



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”

Niveles de la Praxis Investigativa en el Proceso de Intervención Organizacional

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad de la ponencia: Temática o Reflexión Teórica

Elizabeth Ramírez Navarro¹

0000-0003-0984-8940

Mexicana

Correo Electrónico: ramnael.e9@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana

Av. San Pablo Xalpa 180, Col. Reynosa Tamaulipas, Azcapotzalco

02200/CDMX/México

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

¹ Doctorante dentro del Programa de Intervención en las Organizaciones

Niveles de la Praxis Investigativa en el Proceso de Intervención Organizacional

Resumen

Este trabajo expone brevemente algunas reflexiones de Arturo Pacheco sobre el proceso de intervención organizacional analizado desde cinco niveles de la praxis investigativa. Para esta tarea, se comienza con un somero relato sobre la creación del Doctorado en Intervención en las Organizaciones. Después, se exponen las definiciones de Pacheco sobre *praxis*, *organización* e *intervención*. Luego, se aborda la definición de *proceso de intervención organizacional* o *praxis interventora en las organizaciones*. En seguida, se revisan aportaciones para cada uno de los cinco niveles de la praxis investigativa en el proceso de intervención organizacional, cada nivel da o intenta dar respuesta a una pregunta guía. El primero en exponerse es el nivel *ontológico* dando respuesta a qué es la realidad; el segundo es el nivel *epistemológico*, donde la pregunta guía es ¿qué es el conocimiento?; el tercero es el nivel *lógico*, es decir, ¿cómo razonamos?; como cuarto, se tiene al nivel *metodológico*, sugiriendo cómo es que procedemos coherentemente; y en quinto puesto el nivel *técnico*, donde el matiz estará en las herramientas con que se cuenta para llevar a cabo el proceso. Por último, se presentan algunas reflexiones finales.

Palabras clave: Proceso de Intervención Organizacional, niveles, praxis investigativa.

Niveles de la Praxis Investigativa en el Proceso de Intervención Organizacional

Introducción.

A finales del siglo pasado, en el año de 1995, en México, específicamente en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) -unidad Iztapalapa-, se inauguró el Programa Integral de Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) orientado a “generar conocimientos y soluciones sobre problemas de todo tipo de organizaciones (...) [contribuyendo] a un mejor entendimiento de dicha dinámica social” (Iztapalapa, n.d.). Los logros y alcances de este programa han sido diversos, teniendo este Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO) como uno de ellos. Sin embargo, algunos estudiosos de las organizaciones detectaron que, si bien el PEO había dado un gran paso al abrir brecha en el avance científico para el entendimiento de la dinámica organizacional, hacía falta otro paso, deliberado, en la transformación concreta, es decir, en la práctica; pero no cualquier tipo de práctica de transformación -eso ya existía con las consultorías-, una a través de la *praxis*, es decir que la transformación práctica tenga sustento teórico, que no se limite a la parte material de las organizaciones, que responda a las necesidades más apremiantes de la sociedad mexicana. En otras palabras, como se revisará más adelante, una transformación integral.

Las inquietudes de estos estudiosos de las organizaciones los llevaron a la creación de un doctorado orientado totalmente a la *praxis interventora en las organizaciones*, el camino fue largo y merece ser contado en otra ocasión, por ahora baste con saber que pasaron muchos años antes de que, en el año 2021, en México, en la UAM -unidad Azcapotzalco- iniciara clases la primera generación del Doctorado en Intervención en las

Organizaciones (DIO). Aunque el DIO se deriva del PEO, tiene una esencia particular que lo hace diferente; ambos tienen por objeto de estudio a las organizaciones, sin embargo, deliberadamente, el PEO -organizacionólogos- busca entenderlas, el DIO -interventores- busca su transformación. En la *Propuesta y Justificación para la Creación del Plan y Programa de Estudios del Doctorado en Intervención en las Organizaciones (I en O)*, se lee:

Es decir, nuestros egresados estarán teórica, metodológica y técnicamente bien preparados y poseerán la sensibilidad crítica necesaria, para impulsar los cambios en la dinámica de las organizaciones (tanto públicas como privadas y sociales) que contrarresten las actuales tendencias que azotan a la región latinoamericana, caracterizadas por, altos índices de exclusión social y una pésima distribución de la riqueza social. (pp.34-35)

Sin embargo, consideramos que nuestra propuesta es pionera al considerar al proceso de intervención, como objeto de estudio teórico a nivel doctoral, asociándolo con la formación de especialistas en realizar intervenciones prácticas a través del diseño y realización de proyectos de investigación aplicada para intervenir en organizaciones reales. (pp.41-42)

Esa relación entre sustento teórico, metodológico y técnico, sensibilidad crítica y realización práctica, es necesario entenderla como un todo, que se enuncia por separado para su comprensión en lo abstracto pero que se asume integral en la ejecución/acción concreta en el *proceso de intervención organizacional* -más adelante se abordará este concepto-. Al menos, así se concibe en la fundación DIO; es la perspectiva de sus fundadores: el Dr. Jaime L. Ramírez Faúndez, el Dr. Oscar Lozano Carrillo y el Dr. Arturo Andrés

Pacheco Espejel. El presente trabajo se limitará a las aportaciones del Dr. Arturo Andrés Pacheco Espejel con respecto a cinco niveles de la praxis investigativa del *proceso de intervención organizacional*.

Antes de continuar, preciso traer a esta exposición algunas palabras que Pacheco comentó en repetidas ocasiones, y que quedaron grabadas en una de sus participaciones en el CIAO XVIII, sobre las reflexiones que él hacía: “Yo tengo un punto de vista, pero no estoy diciendo que ese sea el bueno. Lo peor que nos podría pasar sería el pensamiento único. Pero lo que sí tenemos que hacer es reflexionar” (2020, 1:13:45). Entonces, entiéndase que sus aportaciones no son infalibles, tampoco son la panacea, son más bien un esfuerzo reflexivo crítico de teorización del saber, de ese ir y venir entre teoría y práctica.

Praxis, organización e intervención.

Desde antes de la fundación del DIO, Pacheco reflexionó sobre diferentes conceptos, uno de ellos fue el que denominó *proceso de intervención organizacional* y que después expuso como *praxis interventora en las organizaciones*; antes de hacer referencia a este concepto considero prudente abordar los conceptos de *praxis, organización e intervención*. No es una revisión extensa, de hecho, solo es una exposición somera sobre estos conceptos. El primero será del de *praxis*:

Concepto de praxis desarrollado por Adolfo Sánchez Vázquez: “...hemos entendido la praxis como actividad material humana, transformadora del mundo y del hombre mismo. Esta actividad real, objetiva, es, a la vez, subjetiva y consciente. Con este

motivo hemos insistido en la unidad de la teoría y la práctica, unidad que entraña también cierta distinción y relativa autonomía. La praxis no tiene para nosotros un ámbito tan amplio que pueda incluso englobar a la actividad teórica de por sí, ni tan limitado que se traduzca en una actividad meramente material” (2003; 475). (Departamento de Administración, 2018, p.16)

Partiendo de este concepto de *praxis* de Adolfo Sánchez Vázquez, Pacheco comparte que su concepción de la *praxis investigativa*, la cual entiende como la” actividad material consciente, crítica, sistemática y metódica que tiene como propósito central generar conocimiento objetivo para explicar o transformar la realidad a través de un ir y venir entre la teoría y la práctica” (Pacheco Espejel y Cruz Estrada, 2006, p.64). Nótese que Pacheco agrega explícitamente las partes ‘crítica, sistemática y metódica’ como características de la *praxis*. Esto es de suma importancia porque otros conceptos que desarrolló Pacheco y que se revisarán en este trabajo, comparten esas características; incluso aparecen en las características que debieran tener los egresados del DIO.

Sin profundizar más en el concepto de *praxis* pasaré al concepto de *organización* desarrollado por Pacheco. En el CIAO XIX el autor comentó que este concepto, aunque ‘se dice fácil’, le tomó años desarrollarlo, así que, invito a tomarse el tiempo de aprehenderlo.

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). (2015, p.20)

Esta definición de organización es relevante porque, como el autor mencionaba, integra dos mundos que suelen abordarse por separado: el material y el de los significados. Voy a poner énfasis en esto, el mundo material y el mundo de los significados conforman, conjuntamente, integralmente, al ente social denominado organización. Aunque diferentes áreas del saber los han estudiado por separado, se viven integralmente en el día a día. El mundo material, estudiado, entre otras por la Administración, no se encuentra en una organización separado del mundo simbólico que estudian, entre otros, los Estudios Organizacionales. Entenderlos de manera aislada no está mal, nos permite estudiar partes de un todo, solo no hay que perder de vista que entender las partes no es lo mismo que entender el todo, podemos pasar por alto características que emergen en el todo, en la complejidad de este objeto de estudio. Sucede con estos dos mundos algo parecido a lo que encontramos en la complejidad de las moléculas de agua; sus partes, podemos decir que son dos átomos de hidrógeno y uno de oxígeno; ni el hidrógeno ni el oxígeno

tienen la característica de conducir la electricidad, empero, al conformarse como moléculas de agua, estas pueden conducir la electricidad (ITValledeEtna Suchil, 2015).

Esta complejidad de la integralidad de estos dos mundos de la organización tiene como finalidad mantener el *proceso de reproducción social*², con todo lo que eso implica, particularmente para la producción de bienes y servicios, con sentido. Para esta producción, el autor identificó cinco dimensiones, en la dinámica cotidiana del metabolismo de las organizaciones (2015, pp.19-20):

- *Dimensión técnica.* El motor técnico vital de la organización, donde se dan los procesos de transformación cuyo diseño y ejecución responden a la producción (o prestación) de un satisfactor social. Procesos materiales y procesos simbólicos.
- *Dimensión estratégica.* La organización lleva a cabo sus procesos de transformación a la luz de ciertos objetivos a cumplir. Objetivos materiales y proyectos de vida.
- *Dimensión estructural.* Dimensión espaciotemporal 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. Estructura y cultura.

² *Proceso de reproducción social:* “Proceso mediante el cual el hombre (en sociedad) garantiza las condiciones necesarias que le permiten reproducirse como ente biológico y se social a través de la interacción mutuamente transformadora con su realidad, es decir, con la naturaleza (transformación material) y, por ende, con sus semejantes (transformación socio-cultural)” (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006, p.2). En documentos compartidos en clase, en el año 2021, la definición había evolucionado a “Macro-proceso mediante el cual el hombre en sociedad busca garantizar las condiciones necesarias que le permitan reproducirse como ente biológico (en búsqueda de sus satisfactores materiales) y como ser cultural (en busca de sentido a su existencia), a través de la interacción mutuamente transformadora con su Realidad (es decir, con la Naturaleza: transformación material, y con sus semejantes: transformación cultural), mediada por el conocimiento generado y acumulado (empírico y científico-tecnológico) y a la luz de proyectos políticos históricamente determinados”.

- *Dimensión social.* Interacciones polifacéticas -por las tensiones entre las diversas lógicas y razonamientos de los actores organizacionales (internos y externos)- que ocurren todo el tiempo dentro de las organizaciones, que son mediadas por las interpretaciones y significados, y están preñadas de emociones; se enmarcan y configuran en función de marcos jurídicos específicos que definen derechos y obligaciones para los actores, estén o no de acuerdo con ellos. Relaciones sociales e intereses, significados, valores y sentimientos de los actores organizacionales.
- *Dimensión histórica.* Relacionada con el devenir en el tiempo; condiciona a las otras cuatro dimensiones tanto en el estado presente como en las posibilidades de su transformación futura.

Como se puede apreciar, el autor mantiene, en estas cinco dimensiones, la integralidad del mundo material y el mundo simbólico. Si el lector no logra apreciarlo, de antemano una disculpa, quizá ha sido mi exposición de las aportaciones del autor la que ha fallado o la que no ha sido adecuada, de ser así, sugiero revisar directamente el artículo del que he retomado estas aportaciones. Parece repetitivo, pero es que es muy importante, el mundo material y el mundo simbólico, aunque puedan estudiarse por separado, conllevan una complejidad que no puede entenderse por la simple añadidura de las características de cada mundo; la complejidad emerge en su integralidad; esto aplica también para el estudio, comprensión o transformación de las dimensiones de la organización.

He dejado de lado algunas características con las que el autor define a la organización: ente social, creatura y creador de relaciones sociales y, contradictorio. Pienso que al definirlo como *creatura y creador de relaciones sociales* se entiende que es *social* y que

no solo 'es', también 'crea'; entenderlo como un *ente* permite la trascendencia de lo material. Con respecto a lo *contradictorio* el autor lo enuncia como parte de la naturaleza de la organización, que, junto a su *complejidad*, es lo que ha impedido que quienes la estudian lleguen a un "modelo ideal, a la receta infalible".

Me he extendido revisando la definición de *organización* propuesta por Pacheco, pero considero que todavía no he mencionado lo que considero más relevante de esta propuesta, para avanzar hacia ello me permito traer a colación fragmentos de la participación del autor en la Mesa 3 -miércoles 6 de octubre- del CIAO XIX:

Yo he mencionado que la forma en que vamos a entender la Intervención en las Organizaciones va a depender de cómo entendemos qué es organización, porque ese es el objeto de la Intervención.

[...] mi propuesta, intenta ser integral, y parto, justamente, de un concepto de organización que me parece que es importante. Para mí, la organización no es otra cosa que un subespacio de relaciones sociales ahí está la clave, si yo la entiendo así, como relaciones sociales, obviamente tengo que caracterizar qué es esto, qué es una relación social. (...) para después entender qué pasa cuando esas relaciones sociales las meto en la jaula organizacional, qué pasa en ese subespacio cuando el corazón de las organizaciones son relaciones sociales... y, entonces, se hace complejo el asunto. (...) [la convivencia] genera tensiones. Por eso mi concepción de organización es una concepción tensionante, le llamo así; porque son las tensiones... el mundo [material] y el inframundo [simbólico] generan tensiones, y esas tensiones son las que le dan

movimiento, dinámica, vida a las organizaciones. No es otra cosa más que las tensiones que están en un equilibrio inestable. (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021, 02:26:29).

Podemos suponer que lo que pasa cuando se meten las relaciones sociales a la 'jaula organizacional' es lo que ya se expuso sobre los dos mundos y las cinco dimensiones. Con respecto a las tensiones, se revisará un poco de esto en el apartado del nivel ontológico de la praxis investigativa en el proceso de intervención organizacional. Y lo referente al equilibrio inestable, es lo que va a dar la pauta para poder hablar de *intervención*.

Me disculpo de antemano, pero en las diferentes publicaciones del autor, no he encontrado una definición como aquella que nos compartió en clase en el año 2021. Entonces, Pacheco compartía que *intervención* se puede entender como un "proceso transformador de la Realidad que, utilizando Conocimiento (y tecnología), busca contribuir a crear las condiciones históricas para la reproducción de la Sociedad (basada en intereses dominantes)". Esta definición señala, qué es, qué transforma, qué utiliza para la transformación y qué busca con la transformación. A partir de esa definición de *intervención*, no se podría negar que un tipo de intervención sería la Consultoría, orientada, generalmente, al mundo material; tampoco se podría negar que los casos de estudio de los Estudios Organizacionales llegasen a hacer intervención, orientados, generalmente, al mundo simbólico. Pero, como revisaremos a continuación, lo que Pacheco aporta como *proceso de intervención organizacional*, va más allá, pues integra deliberadamente ambos mundos.

Proceso de Intervención Organizacional

Tras años de reflexión sobre este fenómeno, después de diversos nombres, los últimos dos que he rastreado son: *proceso de intervención organizacional* o *praxis interventora en las organizaciones*. El primer nombre es el que aparece en el documento fundacional del DIO -2018-, el segundo nombre es el que el autor compartió en el CIAO XIX -2021-. Las diferencias entre ellos son mínimas, empero expondré ambos para que el lector pueda dar cuenta de estas.

Conjunto de acciones deliberadas desde el exterior, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, asumidas como células generadoras de riqueza social y como espacios de realización individual y colectiva, y considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en la sociedad y en el medio ambiente, a partir de reflexiones sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua. (Departamento de Administración, 2018)

Conjunto de acciones deliberadas desde 'afuera', teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones -asumidas como células generadoras de riqueza social y como espacios de realización individual y colectiva-, considerando los impactos que tales transformaciones tendrán en la sociedad y el medio ambiente, a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua. (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021a)

Pacheco es puntual en que estas acciones se realizan desde afuera, desde el exterior de la organización, con la intención deliberada de inducir su transformación (*intervención*); esto da origen al sujeto interventor, que puede ser individual o colectivo pero que tiene como característica el no pertenecer a la organización y sí contar con conocimientos que den sustento teórico -científico- a sus acciones (*praxis*), las cuáles también tendrán un orden metodológico. Asimismo, la transformación que se busca es integral (mundo material y mundo simbólico en sus cinco dimensiones). También se remarcan otras características que podemos encontrar en la definición de *organización* como lo son su naturaleza compleja y contradictoria; aquí se agrega, evidentemente, la característica de 'ambigua'.

En la definición de *praxis interventora en las organizaciones* se pasa de 'reflexiones sólidas' a 'reflexiones teóricas sólidas', una vez más haciendo referencia a la *praxis*. En ambas definiciones se manifiesta la intención de 'ganar conocimiento', esto es, una empresa deliberada, teleológica. Resalta que en ninguna de las dos definiciones se hace referencia, de manera explícita, a la naturaleza tensionante de las relaciones sociales que dan origen a la organización; sin embargo, el autor decía que "la intervención no es otra cosa más que intervenir en las tensiones generadas por las relaciones sociales" (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021c).

Ahora bien, para Pacheco, el punto de partida de cualquier investigación es la perspectiva onto-epistemológica del investigador. El *proceso de intervención organizacional o praxis interventora en las organizaciones* es también una investigación, así que "es importante que haya una coherencia entre 1) la posición epistemológica, 2) la teorías que voy a ocupar para mi problema concreto y 3) las técnicas. Son tres eslabones que deben

estar alineados” (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021b). Estos tres eslabones pueden entenderse como niveles de la praxis investigativa y son parte de lo que se revisará a continuación, a la luz de la *praxis interventora en las organizaciones* o del *proceso de intervención organizacional*.

Niveles de la praxis investigativa en el proceso de intervención organizacional

Aunque los niveles de la praxis investigativa pueden ser muchos, en este trabajo expondré únicamente cinco de ellos, siempre desde las aportaciones de Pacheco. Incluso el elegir solo cinco es debido a una presentación que él realizó a principios de este año (Administración UAM Azcapotzalco, 2022), donde señalaba puntualmente cinco niveles de la praxis investigativa y una pregunta a la que daban respuesta cada uno de ellos:

- a) Ontológico. ¿Qué es la Realidad?
- b) Epistemológico. ¿Qué es el Conocimiento?
- c) Lógico. ¿Cómo razonamos?
- d) Metodológico. ¿Cómo procedemos coherentemente?
- e) Técnico. ¿Con qué herramientas contamos?

Ahora, mi labor es recuperar algunas de las aportaciones que el autor hizo en cada uno de estos niveles y, cada vez que sea posible, enfocarlas al proceso de intervención organizacional. Para esta tarea, seguiré recurriendo a libros, artículos de revista, ponencias o presentaciones del autor, sabiendo que he pasado por alto más de uno; procuraré limitarme a ellos ya que pueden ser consultados por quien esté interesado. En otras palabras, evitaré recurrir a las ideas que el autor compartió pero que no están disponibles para consulta ya sea porque no fueron grabadas en video o publicadas en escritos o ya

sea porque el acceso a ellas no es para el público en general o porque simplemente desconozco su existencia. No pretendo una exposición altamente detallada pues el espacio no lo permite.

Nivel Ontológico

Este nivel, como se indicó anteriormente, pretende dar respuesta a ¿qué es la Realidad? Considero que las aportaciones de Pacheco en este nivel se pueden ver en el libro *Herramienta Filosófica para la Investigación Científica. Siete Tesis para Entender la Realidad como un Todo*. Tan solo en el título, ya nos va dando luz de que la realidad es un todo. En lo que sería la página 15 del libro, el autor plasma la siguiente reflexión "...hablé con científicos, sabios y brujos, visité el inframundo y conversé con Mictlantecuhtli, y ahora sé, que la Realidad es del tamaño y la profundidad de mis preguntas". Esto todavía no nos dice mucho, así que es necesario seguir indagando.

Para poder desarrollar su propuesta, Pacheco inicia con 11 premisas o puntos de partida, entre ellas, la realidad se mueve bajo ciertas lógicas y principios generales (1), las cosas que componen la Realidad son y significan al mismo tiempo (2), basarse en afirmaciones surgidas del *ser*, es decir, 'del cómo es' la Realidad; no desde el *deber ser* (4), "si la realidad la entendemos como un Todo, el instrumento para entenderla y transformarla también debe concebirse como un Todo, eslabonando lo teórico, lo metodológico y lo práctico" (11) (Pacheco, 2021, p.27). Estas, junto con las demás premisas o puntos de partida, son fundamentales para minimizar el caer en malas interpretaciones sobre la propuesta del autor.

Sigamos. El autor plantea como una primera aproximación a la definición de realidad que esta es “todo lo que conocemos y no conocemos, independientemente de cómo lo conozcamos, lo interpretemos o lo expliquemos, y que se manifiesta en diversos niveles de organización” (p.31). Aunque ya nos demanda un momento para reflexionar al respecto, en su definición final puede ‘volarle la cabeza’ a más de uno, esta es:

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

Desde la aproximación a la definición de la Realidad, se menciona que esta se manifiesta en diversos niveles, en la definición final se puntualiza en que es de forma granular. Estas manifestaciones de la realidad, siguiendo al autor, son cuatro e integran materia y energía mientras se despliegan en el espacio-tiempo. Cada una de las manifestaciones sigue una lógica de comportamiento particular -por esto era importante mencionar la premisa número 1-, además, están ligadas entre sí. Las manifestaciones y sus lógicas son las siguientes:

- I. Materia inerte, su lógica es la acción simultánea de la causalidad y la casualidad.
- II. Materia viva, su lógica es la búsqueda de la sobrevivencia material.
- III. Materia consciente, su lógica es la búsqueda de sentido simbólico.
- IV. Materia artificial, su lógica es la búsqueda de eficiencia-efectividad.

“La realidad y su funcionamiento en cada uno de estos cuatro subespacios ha sido estudiada por disciplinas científicas específicas -y siguen apareciendo nuevas-, generando teorías particulares” (p.47). Parece obvio, pero es necesario afirmar que una sola disciplina científica o área del saber no nos puede decir todo lo que se puede saber de una manifestación de la realidad. Aunque esta revisión queda inconclusa, pasemos ahora a revisar las siete tesis que llevan al autor a su definición de realidad.

Cada una de las siete tesis tiene, al menos, cuatro componentes: a) el nombre de la tesis, b) una(s) pregunta(s) guía (P.), c) una(s) respuesta(s) a la pregunta guía (R.) y d) la enunciación de un principio. En esa secuencia es que las voy a recuperar, fielmente tanto como sea posible, de la Segunda Parte del libro (pp.51-77).

Tesis I: Todo es Materia (y Energía) en Un Lienzo Espacio-Temporal. P. ¿De qué está compuesta la Realidad? R. Todo es materia (y energía) organizada de diversas maneras. Principio de Materialidad: La realidad en cualquiera de sus cuatro manifestaciones, está compuesta sólo por materia (y energía) organizada de la manera más sencilla a la más compleja, en el lienzo espacio-temporal.

Tesis II: Todo es Un Conjunto de Partes Elementales. P. ¿Cuál es la estructura de la materia que compone la Realidad en cualquiera de sus manifestaciones? R. Esencia granular; se manifiesta en forma de partículas o elementos ('granos'). Principio de Granularidad: La Realidad es un conjunto de partes elementales de materia ('granos'), con diferentes niveles de organización: quarks, células, individuos, y artefactos.

Tesis III: Todo Está Relacionado con Todo. P. ¿Cómo actúan o interactúan esos 'granos' elementales que componen la realidad en todas sus manifestaciones? R. Los 'granos' no

se encuentran flotando libres e independientes, actuando de forma aislada en el espacio-tiempo, sino que se encuentran relacionados unos con otros, con mayor o menor intensidad, sin importar la distancia entre estos; la realidad no son fenómenos aislados, esta se compone de eventos relacionales, relaciones en todas direcciones. Principio de Relacionalidad: La realidad es el conjunto de relaciones que se dan entre todas las partes elementales que la componen; de ahí que podamos afirmar que nada surge de la nada, y que todo lo que sucede hoy, es producto de su pasado materializándose en determinadas condiciones concretas en el presente.

Tesis IV: Todo está Relacionándose Tensionantemente. P. ¿De qué naturaleza son las relaciones de las partes elementales de la materia que componen la realidad? R. No son de carácter armónico ni continuo ni suave; son de naturaleza tensionante. Principio de Tensionalidad: La realidad está constituida por partes elementales (o 'granos') en cada una de sus manifestaciones, relacionándose unas con otras permanentemente, y sólo adquiere sentido su existencia, tomando en cuenta que esas relaciones son de naturaleza Tensionante.

Tesis V: Todo Forma Parte de Una Malla de Tensiones. P. ¿Qué provoca que todos los elementos de la realidad se relacionen entre sí, formando una malla de tensiones sin principio ni fin? R. Las relaciones tensionantes entre todas las partes de la materia es producto de la acción simultánea de las cuatro fuerzas conocidas: la débil, la fuerte, la electromagnética y la gravitacional, las cuales se presentan con diferente intensidad y dirección. Las tensiones dan origen, por ejemplo, a moléculas, organismos vivos, sociedades humanas, sistemas científico-tecnológicos. Principio de Integralidad: La realidad

está compuesta de un conjunto de partes elementales ('granos') que se relacionan tensionalmente, en un continuo en el espacio tiempo, formando una malla en donde nada comienza ni nada termina.

Tesis VI: Todo está en Movimiento Probabilístico, Permanente. P. ¿La malla de tensiones que constituye la realidad en cualquiera de sus manifestaciones, está en movimiento o es un Todo estático e inmutable? R. Ya que las tensiones existentes entre las partes elementales que componen la malla de tensiones se rigen, simultáneamente, por la causalidad y la casualidad, el estado 'normal' es el equilibrio inestable; la naturaleza tensionante provoca el movimiento permanente probabilístico, no hay cabida para el estado armónico. Principio de Probabilidad: La realidad se encuentra en un movimiento permanente de naturaleza probabilístico; es decir, en un estado de equilibrio inestable

Tesis VII: No Existe 'Plan Maestro'. P. ¿Existe un 'Plan Maestro' que rija al movimiento perpetuo de la realidad? ¿Se puede conocer en el presente lo que sucederá en el futuro de la realidad? R. De acuerdo con lo postulado en la tesis VI, no podemos hablar siquiera de un 'Plan Maestro' que guíe mecánicamente la rueda de la historia de la realidad, en ninguna de sus cuatro manifestaciones. Principio de Incertidumbre: La realidad no tiene destino, es decir, un fin determinado; sólo existe el acontecer probabilístico.

Estas siete tesis son las que dan sustento a la definición final del autor sobre ¿qué es la realidad? Es una definición compleja, donde se integra el conocimiento generado por diferentes disciplinas científicas. Siete principios de las manifestaciones de la realidad: 1) materialidad, 2) granularidad, 3) relacionalidad, 4) tensionalidad, 5) integralidad, 6) probabilidad y 7) incertidumbre. Quisiera compartir mi opinión sobre el alcance de este nivel,

pero, ya que el autor hablaba de perspectiva onto-epistemológica, primero haré la exposición de las aportaciones sobre el nivel epistemológico y posteriormente, haré un breve análisis de ambos niveles con el *proceso de intervención organizacional o praxis interventora en las organizaciones*. Por ahora solo cerraré este apartado con la meta reflexión que Pacheco dejó sobre la realidad: “la realidad como un todo, no es, se hace o, mejor dicho, se está haciendo y rehaciendo todo el tiempo y en todo lugar; es decir, se trata de un estado emergente de la materia” (Pacheco, 2021, p.109).

Nivel Epistemológico

Este nivel trata de dar respuesta a la pregunta: ¿qué es el conocimiento? Pacheco compartió sus reflexiones en diversos textos, tanto en el libro del que salieron las aportaciones del Nivel Ontológico, como en el de *Metodología Crítica de la Investigación. Lógica Procedimiento y Técnicas*, asimismo en diferentes artículos y ponencias. Recuperaré dos de sus definiciones de conocimiento.

Representación mental que pretende ser fiel de la realidad, resultado del proceso de interacción crítica entre el sujeto cognoscente y un objeto de conocimiento, basado a su vez en un conjunto de procesos que tienen lugar en la psique y en la conciencia del sujeto y cuyo sustrato fisiológico se encuentra en procesos neuronales electroquímicos, todo ello dentro del macroproceso de socialización en el que el sujeto se encuentra inmerso a lo largo de su vida. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006, pp.25-26)

Por otra parte, por conocimiento, en general, podemos entender la representación mental de la realidad, que pretende ser fiel a ella. Dicha representación es resultado

de una cadena de procesos que ocurren en forma simultánea: el proceso de interacción entre sujeto cognoscente y un objeto de conocimiento, pero no entendido como entes separados sino formando un Todo; es decir, el sujeto es parte del objeto a conocer y el objeto es parte del sujeto. Así pues, dicha interacción sujeto-objeto está basada en un conjunto de procesos que tienen lugar en la psique y en la conciencia del sujeto, y cuyo sustrato fisiológico se encuentra en procesos neuronales electroquímicos, todos ellos dentro del macroproceso de socialización en el que el sujeto se encuentra inmerso a lo largo de su vida. (Pacheco, 2021, p.32)

Evidentemente la segunda definición incluye a la primera, pero tiene la característica de hacer explícita la idea del Todo, es decir, está vinculada a la definición de realidad del autor, a su forma de entenderla o interpretarla o explicarla. La relación, que plantea el autor, entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento, nos lleva a ubicar su perspectiva epistemológica en la del *interaccionismo crítico* donde “solo hay hechos interpretados críticamente en función de las intenciones del sujeto” (Pacheco, 2021, p.38)

Existen otras perspectivas epistemológicas (cosmovisiones) de la realidad y el conocimiento, el autor, en sus obras, revisa los diferentes detonadores del conocimiento, así como los tipos de conocimiento. No es mi intención hacer revisión de toda la obra del autor así que, espero, el lector quede satisfecho con esta limitación a las perspectivas del conocimiento científico.

Haciendo referencia a los tipos de intervención que existen hoy en día en diferentes latitudes de este planeta, el autor mencionaba:

Me parece que hay diferentes perspectivas, como debe ser, eso le da riqueza. No estamos pensando en un pensamiento único al respecto. Y no solo diferentes puntos de vista sino también metodológicamente y teóricamente, diferentes perspectivas epistemológicamente. Propuestas de corte positivista, propuestas de corte constructivista y propuestas de corte crítico, lo que sabemos es que no hay neutralidad en este asunto, como ninguno. (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021c)

Perspectiva positivista. La realidad es única y se puede llegar al conocimiento objetivo y absoluto. Solo hay hechos y estos son medibles cuantitativamente.

Perspectiva hermenéutica. La realidad surge de la interpretación que hacen los individuos sobre los fenómenos en los que se ven envueltos, por tanto, es una construcción social; entonces, el conocimiento es relativo y surge en un contexto determinado.

Perspectiva crítica (interaccionista) [interaccionismo crítico]. Sí hay una realidad objetiva pero su concepción no lo es, esta depende de los intereses y las intenciones del sujeto que busca conocerla y transformarla.

De estas tres perspectivas la dominante es la positivista, si entendemos a la organización desde esa perspectiva, seguramente la definición de esta tenderá más a lo mecánico, a lo funcional, la armonía se buscaría indudablemente. No habría necesidad de hacer mención del mundo de los significados, con el mundo material bastaría. Un proceso de intervención organizacional no sería como la propuesta de *praxis interventora en las organizaciones*, sino que con una consultoría bastaría. Es decir, las soluciones serían puntuales. Sin embargo, “nosotros en el doctorado estamos convencidos de que la perspectiva positivista no es la salida” (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021c).

Así que quedan dos perspectivas posibles para el *proceso de intervención organizacional* propuesto por el DIO. No he encontrado argumentación alguna, por parte de Pacheco, para desechar la perspectiva hermenéutica como una posible para este proceso, empero, si analizamos sus definiciones de *praxis*, *organización* e *intervención*, así como la de *praxis interventora en las organizaciones*, y las vemos a la luz de sus definiciones de *realidad* y conocimiento, la perspectiva más adecuada es la del *interaccionismo crítico*, pues está en sintonía con sus postulados.

Me atrevo a exponer, que la perspectiva onto-epistemológica que Pacheco pensaba para los interventores en las organizaciones desde la *praxis interventora en las organizaciones* es la del *interaccionismo crítico* ya que es la que permite conocer y transformar la realidad, en este caso la de la organización, de manera integral. Para conocerla hay que, al menos, definirla, y su definición de *organización* ve de manera integral el mundo material y el mundo simbólico de la organización. Si se entiende así, entonces cabe el mencionar que en la intervención las acciones estarán orientadas a ‘conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones’.

Si la organización es una parte de la malla que conforma a la realidad, entonces, es pertinente que haya que considerar los impactos que tendrán las transformaciones que se induzcan durante la intervención, en los diferentes niveles de manifestación de la realidad, es decir, considerar, como mínimo ‘lo social y el medio ambiente’ (materia inerte, materia viva y materia consciente).

Para conocer e inducir una transformación, así como para considerar los impactos de estos, en la praxis, recurrimos a teorías, con ellas orientamos la acción interventora. Aquí tenemos al primero de tres instrumentos que el autor propone que deben estar alineados:

los instrumentos teóricos (Pacheco, 2015). La perspectiva epistemológica, qué es el conocimiento, está representada en las teorías; así, hay teorías de corte positivista, teorías de corte hermenéutico, teorías de corte crítico, entre otras.

En resumen, como investigadores, como interventores, si realizamos una intervención en una organización, lo primero que hay que hacer es saber desde dónde la hacemos, cómo entendemos la realidad, cómo entendemos a la organización y los fenómenos que en ella se presentan, para así sustentar teóricamente -reflexiones teóricas sólidas- cómo es que vamos a transformarla o a inducir su cambio. La propuesta de Pacheco para el DIO, es que esa intervención tenga ciertas características, por ello, para la *praxis interventora en las organizaciones*, el autor propone aproximarse desde la perspectiva onto-epistemológica *crítica*.

Nivel Lógico

Este nivel responde a la pregunta ¿cómo razonamos? Pacheco daba respuesta de una manera extensa, hacía referencia a las habilidades del pensamiento. Este nivel, en la *praxis interventora en las organizaciones*, está alineado con el nivel ontológico y el nivel epistemológico (posición onto-epistemológica). “Yo creo que el punto de partida es la cuestión epistemológica, porque de ahí, como cascada viene lo otro, en coherencia” (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021b, 2:23:48).

Dar respuesta basta o suficiente a cómo razonamos, no fue algo que hiciera Pacheco, tampoco es algo que la humanidad ya tenga resuelto. Lo que sí hizo fue reflexionar sobre las habilidades del pensamiento que pueden ayudar a llevar a cabo un razonamiento crítico, para aproximarnos al objeto de estudio, para problematizar.

El nivel lógico... implica reconocer que en ese ir y venir entre la teoría y la práctica, al momento de intentar aprehender (es decir, entender, explicar) con mayor fuerza y consistencia un fenómeno concreto de la realidad, dada la capacidad humana de raciocinio crítico, tienen lugar diferentes operaciones mentales, como la abstracción y la concreción, el análisis y la síntesis, la generalización y la particularización, la inducción y la deducción. Algunos autores le llaman a estos niveles de acercamiento con la realidad, operaciones del pensamiento, los cuales sirven para darle coherencia y estructura a las actividades indagatorias del proceso de investigación

[...] Los cinco binomios son dialécticos porque cada uno de sus componentes se contraponen y se complementa con el otro simultáneamente; es decir, rechaza y necesita del otro.

[...] Cabe señalar que estos cinco binomios no son los únicos que intervienen en el pensamiento lógico de un investigador, pero sí son los básicos.

Es necesaria una aclaración, en el primer párrafo de la cita se mencionan cuatro binomios, sin embargo, en los siguientes dos párrafos se hace mención de cinco binomios, esto se debe a que Pacheco, en aquel momento agregó el binomio: cualitativo-cuantitativo. En presentaciones posteriores, ese quinto binomio dejó de aparecer.

Para cada uno de estos binomios, Pacheco realizó una recopilación de criterios, para una revisión puntual, sugiero revisar la sección 4.3 Metodología como Lógica (Operaciones del Pensamiento Lógico). En este trabajo solo haré referencia a algunos puntos de los binomios.

Abstracto-Concreto. Su orientación es acercarnos a la esencia de los fenómenos, poder distinguir esta de la apariencia.

Esta doble operación dialéctica, que va primero de lo concreto no pensado a lo abstracto, y luego de lo abstracto (el conocimiento más simple y unilateral) a lo concreto pensado (el conocimiento más completo y multifacético), nos acerca a la esencia de los fenómenos, ya que no se queda sólo en la descripción o enumeración de los elementos que los componen, sino que permite conocer e identificar, además, sus relaciones necesarias en interacción y dependencia mutua. (Pacheco & Cruz, 2006, p.61)

Aplicar este binomio en la *praxis* no pone un límite al ir y venir entre teoría y práctica, tampoco impone un orden, así, se puede iniciar con lo concreto y luego ir a lo abstracto para después regresar a lo concreto, tantas veces como sea necesario. Pasar del conocimiento simple y unilateral a un conocimiento completo y multifacético, amplía las posibilidades de interpretación. Para Pacheco, “lo concreto, sin su complemento (lo abstracto) es un materialismo inerte y lo abstracto sin lo concreto es un idealismo sin soporte real” (2006, p.62).

General-Particular. Su orientación es distinguir en qué nivel nos encontramos al abordar un fenómeno de la realidad. Distinguir lo común de lo específico. En la dimensión general podemos ubicar un fenómeno como un elemento de un conjunto de fenómenos que comparten características. En la dimensión particular, ubicamos las características propias y únicas del fenómeno que lo hacen diferente a otros. “Así, lo general sin lo particular se vacía de sustento, mientras que lo particular sin lo general se reduce a una anécdota intrascendente” (2006, p.62).

Análisis-Síntesis. Su orientación es la de conocer las partes y el todo como unidad, en otras palabras, entender la estructura, las interrelaciones de las partes y la sinergia del Todo. Al analizar, identificamos semejanzas y diferencias, comparamos; al sintetizar, integramos los elementos semejantes y diferentes. “Un análisis sin síntesis genera parcialidades en el conocimiento generado, y sin análisis simplemente la síntesis carece de sustento” (2006, p.63).

Inducción-Deducción. Su orientación es la de pasar de un conocimiento conocido a uno nuevo, sirve para construir hipótesis y posibles respuestas. Lo más usual es la deducción, partir de lo general y llegar a lo particular; mientras que en la inducción se llega a una generalización después de revisar ‘todos’ los casos particulares. “Aunque la inducción y la deducción son caminos lógicos opuestos de razonamiento, acaban complementándose uno del otro” (2006, p.63).

Para trasladar esto a la *praxis interventora en las organizaciones* o al *proceso de intervención organizacional*, voy a suponer que un punto de apoyo es la *metodología de la investigación de intervención* propuesta por Pacheco. Si es así:

La espiral lógica de la praxis investigativa de intervención va, desde un análisis crítico con base en el conocimiento teórico existente de un proceso que tiene lugar en la realidad (natural o social) que se considera mejorable, hasta el diseño de aplicación y validación práctica de la alternativa de mejora. (Pacheco & Cruz, 2006, p.101)

Para Pacheco, el proceso sistemático y lógico inicia con la palanca teórica ya que es la que nos va a permitir problematizar la realidad de la organización. En este sentido, este nivel, acompaña a la *praxis interventora en las organizaciones*, desde el momento en

que el sujeto interventor observa y diagnostica la situación en la que se encuentra la organización, porque es cuando dará sustento teórico a la problematización y a sus alternativas de acción.

Como reflexión final de este apartado, expongo que los investigadores no podemos alejarnos de nuestras habilidades de pensamiento, pero podemos refinarlas para poder tener esa perspectiva crítica tan necesaria para la transformación integral de las organizaciones. La perspectiva crítica, con la destreza en las habilidades del pensamiento, podrán coadyuvar a que las reflexiones teóricas sean sólidas y las implicaciones prácticas no omitan los impactos individuales, sociales, medioambientales, entre otros.

Nivel Metodológico

Una vez que conocemos las habilidades del pensamiento que nos sirven en la *praxis interventora en las organizaciones*, lo siguiente es responder ¿cómo procedemos coherentemente? Pacheco, en lo general, propone tres agrupaciones de acciones cognitivas o momentos: las de diseño, las de desarrollo y la de difusión (2006, pp.67-77); mientras que en lo particular, propone el segundo de los tres instrumentos que requiere el sujeto interventor para la praxis interventora: instrumentos metodológicos (2015, p.22). En lo general lo que se busca es qué se quiere obtener y cómo se pretende lograr; mientras que, en lo particular, se estipulan las acciones orientadas al desarrollo y ejecución práctica de lo diseñado.

Diseño. Esta compuesta por tres etapas: 1) *problematizar*, que llevará al objetivo central de la investigación, 2) *metodologizar*, para determinar las actividades principales (con su secuencia lógica) que se llevarán a la acción para alcanzar el objetivo -análisis (marco

teórico, marco contextual y descripción del objeto de estudio), síntesis (diseño teórico de la propuesta de mejora), praxis (aplicación práctica de la propuesta de mejora), síntesis (conclusiones)- y 3) *formalización*, poner por escrito las dos etapas anteriores, dando como resultado, por ejemplo, un protocolo de investigación.

Desarrollo. Esta compuesta por dos etapas: 4) *realización*, ejecución práctica de lo diseñado y formalizado en la etapa anterior y 5) *conclusión*, cierre sintético de los resultados obtenidos durante la realización.

Difusión o Comunicación. Es la etapa de 6) *exposición*, debe ser clara y sintética sobre lo realizado durante la investigación.

Los instrumentos metodológicos son las guías o pautas que le deben dar coherencia y lógica a la acción interventora. El autor propone que pueden ser “procedimientos constituidos por etapas o fases secuenciales de tipo diagnóstico, de diseño o de aplicación” (2015, p.22).

Espero no haber confundido al lector; para la *praxis interventora en las organizaciones*, Pacheco propone que el sujeto interventor cuente con tres instrumentos, hasta este momento se han mencionado dos: los instrumentos teóricos y los instrumentos metodológicos. Los instrumentos metodológicos son los que deben dar coherencia y lógica a la acción interventora, aquello que en otros campos de saber se llama práctica pero que en esta propuesta no se pueden entender sin el sustento teórico y por eso se hace referencia a la *praxis*. Pues bien, esta misma *praxis* [interventora en las organizaciones], tiene la intención no solo de intervenir en la organización, sino también de “ganar conocimiento respecto a su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua [de las organizaciones]”,

para ello está la propuesta general de los momentos de la investigación, que permitirán dar coherencia y lógica a las reflexiones emanadas de la acción interventora, pudiendo ser estas de carácter práctico, teórico o metodológico.

Nivel Técnico

Aquí lo que se busca conocer es ¿con qué herramientas contamos? Esto nos lleva al tercer instrumento para la praxis transformadora sobre la organización: las herramientas técnicas. Estas hacen referencia a las propuestas operacionales del sujeto interventor para dar solución a los problemas específicos diagnosticados (2015, p.22). En una investigación sobre intervención, es la “utilización de herramientas totalmente aplicativas para dar solución a tareas concretas que se requieran para llegar al objetivo central de la investigación” (2006, p.77). Las herramientas técnicas nos permiten, entre otras, recopilar y analizar la información en la *praxis interventora en las organizaciones*.

Generalmente a la perspectiva epistemológica positivista se le relaciona con técnicas cuantitativas, mientras que a la hermenéutica se le relaciona con técnicas cualitativas; esto está estrechamente relacionado a cómo entienden la realidad cada una de estas perspectivas. No quiere decir que no haya uso de técnicas cualitativas en el positivismo, o que en la hermenéutica no se usen técnicas cuantitativas, solo se está haciendo referencia a lo que es más común encontrar en la praxis de cada una de estas. Por su parte, la perspectiva crítica, por su forma de entender la realidad y la generación de conocimiento, recurre a ambas: cualitativas y cuantitativas.

En el *proceso de intervención organizacional* la selección de las herramientas técnicas se alinea con los cuatro niveles previos: el ontológico, el epistemológico -que en conjunto

conforman la perspectiva onto-epistemológica del interventor-, el lógico y el metodológico. “Usar técnicas cuantitativas o cualitativas o ambas depende de mi perspectiva onto-epistemológica en donde yo estoy parado, por eso digo que es el punto de partida” (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021a, 00:14:39)

Es importante que haya una coherencia entre 1) la posición epistemológica, 2) la teorías que voy a ocupar para mi problema concreto y 3) las técnicas. Son tres eslabones que deben estar alineados. Esto no quiere decir en forma mecánica, pero sí tengan cuidado en no plantear, por ejemplo, una posición positivista, que es válida, y luego hablar de una perspectiva o teóricos de corte constructivista. (...) Igual las técnicas, (...) puede ser cuantitativa o cualitativa, pero debe haber una coherencia con la posición onto-epistemológica del investigador, y debe quedar claro en la investigación para que todo venga alineado. (Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2021b)

Que Pacheco haya puesto tanto énfasis en la coherencia y alineación entre las técnicas a utilizar y los demás niveles de la *praxis investigativa*, para mí, indica que es frecuente que pasemos por alto o tengamos cuidado en cómo redactamos o cómo pretendemos dar sentido a la acción investigativa.

De manera general, las técnicas cuantitativas pueden ser muy útiles cuando hacemos referencia al mundo material de la organización, mientras que las técnicas cualitativas nos permiten ir al mundo simbólico de esta. Pero recordemos que no hay que estos dos mundos hay que entenderlos de manera integrada y no de manera aislada. Por tanto, las técnicas cuantitativas y cualitativas también tienen que estar orientadas a “conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones”.

Las técnicas de investigación de intervención, Pacheco las separa de acuerdo con el bloque metodológico al que van a dirigirse.

Para el análisis, propone dos tipos de técnicas. *Técnicas documentales* tanto para el marco teórico como para el marco contextual; por ejemplo: a) fichas -bibliográficas, hemerográficas, de contenido-, b) análisis de textos. también pueden ser *documentales* como las fichas bibliográficas, las hemerográficas, las de contenido, o el análisis de textos. *Técnicas de campo* para la descripción del objeto de estudio, por ejemplo: c) recolección de datos -muestreo, observación, encuesta (entrevista, cuestionario, escala, test, etc.)-, d) procesamiento y análisis de la información -análisis cuantitativo (estadístico), análisis cualitativo, elaboración de cuadros y gráficas-.

Para la praxis, propone que se recurra a las *técnicas propias de cada disciplina*, pudiendo ser estas la elaboración de manuales, el diseño de programas, la administración por objetivos, la selección de personal, el control estadístico, la minería de datos, la logística, entre otras.

Entonces, a manera de cierre, en la *praxis interventora en las organizaciones*, las herramientas técnicas a las que se recurra deberían no ser elegidas a la ligera pues la tarea que esta pretende de “conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones... considerando los impactos... en la sociedad y el medio ambiente” puede o no ser complicada, pero es, definitivamente, de alta complejidad.

Reflexiones Finales

Si bien la palabra intervención representa algo diferente para un médico, para un árbitro, para un juez, para un consultor, para un organizacionólogo, entre otros, para un egresado del DIO -un interventor en las organizaciones- representa algo particular, que aunque tenga semejanzas con la interpretación en otras áreas del saber, implica diferencias que llevan a no pensar la *praxis interventora en las organizaciones* como sinónimo de consultoría o de gestión o administración -actividades con las que suele confundirse-.

La *praxis* es una forma de la acción transformadora que no forma parte del *ser* de todo ser humano que ha recibido una formación académica, pero se espera que para los interventores egresados del DIO no se quede solo en el *deber ser* de su labor en el *proceso de intervención organizacional*.

La propuesta de Pacheco sobre la *praxis interventora en las organizaciones* es solo una, que no aspira a ser el pensamiento único, perenne. La invitación es a revisar diferentes aportaciones del autor que, al complementarse, permiten apreciar su profundidad y alcance para la intervención en las organizaciones. Tal es el caso de conceptos como *proceso de reproducción social, praxis investigativa, organización e intervención*, donde, al analizarlos en conjunto, dejan ver la coherencia en las reflexiones que integró el autor -suyas o de otros autores- para generar una perspectiva particular sobre la organización y, en consecuencia, los fenómenos organizacionales.

La tarea de reflexionar sobre cinco -no únicos- *niveles de la praxis investigativa del proceso de intervención organizacional*, se torna menos complicada cuando ya hay una sugerencia de cuáles son esos niveles y a qué hace referencia cada uno; es una forma de

distinguir con un poco más de bisturí las diferencias de la propuesta, en este caso de Pacheco, con otras propuestas de intervención como la consultoría estadounidense o la investigación-intervención francesa, incluso de otras visiones de intervención en México. Encontrar aportaciones explícitas en cada uno de estos niveles, por parte de un mismo autor, no es frecuente. Hilvanar qué es la realidad, qué es el conocimiento, cómo conocemos, cómo razonamos, cómo proceder coherentemente y con qué herramientas hacerlo a la luz del *proceso de intervención organizacional*, es una tarea nada sencilla; hacerlo recuperando aportaciones de diferentes áreas del saber -como filosofía, astrofísica, sociología, economía, física, física cuántica, biología, entre otras- es admirable.

Quiero resaltar que las aportaciones del autor a veces están en el *ser* y otras veces están en el *deber ser*. Por ejemplo, su propuesta de qué es la realidad está en el *ser*, mientras que su propuesta sobre cómo procedemos coherentemente, está en el *deber ser*. Grosso modo, Pacheco avanza en los niveles de la praxis investigativa del *ser* (ontológico, epistemológico) al *deber ser* (metodológico y técnico), compartiendo *ser* y *deber ser* en el nivel lógico.

Para mí, actualmente, hay poco que pueda decir que le hace falta o que estoy en desacuerdo con respecto a la propuesta de Pacheco, ya que considero que, al hacerlo, debería tener una propuesta para llenar el vacío o para hacer ajustes, por ahora, no es el caso. Sin embargo, donde tengo duda es sobre lo que Pacheco entendía por perspectiva epistemológica de corte constructivista hermenéutica, ya que hacía mención del constructivismo y del construccionismo como si fueran lo mismo y entendieran el *cómo conocemos* de manera similar, cuando son dos corrientes que difieren en ese punto. Empero, considero que ambas perspectivas serían insuficientes para estudiar de manera

integral a la organización, de igual forma, ambas podrían estar limitadas en la tarea de la transformación integral de la organización.

Cierro reiterando la invitación al lector para que se dé tiempo de revisar las aportaciones de Pacheco, tanto para poder entender su perspectiva sobre la *praxis interventora en las organizaciones* y no confundirla con otras actividades de intervención, como para poder pensar la realidad organizacional desde otra perspectiva, diferente a la que ven la Administración o los Estudios Organizacionales y, pensar la transformación integral de la organización más allá de la propuesta de la consultoría o diferente a la de la investigación-intervención. Esto con la intención deliberada de recuperar las aportaciones que, aunque retomen aportaciones de otras latitudes, están pensadas desde aquí, desde 'el sur'.

Lista de referencias

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

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2020). *Mesa 3 Intervención y cambio organizacional 21 de octubre de 2020.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=5JYfti8aQnQ>

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2021a). *3. Intervención y cambio organizacional, lunes 4 de octubre* (YouTube (ed.)). Congreso Internacional de Análisis Organizacional. <https://www.youtube.com/watch?v=8j5ZnUrvjml>

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2021b). *3. Intervención y cambio*

organizacional, martes 5 de octubre. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=QmYRKLmciI4>

Congreso Internacional de Análisis Organizacional. (2021c). 3. *Intervención y cambio organizacional*, miércoles 6 de octubre. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=pylcqMtuj0E&t=7146s>

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

ITValledeEtna Suchil. (2015). *Introducción al Pensamiento Complejo de Edgar Morin*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HJAnfmUvn9M&t=712s>

Iztapalapa, U. (n.d.). *Posgrado en Estudios Organizacionales*. Retrieved August 17, 2022, from <http://www2.izt.uam.mx/eorg/?s=inicio&i=historia>

Pacheco Espejel, A. A. (2015). Intervención Organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y Estrategia.*, 48(Julio/Diciembre), 15–24.

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

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