



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Trans-ciencia y análisis simbólico como dimensiones para comprender el campo  
de la intervención en las organizaciones**

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional

Modalidad de la ponencia: Temática

Edgar Sandoval Gutiérrez<sup>1</sup>

Mexicana

Correo Electrónico: edgarsan30@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco  
Av San Pablo Xalpa 180, Reynosa Tamaulipas, Azcapotzalco,  
02200 Ciudad de México, México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Estudiante del Doctorado en Intervención en las Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

## **Trans-ciencia y análisis simbólico como dimensiones para comprender el campo de la intervención en las organizaciones**

### **Resumen**

El presente trabajo muestra que el campo de la intervención en las organizaciones mantiene un vínculo estrecho con el quehacer científico, pero que el tipo de habilidades y acciones que lleva a cabo trascienden a la ciencia, pues en la construcción de problemas y soluciones involucra acciones políticas, así como factores contextuales, legales, administrativos, entre otros.

Para mostrar esa afirmación, se revisa la noción de praxis, desde los planteamientos de Adolfo Sánchez Vázquez, la relación entre la persona interventora y los miembros de la organización, como sujetos que se encuentran en un espacio convergente de construir salidas a la crisis organizacional, la noción de trans-ciencia, como espacio deliberativo en el que se dirimen los asuntos de la intervención, así como las habilidades necesarias representadas en la figura del analista simbólico, que permiten dar inteligibilidad a los problemas, las soluciones y las decisiones.

**Palabras clave:** Praxis, trans-ciencia, análisis simbólico

## **Trans-ciencia y análisis simbólico como dimensiones para comprender el campo de la intervención en las organizaciones**

“La pregunta, explícita o no, planteada por el estudiante profesionalista, por el Estado o por la institución de enseñanza superior, ya no es: ¿es eso verdad? sino ¿para qué sirve?”

La condición posmoderna, Jean François Lyotard

### **1. Introducción**

El presente trabajo tiene como propósito mostrar que aunque el campo de la intervención en las organizaciones mantiene un vínculo estrecho con el quehacer científico, el tipo de habilidades y acciones que lleva a cabo trascienden a la ciencia, pues se ubican interseccionalmente entre la investigación científica y el quehacer político de la construcción de problemas y soluciones, y de la toma de decisiones, que se realizan también con la consideración de factores contextuales, legales, administrativos, entre otros.

Para mostrar esa afirmación, recurriremos a una revisión de cuatro grandes conjuntos conceptuales: en primer lugar, una revisión de la noción de praxis, desde los planteamientos de Adolfo Sánchez Vázquez, para recuperar la estrecha relación que guardan la teoría y la práctica a la hora de transformar al mundo (o a las organizaciones, en el caso que nos compete).

En segundo lugar, se abordará la relación entre la persona interventora y los miembros de la organización, como sujetos que pertenecen a dinámicas distintas, pero que se encuentran en un espacio convergente de construir salidas a la crisis organizacional.

En tercer lugar, abordaremos la noción de trans-ciencia, como espacio deliberativo en el que se dirimen los asuntos de la intervención, a través del uso de argumentos científicos y no científicos, para construir el marco de inteligibilidad de la intervención.

Finalmente, se abordarán las habilidades necesarias para llevar a cabo este proceso, que están representadas en la figura del analista simbólico, que a través de la manipulación de signos de distinta naturaleza construye los argumentos que permiten precisamente dar inteligibilidad a los problemas, las soluciones y las decisiones.

## **2. La intervención como campo híbrido de comprensión-acción**

La intervención en las organizaciones es un campo disciplinar emergente en el que convergen, por un lado, el quehacer científico necesario para comprender fenómenos particulares de la organización y, por otro, la labor política de transformar dinámicas dentro de ella que provocan, en un momento determinado, una crisis de funcionamiento o bien, que obstaculizan las mejoras en su desempeño.

En esa medida, su campo de acción involucra lo mismo tareas tradicionales de investigación científica, que otras acciones vinculadas con la transformación de la realidad organizacional, y que requieren hacer análisis bajo ópticas distintas, aunque relacionadas a aquella, como son la trans-ciencia y las habilidades de lo que se ha identificado como la labor de analista simbólico, que es una profesión emergente, pero que progresivamente se ha convertido en hegemónica en el régimen neoliberal.

Debe acotarse que, en este campo disciplinar, la investigación y la intervención son dos tareas íntimamente relacionadas, pues cuando hablamos de intervención, implícitamente afirmamos que en ella se llevan a cabo labores de investigación como parte de su naturaleza.

Ello es así porque se distingue a la labor de la intervención de la de consultoría, que resulta de la aplicación generalizada, y generalmente no reflexiva, de saberes expertos, los cuales, en su mayoría, no pasan por un proceso de construcción científica, sino más bien de aplicación de discursos administrativos en boga, que se presentan ante la organización como conocimientos estandarizados que resuelven problemáticas genéricas.

No obstante, como lo han constatado campos como los Estudios Organizacionales, la Teoría Social y otras disciplinas afines, la realidad de la organización es compleja y multifactorial, pues en ella convergen distintas cualidades y propósitos, como de forma clara y precisa lo señaló Arturo Pacheco, pues,

“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” (Pacheco, 2015: 18).

Por esa razón, el ámbito de acción de la intervención se diferencia del de la consultoría, porque su propósito no es aplicar soluciones estandarizadas, sino comprender realidades organizacionales concretas para, a partir de ello, promover transformaciones de largo aliento en ellas que modifiquen por igual el *mundo de lo material* y el *Inframundo de lo simbólico*<sup>2</sup>.

Esto significa que en la labor del interventor convergen las tareas de comprender y transformar como dos acciones indisolubles, basadas en la investigación, pero también en los diálogos entre los saberes de quienes intervienen y de quienes forman parte de la organización, para construir, a partir de este intercambio, nuevas realidades, así como para promover la reconstrucción de las capacidades cognitivas y performativas de la organización<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Los dos términos son de A. Pacheco.

<sup>3</sup> Ambos elementos se explicarán más adelante.

Es decir, que la intervención tiene como propósito modificar, de forma razonada y consensuada, la dinámica lo cual se inserta en la lógica de la *praxis*, en la que, de acuerdo con los planteamientos de Adolfo Sánchez Vázquez, conocimiento y acción van de la mano en el proceso transformador del mundo; pues

“la actividad de la conciencia, que es inseparable de toda verdadera actividad humana, se nos presenta como elaboración de fines y producción de conocimientos en íntima unidad. Si el hombre aceptara siempre el mundo como es, y si, por otra parte, se aceptara siempre a sí mismo en su estado actual, no sentiría la necesidad de transformar el mundo ni de transformarse él a su vez. Se actúa conociendo, de la misma manera que [...] se conoce, actuando” (Sánchez, 2003: 269).

Bajo esta mirada, toda actividad humana se nos presenta transformadora en algún nivel, en la medida en que conocer y actuar son acciones íntimamente relacionadas. No obstante, existen distintos niveles de transformación, pues como el mismo autor reconoce, “mientras la actividad práctica supone una acción efectiva sobre el mundo, que tiene por resultado una transformación real de éste, la actividad teórica sólo transforma nuestra conciencia de los hechos, nuestras ideas sobre las cosas, pero no las cosas mismas” (Sánchez, 2003: 286); y es entonces necesario que la transformación se guíe por un proceso que vincule ambas tareas, para construir un circuito de conocimiento, cambio y resignificación de lo transformado.

En ese sentido, y como plantea Iver Beltrán (2017), Sánchez Vázquez establece distintos niveles de *praxis*. En un primer plano, distingue entre *praxis creadora* y *praxis reiterativa*, que ocurren cuando se busca transitar de una idea a su realización práctica. En tal circunstancia “pueden darse dos casos: que esa idea se duplique en el objeto material, o que este objeto, a partir de la resistencia y las exigencias que le son propias, obligue al hombre a modificar su idea para adecuarla” (Beltrán, 2017: 237).

En el primer caso, dice Beltrán en su revisión del planteamiento de Sánchez Vázquez, hay una reiteración de la idea original en los hechos, pero en el segundo, la confrontación entre idea y acción produce algo nuevo, como resultado de la incapacidad de conocer al objeto intervenido plenamente con anticipación, lo que ocasiona además que ese proceso dialéctico entre idea y objeto arroje resultados imprevisibles.

En la *praxis creadora*, continua, se puede encontrar una alta presencia de conciencia práctica, es decir aquella que “determina el fin de la acción y lo modifica a lo largo del proceso para adecuarlo a las exigencias del objeto” (Beltrán, 2017:239).



Por otro lado, Sánchez Vázquez distingue entre *praxis reflexiva* y *praxis espontánea*. En la *praxis reflexiva* existirá una amplia presencia de conciencia de la *praxis*, es decir, la que “califica a la conciencia que se sabe a sí misma’, en cuanto es consciente de la conciencia práctica y de la ley del proceso práctico. Conciencia de la *praxis* es teoría: conocimiento e ideología” (Beltrán, 2017:239).

En el campo de la intervención en las organizaciones, claramente, ocurren tanto la *praxis creativa* como la *praxis reflexiva*, pero no lo hacen en forma simultánea.

La intervención, mientras ocurre, hace uso de herramientas teóricas que, sin embargo, están orientadas a modificar al objeto, con la consideración que ya se ha hecho que ese proceso de transformación producirá efectos imprevisibles en primera instancia.

Por otro lado, tanto la evaluación de la intervención como, en general, el proceso de resignificación que conlleva el cierre interventor, corresponden más bien a la *praxis reflexiva*, que buscará recuperar el proceso de transformación que se ha llevado a cabo bajo una mirada teórica.

Además, este proceso de *praxis creadora-praxis reflexiva* enfrenta una circunstancia distinta a lo que ocurre en la investigación tradicional, aunque sea ésta de naturaleza aplicada, pues el objeto investigado, la organización que está siendo transformada<sup>4</sup> también registra algún grado de conciencia práctica y, en el caso idóneo, podrá construir conciencia de la praxis.

### **3. El objeto también es sujeto**

Cuando la persona interventora se encuentra con la organización que va a intentar transformar, acude a ella, por supuesto, con un conocimiento a cuestas que es el resultado de las cosas aprendidas a través de la experiencia y la educación formal que ha recibido, pero que ya forman parte de su enfoque, sin que necesariamente medie una reflexión de por medio, es decir, que utiliza lo que se conoce como conocimiento tácito.

Pero también hará uso de conocimiento que manipula conscientemente para diseñar artefactos de comprensión -las categorías y los conceptos propiamente dichos-, que le permitirán establecer un primer acercamiento teórico a la realidad organizacional, los cuales forman parte de lo que se denomina como conocimiento explícito.

De esta forma, al empezar su interacción con la organización, la persona interventora lo hace desde una determinada postura epistémica, pero se enfrenta a un colecti-

---

<sup>4</sup> Aunque no necesariamente atraviere por una *praxis creadora* en el momento de crisis, sino más bien por una *praxis reiterativa*. El proceso de intervención buscará hacerla transitar por la *praxis reflexiva*, para que pueda reestablecer su capacidad de *praxis creativa*.

vo de personas que comparten conocimientos y racionalidades organizacionales generalmente distintas a las suyas, al menos parcialmente.

Esto es así porque, como lo plantea Luis Villoro, “Todos somos sujetos epistémicos respecto de ciertas razones y, por ende, respecto de ciertos saberes y no respecto de otros. Por lo tanto todos formamos parte de determinadas comunidades epistémicas” (Villoro, 2008: 148); y en tanto parte de esas comunidades, las decisiones están mediadas por lo que él señaló como la *condición de intersubjetividad*; es decir que

“Una razón es objetivamente suficiente si es suficiente para cualquier sujeto de la comunidad epistémica pertinente, que la considere’. Una justificación es ‘objetiva’ cuando está basada en razones objetivamente suficientes. Cada comunidad epistémica delimita, así, un conjunto de razones accesibles, de acuerdo con la información de que puede disponer, con su nivel de tecnología, con el desarrollo de su saber previo y con el marco conceptual básico que supone” (Villoro, 2008: 148).

Por tanto, “Para juzgar la objetividad de una justificación aducida sólo son pertinentes los juicios de los miembros de esa comunidad epistémica, porque los demás no están en condiciones adecuadas para juzgarlos” (Villoro, 2008: 148).

Es decir que la organización es, además de objeto de estudio, un sujeto cognoscente que tiene establecidos sus propios criterios de objetividad y ante los cuales la persona interventora necesariamente tendrá diferencias y similitudes epistémicas.

Esa resistencia que ofrecerá el “objeto” a intervenir, la resistencia a ser transformado desde otros criterios de conocimiento, forma parte precisamente del proceso de *praxis creativa* que está implícito en la intervención, en la que no sólo se diseñarán acciones técnicas, sino que se negociarán significados y decisiones con los miembros de la organización.

Y es que, si la organización cumple con el criterio establecido por Villoro para ser considerada una comunidad epistémica, esto significa que, tal como lo plantea Darío Rodríguez (2005), además es un sistema estructuralmente determinado, en el que ocurren procesos recursivos en torno a esos acuerdos intersubjetivos y, por tanto, la realidad organizacional se circunscribe al entendimiento común de ellos.

En tal escenario, como señala el autor “si las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, ninguna intervención externa podrá determinar cambios en ellas. Los cambios en una organización sólo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización” (Rodríguez, 2005: 44).

Por tanto, sigue el autor, una organización no puede ser transformada, sino que es ella misma la que se transforma. De esa forma, el proceso de construcción del diagnóstico para la intervención, es decir, del marco de inteligibilidad de los problemas y las soluciones debe necesariamente construirse en el seno de la organización. No obstante, como señala Rodríguez:

”En el caso del diagnóstico organizacional, los propios miembros de la organización tendrán esquemas de distinción compartidos, razón por la cual construirán un diagnóstico que difícilmente podrá ofrecer salidas originales, novedosas, a los problemas enfrentados por la organización. La forma de salir de esta

aporía consiste en convertir el autodiagnóstico en un codiagnóstico, en que un observador externo colabore con los observadores internos en la definición de los problemas y soluciones que se ofrecen a la organización” (Rodríguez, 2005: 45)

De esta manera, la intervención comienza en el momento mismo en que la persona interventora se incorpora al proceso de construcción del diagnóstico organizacional, y comienza a establecer un proceso dialógico con los miembros de la organización.

Este proceso resulta *tensionante*<sup>5</sup> en la medida en que involucra el encuentro entre una organización que actúa de forma recursiva pero intuye que requiere un cambio y un agente externo, con saberes supuestamente legítimos, que entra a la organización para transformarla, aunque no comprende del todo los acuerdos intersubjetivos construidos en su interior.

De tal forma, el proceso interventor, como lo plantea Jaime Ramírez Faundez,

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

---

<sup>5</sup> El concepto, de nueva cuenta, es de A. Pacheco.

prendidos ni manipulados con los dispositivos y prácticas de gestión que hasta entonces permitían un adecuado desempeño” (Ramírez, 2015: 64).

Entonces, la persona interventora juega un papel clave, no sólo -ni principalmente-, porque busque construir soluciones técnicas que modifiquen determinadas configuraciones en el mundo material de la organización, sino, esencialmente, porque se convierten en reconstructores de la capacidad autocomprensiva de ésta.

Esto implica que quien interviene tiene como tarea fundamental constituirse como sujeto *traductor* de una realidad que ya no es inteligible -o al menos no de forma completa-, para los miembros de la organización.

Ese ejercicio de traducción involucrará, en muchos casos, volver visibles y comprensibles los problemas para la organización, reconstruir la narrativa sobre la dinámica organizacional, para la elaboración del diagnóstico; y, por último, guiar la construcción prospectiva del nuevo marco de inteligibilidad al que desea transitar la organización, es decir, la confección de soluciones y procesos decisorios.

Para llevar a cabo ese ejercicio *traductor*, la persona interventora necesariamente tendrá que hacer uso del discurso científico, pero en contextos y mediante habilidades no necesariamente científicas. Ambas dimensiones se explicarán en las secciones siguientes.

#### **4. La intervención como proceso dialógico. La dimensión de la trans ciencia.**

Hasta ahora, ha quedado establecido que el proceso de intervención, aunque involucra conocimiento e investigación, funciona de manera diferente a como se lleva a cabo la investigación tradicional, pues su naturaleza dual de *praxis creativa* y *praxis reflexiva* hace indivisibles al proceso de comprensión de aquel de transformación en la organización.

Además, como ya se señaló, la clausura operativa de la organización, en torno a sus procesos epistémicos y de decisión, vuelve necesario que la organización misma esté involucrada en el proceso de construcción de los problemas y las soluciones que formarán parte de la intervención.

Esto significa que la intervención no sólo involucra acciones de conocimiento, sino también acciones políticas. En ese sentido, es precisamente el campo de la trans ciencia el que ha abordado estos aspectos complejos, pero muy presentes en las disciplinas de la *praxis*.

El abordaje del campo de la trans-ciencia fue originalmente introducido por Alan Weinberg (1972), quien señalaba que, tradicionalmente, en el proceso de interacción de la ciencia con la sociedad se solían distinguir dos grandes momentos: el proceso de construcción de la decisión, generalmente a cargo de los científicos, y realizado con base en el conocimiento disponible; y el proceso de la toma de decisiones, a cargo de los políticos, que aunque toman en consideración las evidencias científicas, deciden a partir de criterios eminentemente contextuales. En suma, que los medios y los fines corrían por vías distintas.

No obstante, dice Weinberg (1972), esta es una visión en extremo simplificada de la realidad, porque los medios y los fines difícilmente se presentan de forma separada, y así como los políticos no toman decisiones puramente contingentes, sino que se basan en conocimiento previamente producido; los científicos no generan conocimiento desprovisto de motivaciones éticas y políticas, sino todo lo contrario.

Por ello, propone el término de trans ciencia, como un espacio en el que precisamente confluyen ambas motivaciones. En particular, Weinberg señala que

“Muchas de las cuestiones que surgen en el curso de la interacción entre la ciencia o la tecnología y la sociedad, por ejemplo, los efectos secundarios nocivos de la tecnología, o los intentos de abordar los problemas sociales a través de los procedimientos de la ciencia, dependen de las respuestas a preguntas que se le pueden hacer a la ciencia y que, sin embargo, no pueden ser respondidas por la ciencia [...] si bien son, epistemológicamente hablando, preguntas de hecho y pueden formularse en el lenguaje de la ciencia, son incontestables por la ciencia; trascienden la ciencia” (Weinberg, 1972: 209).

El proceso transcience, sigue Weinberg (1972), puede asumir una de dos rutas: o bien se dirime a través del proceso político tradicional de establecer prioridades para asignar recursos escasos entre usos alternativos; u opta por un proceso opositor, en el que distintos puntos de vista son presentados ante un órgano decisional que toma una decisión luego de escuchar las posturas.



En ese sentido, Gil Eyal plantea que la vocación trans científica<sup>6</sup> representa un espacio intermedio, una interfaz entre la ciencia y el exterior, en la que para responder a las preguntas transcientíficas “se requiere tomar decisiones sobre la base de datos incompletos, en condiciones de alta incertidumbre, por lo que se recurre a esa cosa inefable llamada ‘juicio de expertos’” (Eyal, 2019: 257). En particular, el autor plantea que ese espacio de expertos ha sido asumido por la “opinión pública”.

Por su parte, Sergio Ureña (2017) señala que esta definición de ámbitos en los que el lenguaje de la ciencia encuentra cabida, aunque las explicaciones trasciendan a este campo, no sólo han sido teorizadas por Weinberg, sino también por otro conjunto de autores, que han puesto de manifiesto la existencia de ese espacio “extra científico” de acción. De esa forma, dice Ureña hay otros ejemplos de conceptualización de este espacio “híbrido”:

“la ‘ciencia reguladora’ de Jassanoff (1995) viene a hacer referencia a la nueva casuística donde el conocimiento científico es generado no ya al modo de la ciencia académica que tenía como objetivo llegar a la verdad, sino más bien el servir de base en la orientación práctica y formulación de las políticas [...] Por otro lado, el concepto de “ciencia post normal” de Funtowicz y Ravertz (1990; 1992; 1995) hace referencia a la nueva metodología que la ciencia lleva a cabo a la hora de resolver problemas en contextos donde se juega con factores de difícil control o contextos inciertos, donde los riesgos de decisión son altos y existen un alto índice de valores en disputa” (Ureña, 2017:39, 40).

---

<sup>6</sup> Y esta idea de la trans ciencia como vocación la construye de forma analógica al planteamiento de Weber de la “ciencia como vocación”.

Todas estas nociones emergentes, dice el autor, responden al giro pragmático político que dio la ciencia en el siglo XX para orientarse más a la solución de problemas que a la comprensión del mundo.

En ese sentido, podemos afirmar que la orientación de un número creciente de disciplinas ha respondido a ese giro desde hace ya algunas décadas pero, mientras que algunas de ellas han tomado alguna distancia de las bases científicas, otras, como la intervención, han ampliado su espectro de acción, sin perder el vínculo con el quehacer de las ciencias.

No obstante, aunque ese conjunto de disciplinas aún conservan el discurso científico en labor práctica, pero enfrentan algunas *fricciones en ese ejercicio*, pues como señala Giandoménico Majone, cuando los analistas<sup>7</sup> hacen uso de argumentos científicos, en el campo de las trans ciencia,

“suelen chocar con las disposiciones legales y administrativas, e incluso políticas, que regulan la “operación”. Por esa razón, no existe a priori una regla que permita valorar la mayor o menor conveniencia entre las rutas metodológicas y conclusiones del analista y las del encargado de la operación, generalmente opuestas a las de aquel. Por ello, y en virtud de que no parece existir un procedimiento objetivo para verificar las conclusiones del análisis, la credibilidad del experto se vuelve tan importante como su capacidad” (Majone, 2005: 38).

---

<sup>7</sup> En particular se refiere a los analistas de políticas públicas, cuyo campo es muy cercano en prácticas, pero también en principios epistemológicos, al de la intervención en las organizaciones.

Por tanto, esta credibilidad dependerá de la fortaleza con que se construyan las argumentaciones -o argumentos dialécticos como los denomina Majone-, los cuales apelarán a motivos que mezclarán razones científicas y no científicas para conseguir los propósitos deseados<sup>8</sup>. Este es, entonces, el sentido último del campo transcientífico: construir razones fundadas en motivaciones científicas y no científicas para la transformación.

Ahora bien ¿cómo se construyen los argumentos dialécticos que sirven para delinear las rutas de acción? El autor plantea, en ese sentido, que

“El punto de partida de un argumento dialéctico no es un conjunto de supuestos abstractos, sino de puntos de vista ya existentes en la comunidad; su conclusión no es una prueba formal, sino el entendimiento compartido del asunto en discusión; y mientras que las disciplinas científicas son formas especializadas del conocimiento sólo al alcance de los expertos, todos pueden utilizar la dialéctica porque –como dijera Aristóteles- todos tenemos ocasión de criticar o defender un argumento” (Majone, 2005: 40).

En ese sentido, queda claro que, en el proceso de codiagnóstico antes referido, y en el sucesivo de construcción de soluciones compartidas, la tarea del analista es la de construir, contrastar y dirimir argumentos de manera conjunta con los miembros de la organización, como ya se señaló anteriormente. Esto implica que “Parte esencial de la tarea del analista consiste en explicar y defender un plan de acción razonable” (Majone, 2005: 43).

---

<sup>8</sup> Los objetivos de intervención, en el caso que nos atañe.

Para que el plan de acción resulte razonable, el argumento debe ser construido de forma adecuada, es decir, constituirse como una pieza persuasiva que permitirá avanzar en la aceptación y puesta en marcha de las soluciones planteadas, por lo cual Majone señala algunas de sus características esenciales, cuando afirma que:

“El argumento es la conexión de los datos con las conclusiones del estudio, y su estructura típica será una mezcla compleja de afirmaciones de hechos y evaluaciones subjetivas [...] Esta inevitable complejidad vuelve imposible toda verificación directa, sencilla del argumento: ésta deberá recurrir a diversos criterios que dependerán de los métodos analíticos empleados, de la credibilidad y robustez de las conclusiones y de ciertas convenciones sobre la adecuación y la eficacia” (Majone, 2005: 43).

Además, el autor aclara que el argumento “no es lo mismo que los datos o la información. Es una información seleccionada de entre el conjunto disponible e introducida en cierto punto del argumento para persuadir a un auditorio particular de la verdad o falsedad de una afirmación” (Majone, 2005: 43); y, por tanto, podemos afirmar que es una pieza discursiva que entra en el espacio político de discusión entre la persona interventora y los miembros de la organización, susceptible de ser negociada y modificada.

Entonces, el trabajo de intervención requiere de habilidades particulares, de amplia argumentación y negociación de constructos que hacen uso de razones científicas y no científicas, que se ubican en un tipo de profesión del que ya hemos hablado en

otros trabajos, y que se denominan de análisis simbólico, como se explica a continuación.

### **5. La intervención como proceso de análisis simbólico. La construcción simultánea de los problemas y las soluciones.**

El proceso de conformación del espacio transcienceífico ha generado, sin duda, la necesidad de desarrollar habilidades distintas a las de los campos puros de la “política” y la “ciencia”, que cuestionaba Weinberg en su exposición.

Estas habilidades pueden ser nuevas o combinaciones de las ya existentes, pero marcan, sin duda, un campo de acción profesional distinto, al menos en el ámbito de la intervención.

En ese sentido, Pablo de Marinis (2009) señala, a partir de los planteamientos de Robert Reich, Ministro del Trabajo en el gobierno de Bill Clinton, respecto de las tendencias económicas emergentes en esa época<sup>9</sup>, que actualmente existen tres tipos de saberes expertos, que coexisten en forma *tensionante*: el ingeniero social, cuya hegemonía se situó principalmente en tiempos del Estado de Bienestar; el científico puro, que ha evolucionado conforme la ciencia misma se ha desarrollado; y el analista simbólico, profesión característica del neoliberalismo.

De forma similar al cuestionamiento de Weinberg (1972), De Marinis plantea que los científicos puros se mantienen en el terreno de la formulación de medios, con base

---

<sup>9</sup> Sobre las que señala que el sector con mayor crecimiento es el de los servicios simbólico-analíticos.

en los que se construirán las decisiones que los políticos tomarán; mientras que los ingenieros sociales son quienes serán responsables de implementar esas decisiones.

Los analistas simbólicos, por su parte, operan precisamente en el espacio intermedio entre estos roles, pues es frecuente “observar la actuación de unos analistas simbólicos comprometidos simultáneamente con la elaboración de medios y el establecimiento de metas, esto es, con la insidiosa construcción de problemas ‘frente a los que debe hacerse algo’ y a la vez con la generación [...] de las posibles soluciones a los mismos” (De Marinis, 2009: 13).

Esto, como ya lo señalamos anteriormente, forma parte de la labor de *traductor* de la persona interventora en las organizaciones.

De Marinis señala, además, que la labor del analista simbólico se separa de la del científico puro por el uso que hace de los saberes científicos, y de la del ingeniero social en que éstos se dedican

“explícitamente a la ejecución de órdenes normativamente prescriptas y bajadas a través de las líneas de la jerarquía funcional, o a la aplicación más o menos rutinaria de los saberes que se han demostrado eficaces en la práctica [mientras que] los analistas simbólicos están embarcados en un reciclaje permanente de saberes y competencias [...] en una alteración constante de las fronteras entre lo que debe ser entendido como problemático y lo que no debe serlo” (De Marinis, 2009: 15).

Esto marca, además, la vocación de las personas interventoras como profesionales con saberes flexibles, que adaptan sus aplicaciones a los contextos particulares de las organizaciones con las que interactúan.

Finalmente, De Marinis identifica que, en la tarea del analista simbólico, se encuentran actividades como la identificación, solución y arbitraje de problemas para los que acude a la manipulación de símbolos de diverso tipo: datos, palabras, discursos, imágenes, entre otros; es decir, la tarea de construcción de argumentos a la que alude Majone.

Por su parte, Emilio Tenti (1994) al retomar los planteamientos de José Joaquín Brunner, plantea que los analistas simbólicos surgen<sup>10</sup> como resultado de la falsa concepción, también identificada por Weinberg (1972) de que las tareas científicas y políticas del proceso decisorio ocurren en momentos distintos. En cambio, dice Tenti, la propuesta de Brunner es que

“los procesos de decisión y coordinación se llevan a cabo en “contextos interactivos” donde participan diversos agentes dotados de intereses y conocimientos específicos. Aquí el conocimiento no es un insumo producido fuera del contexto sino que está incorporado en los actores bajo la forma de un “saber hacer”, “información”, “modos de hacer las cosas”, etc. Aquí las decisiones se asocian con soluciones parciales y provisionales que dependen también de las relaciones de fuerza de los agentes. El proceso de decisión no es lineal, como lo imagina el modelo racionalista. Está hecho de idas y venidas, de dilaciones, de negociaciones y de pactos transitorios. Muchas veces, más que de solucio-

---

<sup>10</sup> Por oposición a los intelectuales orgánicos y a los intelectuales tecnocráticos, señala, los cuales corresponden en descripción, respectivamente, a los científicos puros y los ingenieros sociales de la propuesta de De Marinis

nes se trata de lograr administrar los problemas o de postergar la solución”  
(Tenti, 1994:26).

Este modo de producir conocimiento de forma iterativa, dialógica y negociada, como hemos reseñado hasta ahora, sin duda, describe de forma más amplia la *praxis* interventora.

Finalmente, respecto de las habilidades del análisis simbólico en esta *praxis* interventora, se debe reiterar que el proceso de intervención involucra formas de conocer y de aplicar el conocimiento que son distintas de la ruta tradicional de la ciencia, pero que no se desvinculan de ésta.

En ese sentido, aunque el proceso de intervención implique la vinculación asimétrica de saberes, entre quien piensa intervenir y la comunidad organizacional que adoptará y adaptará la intervención, el proceso de conocer involucra distintos niveles.

Aquí retomamos los planteamientos que hizo Harold Laswell (1971), para el campo de las políticas públicas, durante la década de los setenta, cuando planteó, en su texto ya clásico, de la “concepción emergente de las ciencias de políticas”, que este campo se enfoca en el uso de dos dimensiones cognoscitivas: el “conocimiento de” (*knowledge of*) y el “conocimiento en” (*knowledge in*) el proceso de políticas.

Por su parte, Aguilar Villanueva (2003), al recuperar los planteamientos de Laswell, señala que “*knowledge of* alude a la tarea de conocer el proceso de decisión de la política así como de hecho sucede [...] *knowledge in* significa la tarea de incorporar



los datos y los teoremas de las ciencias en el proceso de deliberación y decisión pública” (Aguilar, 2003: 52).

Nosotros consideramos que ambas nociones son pertinente para el análisis del proceso interventor, aunque nos distanciaremos un poco del uso que señala Aguilar.

Estos dos niveles de conocimiento, sin duda, están presentes en el proceso de intervención, tanto en la *praxis creativa* como en la *praxis reflexiva*.

No obstante, consideramos que el “conocimiento de” aparece tanto en el inicio de la intervención, cuando la persona interventora hace su primera aproximación a la realidad organizacional, a partir del conocimiento tácito y explícito con que empieza su tarea; como una vez que ha concluido la intervención, cuando se requiere de una labor reflexiva que evalúe los alcances de la intervención, pero también que busque comprender teóricamente ese ejercicio transformador del que ha sido parte.

Coincidimos, por otro lado, en que el “conocimiento en”, aparece durante la intervención, aunque, como ya lo hemos señalado, como un proceso dialógico y consensado, más que como eminentemente técnico, en el cual lo que ocurre es que, a partir de dicho conocimiento, se configuran problemas y soluciones a la crisis organizacional, pero además se reconstruyen las capacidades cognitivas de la organización para identificar problemas, toda vez que se resignifican la naturaleza y la dinámica de ésta.

Además, aparece como un conocimiento que permite fortalecer las capacidades performativas de la organización, pues la intervención la *re-habilita* para poder em-

prender, de forma autónoma, nuevas rutas de acción a partir de las soluciones planteadas en la intervención.

## 6. Conclusiones

La intervención en las organizaciones, al ser un dispositivo que pretende llevar a cabo transformaciones en el mundo de lo material y en el inframundo de lo simbólico, es decir, en dimensiones tecno-políticas, representa un ejercicio de *praxis creativa* y *praxis reflexiva*, como se ha señalado a lo largo de este trabajo, que requiere del uso de conocimiento científico y no científico, tanto en el proceso de comprensión de la organización (“conocimiento de”) como en el de construcción de las principales rutas de cambio (“conocimiento en”) para la reconstrucción de las capacidades cognitivas y performativas de la organización; pero además para el proceso de resignificación organizacional y recuperación teórica (*conciencia de la praxis*, en los términos de Sánchez Vázquez) de la experiencia interventora.

Este circuito de intervención requiere, entonces, de habilidades argumentativas, negociadoras y traductoras que permitan llevar a cabo el tránsito, entre la persona interventora y los miembros de la organización, de la construcción de problemas, soluciones y decisiones para alcanzar un nuevo marco de inteligibilidad en la organización.

En esos términos se resume la propuesta presentada en este trabajo, pero esa labor, que ya de por sí se visualiza compleja en términos analíticos, involucra, de parte de la persona interventora, el ejercicio continuo de las habilidades requeridas, el

ajuste constante de los lentes conceptuales con los que se abordará cada intervención y la mejora continua de las capacidades comunicativas que permitan una adecuada traducción entre teoría y práctica en el ejercicio transformador.

En suma, la intervención en las organizaciones es una tarea compleja, pero que se va fortaleciendo en la medida en que se practica y recupera reflexiones sobre esta labor.

## Lista de referencias

Aguilar Villanueva, Luis (2003). "Estudio Introdutorio". En El estudio de las políticas. Miguel Ángel Porrúa. México.

Beltrán García, Iver (2017) "Dialéctica de la creación y la innovación en la filosofía de la praxis de Adolfo Sánchez Vázquez". En Revista de Filosofía. Ediciones complutense. ISSN 0034-8244.

De Marinis, Pablo (2009). "Los saberes expertos y el poder de hacer y deshacer 'sociedad'". En Gatti, Gabriel, Tejerina, Benjamín y Martínez de Albéniz, Iñaki. Tecnología, cultura experta e identidad en la sociedad del conocimiento. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao. Disponible en [https://www.academia.edu/8671156/Los\\_saberes\\_expertos\\_y\\_el\\_poder\\_de\\_hacer\\_y\\_deshacer\\_sociedad](https://www.academia.edu/8671156/Los_saberes_expertos_y_el_poder_de_hacer_y_deshacer_sociedad).

Eyal, Gil (2019). "Trans-science as a vocation". Journal of Classical Sociology Vol. 19(3). Pp. 254-274.

Majone, Giandoménico (2005). "Evidencia argumentación y persuasión en la formulación de políticas". Fondo de Cultura Económica, segunda reimpresión. México.

Pacheco Espejel, Arturo (2015). "Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales". *En Intervención en las Organizaciones en Gestión y Estrategia*. Num. 48, julio-diciembre. México. Pp. 15-24.

Ramírez Faundez, Jaime (2015). "Intervención, crisis y conocimiento" en *Intervención Organizacional en Gestión y Estrategia*. Num. 48, julio-diciembre. México. Pp. 57-72.

Rodríguez M., Darío (2005) "Diagnóstico organizacional". Alfaomega, México.

Sánchez Vázquez, Adolfo (2003). "Filosofía de la praxis". Siglo XXI editores, S.A. de C.V. México.

Tenti Fanfani, Emilio. (1994). Del intelectual orgánico al analista simbólico. *Revista de ciencias sociales*, (1), 19-29. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1287>.

Ureña, Sergio (2017). "El carácter fronterizo de la actividad científico-tecnológica". *Actas II Congreso internacional de la Red española de Filosofía*. ISBN 978-84-608-6812-5, Vol. III. Pp. 39-48.

Villoro, Luis (2008). "Creer, saber, conocer". Siglo XXI editores, S.A. de C.V. Décimo octava edición. México.

Weinberg A (1972) "Science and trans-science". *Minerva* 10(2). Pp. 209–222.