborales, etcétera, y
- El (*infra*) mundo de “lo que no se ve ni se toca”, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a “las cosas” en busca de sentido, producto de las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales.

Así, sólo es posible entender plenamente el metabolismo de las organizaciones, reconociendo la convivencia simultánea y orgánica de estos dos mundos (Ver Figura 1).

La dinámica cotidiana del metabolismo de las organizaciones tiene como motor técnico vital, el conjunto de procesos de transformación cuyo diseño y ejecución responde a la producción (o prestación) de un satisfactor social; llamaremos a esta arista del funcionamiento de toda organización: dimensión técnica.

Pero los procesos de transformación no se realizan en forma azarosa ni caótica; por el contrario, formalmente, deben responder a los objetivos (o razón de ser propiamente) de la organización. Es decir, la organización lleva a cabo sus procesos de transformación a la luz de ciertos objetivos a cumplir; a este atributo de las organizaciones lo llamaremos: dimensión estratégica.

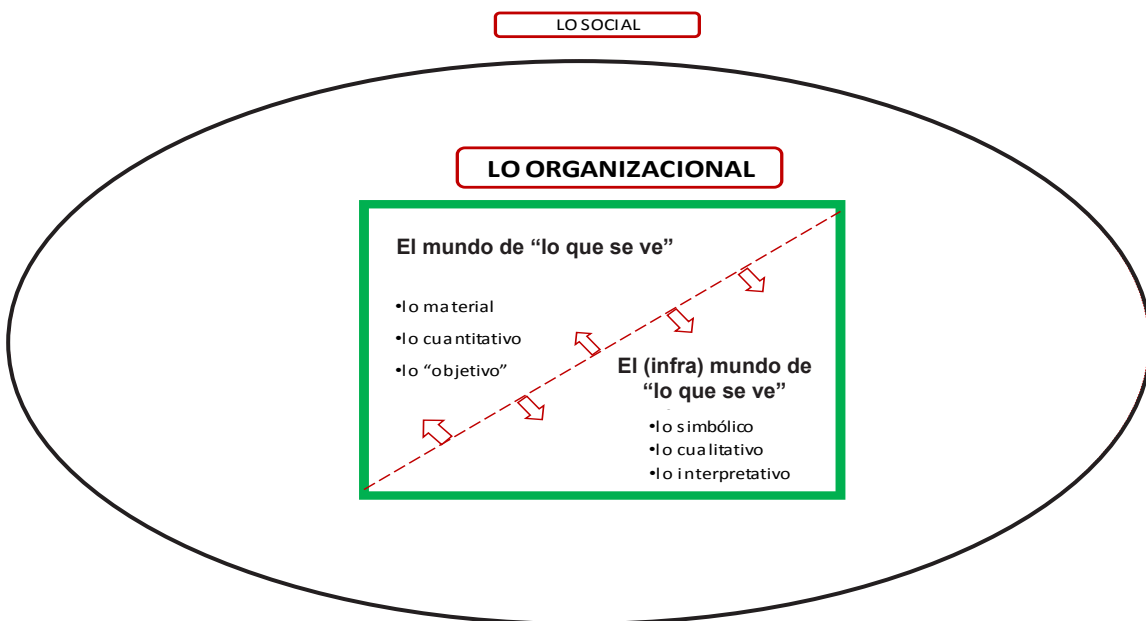
Ambos —procesos y objetivos—, operan con base en relaciones sociales entre los actores organizacionales, tanto internos entre los directivos (dueños en el caso de las organizaciones con fi-

nes de lucro) y los trabajadores, como externos (los clientes o usuarios, los proveedores, el gobierno y la sociedad), que se manifiestan en acuerdos (y desacuerdos) producto de la tensión entre las diversas lógicas y razonamientos de los actores organizacionales, inmersos en relaciones de poder a partir de valores, mediadas por sus interpretaciones y significados, y preñadas de emociones.

Estas interacciones polifacéticas ocurren todo el tiempo dentro de las organizaciones y, dependiendo de las condiciones concretas en que tengan lugar, tendrá más peso lo valorativo sobre lo emocional, o lo político sobre lo racional, por ejemplo. Cabe subrayar, que estas relaciones sociales se enmarcan y configuran en función de marcos jurídicos específicos, los cuales definen los derechos y las obligaciones para cada actor y con los cuales puede estar de acuerdo o no. Llamamos a esta arista: dimensión social de las organizaciones.

Tanto los procesos como los objetivos y las relaciones sociales, se encuentran soportados espacialmente en una estructura organizacional determinada, es decir, en niveles y puestos espe-

Figura 1
Naturaleza de la organización



Fuente: Pacheco, 2014.

cíficos con líneas de autoridad y con responsabilidades y atribuciones particulares, lo cual, por lo general, se encuentra especificado en organigramas y manuales de puestos. Resumiendo, la estructura organizacional es la dimensión espacio-temporal de las condiciones formales e informales, objetivas y subjetivas, en las que tienen lugar los procesos y las relaciones sociales en busca de los objetivos de la organización. A este componente organizacional le llamamos dimensión estructural.

Finalmente, las organizaciones poseen una quinta dimensión, la cual está relacionada con su devenir en el tiempo, por lo que condiciona, tanto el estado presente de las cuatro primeras dimensiones como las posibilidades de su transformación futura; la llamamos: dimensión histórica.

¿Pero qué sucede en el inframundo organizacional con estas cinco dimensiones? En el inframundo, los procesos materiales de transformación se fundamentan en el significado y sentido que le otorgan los actores a su participación en la ejecución de dichos procesos materiales; es decir, estamos hablando de la producción simbólica de sentidos. A su vez, en el inframundo, los objetivos organizacionales tienen su “reflejo” en el inframundo en los diversos proyectos de vida de los actores (los cuales muchas veces no coinciden con los objetivos formales de la organización). Por su parte, las relaciones sociales profundas que tienen lugar en el inframundo, están basadas en los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales. Así mismo, la dinámica de la estructura da lugar en el inframundo, a la llamada cultura organizacional. Finalmente, y como resulta obvio, la dimensión histórica impacta de la misma manera, tanto en el mundo como en el inframundo.

Es importante subrayar que estas cinco dimensiones organizacionales y su manifestación en el inframundo, no suceden por separado dentro del funcionamiento cotidiano de las organizaciones; por el contrario, el metabolismo de las organizaciones es el resultado de su accionar simultáneo e interdependiente en el mundo y en el inframundo.

Llegamos así, a una definición integral de organización: 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).⁴ (Ver Figura 2).

Una vez conceptualizado el objeto de la intervención organizacional, pasaremos a la caracterización del proceso mismo de intervención organizacional.

El proceso de intervención organizacional

El proceso de intervención organizacional lo entendemos como: el conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas “desde afuera”, es decir, por agentes externos (los cuales le dan vida a la organización a través de sus interacciones cotidianas), que están teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas y que están orientadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir (los mundos, “objetivo y simbólico”, y sus interrelaciones), como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Figura 2

La organización: dos mundos y cinco dimensiones



Fuente: Pacheco, 2014.

El sujeto interventor

Dada la conceptualización del proceso de intervención organizacional, como la irrupción “desde afuera” sobre una situación concreta que se vive en una organización en un momento dado, el interventor es el sujeto —individual o colectivo—, que llega del exterior de la organización con fines deliberados de transformación sobre el *status quo* organizacional. Desde luego, en este accionar “desde afuera”, también participan los actores que participan internamente dentro del funcionamiento y operación cotidianas de la organización, pero el diseño y el desarrollo mismo del proceso interventor, estaría a cargo del sujeto interventor externo.

Por otro lado, dada la naturaleza compleja de la organización, el proceso de intervención organizacional implica la necesidad de operarlo con equipos interdisciplinarios que logren un abordaje integral, tanto para el diagnóstico como para las acciones transformadoras sobre el mundo material y el (infra) mundo de significados de la organización.

Los objetivos de la intervención organizacional

Los objetivos del sujeto interventor al actuar deliberadamente sobre una organización específica, se pueden ubicar en dos grandes grupos:

- Indagar en la naturaleza y funcionamiento de la organización; y
- Actuar, con base en el conocimiento diagnóstico para transformar la situación concreta de la organización con el fin de mejorar y fortalecer su desempeño integral.

Es importante señalar que estos dos objetivos están íntimamente ligados, ya que la transformación organizacional sólo tendrá sentido si se sustenta en los resultados del diagnóstico, y de la misma manera, los objetivos transformadores de la intervención están supeditados a los resultados del diagnóstico. No se debe olvidar que la intencionalidad de las acciones interventoras es transformar a la organización con el fin de mejorar y fortalecer su desempeño integral.

Los instrumentos para llevar a cabo la intervención

Los instrumentos que se requieren para que el sujeto interventor pueda llevar a cabo su *praxis* transformadora sobre la organización se pueden clasificar en: teóricos, metodológicos y técnicos.

Los instrumentos teóricos se refieren justamente a la perspectiva epistemológica del interventor que orientará la acción interventora, por ejemplo, se pueden utilizar enfoques basados en: la *Investigación-Acción* (Rubio y Varas, 2004), la *Filosofía de la Praxis* (Sánchez, 2003), la *Filosofía de la Acción* (Leyva, 2008), etcétera.

Los instrumentos metodológicos se refieren a las guías o pautas que le deben dar coherencia y lógica a la acción interventora, por ejemplo, procedimientos constituidos por etapas o fases secuenciales de tipo diagnóstico, de diseño, o de aplicación.

Finalmente, las herramientas técnicas se refieren a propuestas operacionales para dar solución de los problemas específicos diagnosticados: reingeniería, cadena de suministro, evaluación del desempeño, clima laboral, etcétera.

La selección y el uso de las herramientas en sus tres niveles debe ser coherente y consistente, tanto entre ellas como con los objetivos concretos del proyecto de intervención.

Conclusiones

Como aquí se argumentó, el concepto de intervención no es nuevo en las ciencias sociales; ha sido trabajado, por ejemplo, en la sociología y el trabajo social con bastante profundidad. Sin embargo, su uso en el análisis organizacional es relativamente nuevo, además de que no se tienen registros de intentos por abordarlo con mayor sistematicidad, es decir, como objeto de estudio específico que conlleve una Teoría General de la Intervención Organizacional.

En segundo lugar, es importante precisar que el concepto de intervención organizacional aquí desarrollado, difiere cualitativamente del de consultoría empresarial, ya que no se trata de construir una receta solucionadora de problemas empresariales puntuales.

En tercer lugar, el concepto mismo de intervención organizacional nos remite ineludiblemente a la necesidad de incluir en su estudio no sólo la reflexión teórica del proceso de intervención, sino también las implicaciones prácticas de la acción interventora; es decir, estaríamos entendiendo al proceso intervención organizacional como una práctica deliberada e intencional “desde afuera”, eminentemente transformadora de la realidad organizacional con el fin de mejorar y fortalecer su desempeño integral.

Finalmente, cabe subrayar que lo desarrollado en este trabajo es sólo el inicio de una investigación de largo aliento, orientada hacia la construcción de una Teoría General de la Intervención Organizacional.

Notas

¹ La Universidad Pedagógica Nacional en México ofrece, inclusive, una Licenciatura en Intervención Educativa.

² Un panorama general de las tendencias y enfoques de la Teoría de la Organización se puede ver en: Pfeffer (2000).

³ Dejaremos de lado por el momento el concepto de “lo organizacional”, y nos limitaremos al sentido de “la organización” en términos de los entes sociales formalmente aceptados y establecidos.

⁴ Para el análisis de los dos mundos organizacionales se requieren herramientas distintas. Para sondear la situación del mundo de las cosas, lo más adecuado es hacer uso de herramientas de naturaleza cuantitativa, como las técnicas de la estadística aplicada, o de investigación de operaciones, etcétera. A su vez, para “bajar a las profundidades” del inframundo organizacional y conocer las formas interpretativas y simbólicas que manejan los actores organizacionales, se recomienda hacer uso de metodologías y técnicas propias de la investigación cualitativa como son: entrevistas interpretativas, entrevistas etnográficas, observación no participante, observación participante, análisis de documentos, análisis de material visual/auditivo, etcétera.

Fuentes bibliográficas

- Block, Peter (1999), *Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*, Argentina, Ed. Granica.
- Etkin, Jorge (2009), *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*, Buenos Aires, Ed. Granica.
- Etzioni, Amitai (1964), *Modern Organization. Foundations of Modern Sociology Series*, USA, Prentice-Hall.
- Leyva, Gustavo (editor) (2008), *Filosofía de la acción. Un análisis histórico-sistemático de la acción y la racionalidad práctica en los clásicos de la filosofía*, España, Ed. Síntesis y UAM.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, México, Oxford University Press.
- Rubio, Ma. José y Varas, Jesús (2004), *El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación*, España, Ed. CCS.
- Sánchez Vázquez, Adolfo (2003), *Filosofía de la praxis*, México, Ed. Siglo XXI.

Uhalde, Marc (2001), *L'intervention sociologique en Enterprise*, Paris, France, Ed. Desclée de Brouwer.

Publicaciones periódicas

Mayntz, Renate (1963,1972), "Sociología de la organización", *Ciencias Sociales*, núm. 6, España, Alianza Universidad.

Otras fuentes

- Pacheco Espejel, Arturo A. (2010), "La intervención organizacional: un desafío transdisciplinario", Primer Congreso Internacional de Transdisciplinariedad, México, Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California (UABC), marzo 16, 17 y 18 de 2010.
- Pacheco Espejel, Arturo A. (2014), "La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones", III Congreso Internacional Red Pilares: *La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano*, Brasil, Porto Alegre y São Leopoldo, 26-29 de agosto de 2014.