

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**  
**Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**La Intervención en las Organizaciones desde la Perspectiva de la**  
**Transformación Crítica**

Mesa de Trabajo: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor: Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez

Profesor Investigador adscrito al Departamento de Administración de la UAM

Unidad Azcapotzalco

[rfg@correo.azc.uam.mx](mailto:rfg@correo.azc.uam.mx)

[yugo82@prodigy.net.mx](mailto:yugo82@prodigy.net.mx)

8 al 11 de noviembre de 2016

Guanajuato, Gto

## **La Intervención en las Organizaciones desde la Perspectiva de la Transformación Crítica**

### **Resumen**

Se analiza la actividad de intervención en la organización definida como una investigación regulada por el método científico que busca que los actores envueltos en una crisis puedan recuperar la autocomprensión que les permita comprender las causas de la crisis así como las salidas más viables de la misma.

Se reflexiona sobre esta actividad interventora desde la perspectiva de la denominada transformación crítica de las organizaciones retomando en lo fundamental los trabajos de M. Uhalde y R. Sansilieu, que definen a los cambios a los cuales está sometida la empresa como continuos, radicales y que no están claramente definidos ni temporalmente, ni tampoco en relación a la finalidad de los mismos.

**Palabras clave:** Intervención en las organizaciones, investigación científica, Cambio y transformación crítica.

## **Introducción**

Las organizaciones productivas se encuentran desde la última década del siglo XX en una ola de cambios radicales y continuos, en gran medida generados por los efectos del despliegue a escala global de grandes tendencias que están modificando de manera drástica el mundo social de la organización. Entre ellas, podemos mencionar la concentración y centralización del capital del cual emergen gigantescos oligopolios transnacionales; nuevas modalidades de utilización del trabajo para efectos de la valorización del capital; la aceleración del cambio tecno-científico y, el predominio del sector financiero sobre la economía real han contribuido a remodelar el paisaje de las empresas contemporáneas.

Estas grandes tendencias son las que propician la emergencia de nuevos modelos productivos a partir de la informatización de procesos, la difusión de las NICS, la recomposición de los mercado laborales y de las formas de movilización de la mano de obra representan la cara más visible de estas transformaciones. Lo anterior sacude a las organizaciones competitivas que deben de manera frenética adaptar sus estructuras, procesos y sistemas en un cambio continuo que altera el mundo social de la empresa y la coloca en una situación de transformación crítica.

En esta ocasión queremos indagar los problemas específicos que se incorporan a los de la intervención en las organizaciones en crisis desde la perspectiva de la transformación crítica. Para estos efectos hemos dividido el trabajo en dos apartados. El primero dedicado a la conceptualización del proceso de cambio radical y continuo que se ha denominado como transformación crítica. El segundo, habla sobre la actividad interventora

enunciando algunos problemas y haciendo explícitas ciertos supuestos metodológicos propios de la actividad de investigación científica que sustenta todo trabajo interventor. Finaliza con algunas conclusiones provisionales.

## **I. La transformación crítica**

Somos testigos de una colosal transformación socio-productiva al interior del sistema capitalista mundial. La comprensión de este fenómeno caracterizado por una sucesión no interrumpida y cada vez más acelerada de cambios radicales la buscamos desde el ámbito de la empresa, postulado como el principal laboratorio social, en donde se están diseñando y experimentando gran parte de estas modificaciones. La perspectiva se focaliza en las prácticas y dispositivos de gestión, como una de las instancias en donde con mayor claridad se pueden apreciar la dinámica, la naturaleza y el sentido de esta transformación.

Sin embargo, esta afirmación podría relativizarse. G. Vickers (1963) nos advertía: La rapidez del cambio aumenta en forma acelerada, con una aceleración correspondiente a la rapidez en que se pueden lograr respuestas adicionales; esto nos acerca más y más allá del umbral en que se pierde el control". En 1971, A. Toffler en el "Schock del Futuro" nos señalaba que la incapacidad de la sociedad para adaptarse a la razón creciente de cambio es el problema más crítico. R. Ackoff(1974) un par de años más tarde en su obra "Rediseñando el futuro" también nos hace advertencia similares.

También la preocupación por la dinámica acelerada de los cambios se hizo presente en la década de los años ochentas. Para las organizaciones fue una época efervescente de innovaciones. El proceso modernizador de la empresa se acelera dramáticamente. Irrumpen múltiples propuestas de reorganización,

alguna de ellas de gran profundidad y alcance. El diseño e implantación de nuevas prácticas y nuevos dispositivos de gestión obligan a los investigadores a incluir temáticas anteriormente ignoradas en sus reflexiones en torno a las organizaciones. Aparecen investigaciones en torno a la cultura e identidad; complejidad e incertidumbre; poder en las organizaciones; ambigüedad y estructuras débilmente acopladas; equipos auto-organizados, gestión del conocimiento, etc.

De esta manera, el término crisis adquiere preponderancia al calificar el desasosiego que portan consigo los cambios continuos, acelerados y radicales.

La crisis no significa fin. Hace referencia a una época crítica durante la cual justamente se hacen los mayores esfuerzos para evitar el fin. Los organismos mediante nuevas adaptaciones pugnan por recuperar sus condiciones de equilibrio. Sólo si éstas fracasan, el fin se torna inevitable.

Crisis, entonces, debe comprenderse como un punto de transición, originalmente de una enfermedad especialmente en una enfermedad. Momento de peligro o de suspenso. Del griego crisis, decisión. La crisis es pues un período en el cual un cuerpo o sistema socioeconómico y político enfermo no puede seguir viviendo como antes y se ve obligado, bajo pena de muerte, a someterse a transformaciones que lo renovarían totalmente.

Empero, a pesar de la riqueza de estos nuevos enfoques y que todos ellos comparten la preocupación en torno a la dinámica e intensidad de los cambios, especialmente en aquellos aspectos relacionados con su naturaleza, alcance y las consecuencias prácticas que estas modificaciones traen consigo; la

reflexión todavía no está agotada y, más ún, que en la actualidad los cambios poseen su propia especificidad.

Ella se deriva, a nuestro criterio, de la percepción de una clase distinta de fenómenos posibles de visualizar al interior de estos procesos de cambios radicales, tanto en las modalidades de gestión como en los diseños y configuraciones organizacionales, originados por el hecho que el cambio pasa de una estatus de práctica discontinua a una actividad permanente de la empresa generando de esta manera la denominada “la empresa en crisis”.

Del trabajo de M. Uhalde privilegiamos la percepción de la transformación como una situación permanente y no transitoria de la organización, en tanto dicha transformación responde a una situación específica que emerge como respuesta ante una disminución acelerada de los niveles de eficacia y de legitimación social de sus dispositivos y prácticas de gestión.

Paradójamente, mientras más alta es la capacidad de innovación de las empresas, más aceleradamente se deterioran las ventajas competitivas adquiridas por dichas innovaciones. La fugacidad de la ventaja distintiva lograda por la novedad (que en gran medida se torna simbólica) da como resultado un incremento de las presiones por el cambio. Así tenemos: la empresa en crisis.

Según Uhalde, este tipo de empresa se ubica al interior de un proceso general caracterizado como la transformación crítica, la cual tendría dos dimensiones:

- un proceso de cambio radical del modelo productivo
- crisis del funcionamiento social de la empresa

Otra hipótesis importante se construye a partir de la idea que este estado del sistema del sistema en ningún caso es momentáneo o transitorio, sino, por el contrario, tiende a consolidarse como una trayectoria permanente.

Entonces, “la empresa en crisis” no podría ser vista como una desviación accidental atípica de un sistema, susceptible de superarse, en tanto la tendencia evolutiva, reforzada por decisiones eficaces, ( ya sea aprendizaje colectivo o aprendizaje de los líderes) posibilitaría la corrección de tales desviaciones propias de etapas del crecimiento crecimiento y adaptación (que incluso podrían dar lugar al paso a estados superiores del sistema).

De igual manera, en la organización en crisis no es posible sostener la idea que superadas las desviaciones atípicas cabría la posibilidad de retornar al estado anterior, que visto lo caótico de la situación actual se revela como un lugar idílico. Por el contrario se trabaja con la idea que estamos en presencia de estados degradados que generan inestabilidades caóticas (correlaciones de largo alcance) potencialmente durables, sostenidos por fuertes mecanismos reproductores.

Otra idea que rescatamos es que el orden social al interior de la organización en crisis es un orden degradado que estaría generando patologías sociales (frustraciones y quejas) sin ningún proceso de resolución. Esto explicaría, en parte, la emergencia de procesos y reproducción de interacciones fragmentadas, particularizadas, que conducen a los actores a adoptar estrategias y comportamientos ineficaces, generando desorden, incertidumbre y anomia.

Otro posicionamiento importante se refiere al origen de esta transformación crítica. ¿Los cambios radicales del sistema son provocados a partir de

decisiones individuales, o por el contrario, son originados por tendencias y procesos objetivos?

En este sentido, nos podemos acercar a este problema desde una perspectiva que privilegia la estrategia y decisión del sujeto o de los grupos como instancias suficientes y necesarias para explicar la emergencia del cambio o, por el contrario; buscar el origen de dichos cambios a partir de las necesarias consecuencias emanadas desde determinados procesos y tendencias objetivas del sistema capitalista; en particular de la transición, (al interior del mismo sistema) que estaría ocurriendo al interior del patrón de acumulación, consecuencias y efectos que se despliegan a escala planetaria.

Una buena parte de las investigaciones, en el seno de los estudios sobre las organizaciones, privilegia el rol del sujeto. Así es que es posible construir una explicación de la transformación de las modalidades de gestión y de organización a partir de decisiones que toman los individuos en el seno de las organizaciones, como respuestas tendientes a la adaptación de las organizaciones económicas a sus cambiantes entornos comerciales, económicos, culturales, tecno-económicos, mismos que pueden evolucionar a través de cambios bruscos o de mutaciones.

En este caso podemos citar a escuela del posicionamiento (Andrews, Porter); la contingencia estructural Woodward y Pugh) e incluso la visión de entorno a las restricciones de la acción colectiva en sistemas organizados (Crozier y Friedberg).

Nuestra perspectiva es otra. Se construye desde la disciplina de la sociología de las organizaciones, (considerada como una vertiente importante

de los estudios organizacionales) y puede expresarse en la proposición siguiente.

En ella se afirma que el mundo actual en tal medida se ha convertido en un único conjunto de acontecimientos históricos que todos los fenómenos contemporáneos, cambios y tendencias sólo pueden comprenderse a partir del conocimiento de los procesos sociales básicos que de manera inmediata se despliegan a escala mundial como procesos mundiales.

De ahí que la comprensión de la acción social en cada uno de los ámbitos de la sociedad sólo puede lograrse a partir del conocimiento de las posibilidades y límites que se conforman al interior de este conjunto único de acontecimiento históricos.(Vidakovic, Z., 1980)

Esta proposición intenta ubicarnos en el debate en torno a la naturaleza de las determinaciones de la interacción social. Con ella queremos enfatizar el hecho que proceso global de la sociedad puede ser considerado como un proceso causal, que posee normatividad propia y nunca está objetivamente dirigido a fines.

En efecto, aun cuando algunos hombres o grupos humanos puedan alcanzar a realizar su finalidad, los resultados que regularmente se producen resultan ser completamente distintos de aquellos queridos de antemano. Se produce así una discrepancia en la acción social entre las posiciones teleológicas y sus efectos causales, cuestión que aumenta con el crecimiento de la sociedad.

Al aceptar la primacía de la determinación de naturaleza causal en la acción social, podríamos explicar la razón por la cual determinados eventos, particularmente los estados críticos del sistema, se tiendan a presentar bajo la

apariencia de irresistibles catástrofes encubriendo de manera muy eficaz el papel subjetivo en ellas. Sin embargo el reconocimiento de la supremacía de la legalidad causal en los eventos sociales no puede considerarse únicamente como una reducción del papel de los sujetos sociales en los procesos que conforman la realidad.

Por el contrario, nuestro propósito es más bien destacar una perspectiva materialista para la comprensión de los hechos sociales, y es en este sentido, que podría justificarse la consideración como factor preponderante los procesos y tendencias materiales en el proceso de reproducción de la sociedad.

De allí que, para nosotros, los cambios radicales que ocurren en las organizaciones no ocurren a partir de circunstancias fortuitas o particulares o pueden explicarse de manera exclusiva a partir de la estrategia y comportamientos de actores. Más bien, deberían comprenderse como efectos derivados de un proceso general de cambios que, desplegado a escala planetaria, afecta a todas las organizaciones sean estas privadas o públicas, persigan o no el lucro. Ahora bien, repetimos, lo anterior en ningún caso puede dar lugar a una posición “reductivista” de la acción social emprendida por los sujetos ni mucho menos eliminar el rol de los sujetos en los cambios sociales.

Tal como lo dice la proposición avanzada anteriormente, el rol de los sujetos se mantiene pero la eficacia de su interacción está circunscrita al conocimiento y apropiación práctica de las determinaciones emanadas de procesos y tendencias globales que conforman las potencialidades y límites de la acción social. De allí nuestro énfasis en el conocimiento de esta clase de determinaciones objetivas. Pero, también es decisiva en la transformación

crítica de los dispositivos y prácticas de gestión las percepciones de los sujetos, en tanto conocen y actúan desde una crisis “vívida”.

Una de las manifestaciones más sugerentes del estado crítico de un sistema organizacional se puede ubicar en las representaciones que los individuos hacen de su organización o, de manera más precisa, de las modalidades de gestión.

Todo el conjunto de dispositivos a través de los cuales se realizan las tareas de dirección y control en la esfera de la organización, es progresivamente visualizado como algo ajeno, e incluso amenazante.

Parece cobrar grados cada vez más importantes de autonomía en relación a las situaciones concretas de trabajo en que están insertos cada grupo e individuo. De allí que la dirección se convierte en un espacio en el cual se despliegan tenebrosas estrategias que dan como resultado movimientos ininteligibles y finalmente amenazantes.

La esfera del trabajo y la esfera de la gestión, en un estado de transformación crítica, se alejan estableciendo y consolidando espacios “autonomizantes” con relaciones débiles e intermitentes.

En el mundo del trabajo, en el mundo de las operaciones técnico-instrumentales, los compañeros inmediatos se cohesionan en grupos cada vez más aislados, centrados en sí mismos, pues es el único espacio que les permite levantar un discurso que otorgue sentido a su vida y a su permanencia en la organización.

El discurso que se levanta desde estos espacios restringidos, fragmentados, así como las decisiones que allí se toman, son las únicas a las cuales se les otorga el rango de racionalidad, en tanto que la esfera de la

organización y de la dirección se torna en el ámbito de lo irracional, de lo incompresible y por lo tanto amenazante.

Por otra parte, cabe destacar que las situaciones de transformaciones críticas perturban seriamente la inteligibilidad.

En efecto, una explicación posible a la súbita ineficacia que se presenta en la acción de muchos de los actores inmersos en la crisis, se puede encontrar en el grave deterioro de la memoria y el conocimiento compartido por los individuos al interior de la organización.

A partir de este hecho, propio de un sistema organizacional fragmentado, la comprensión de la crisis se dificulta y un sentimiento de incomprensión resulta aplastante en la percepción de la crisis “vivida”. Esta incomprensión se focaliza, por sobre todo, en las estrategias y en los dispositivos y prácticas de gestión formalizados desde y por las instancias jerárquicas de dirección y control.

Por esta razón, los individuos que sufren la transformación “caótica” tienden a privilegiar todos aquellos aspectos que propician el desorden y se apresuran a resaltar las múltiples contradicciones que acompañan a todo cambio en la organización, más si estos cambios son radicales.

Esta actitud refleja una forma de resistencia en tanto la gestión se vuelve un mundo en extremo autónomo, extraño, incomprensible e incontrolable que solo produce efectos negativos sobre los individuos.

Sin embargo, estos mismos individuos, a pesar de estar concientes (en mayor o menor medida) que su incomprensión torna ineficaz y contradictorio su propio comportamiento y con ello estarían reproduciendo de manera ampliada la incoherencia y fragmentación presente en la organización; no hacen grandes

esfuerzos para reconstruir la memoria y el bagaje cognitivo colectivo y, de esta manera, las posibilidades de lograr una explicación satisfactoria a la crisis se aleja cada vez más.

“Lo vivido colectivo de la crisis se caracteriza por una pérdida de inteligibilidad del mundo social en que los individuos participan. Esta totalidad a la vez querida y angustiante se sustrae a sus capacidades críticas, se convierte en una realidad fuente de inquietud y de amenazas.” Uhalde, Marc., 2004).

Se conforma así un campo propicio para soluciones míticas y chivos expiatorios

En efecto, muchas veces la totalidad social que emerge de un estado crítico del sistema, en la representación de los individuos, se reconfigura como una realidad ambigua, caótica, carente de sentido y por ello, se recurre a recursos muy primarios, muy presentes en el sentido común, para la construcción de una explicación sobre el origen y la naturaleza de los mecanismos que permiten la reproducción de la crisis organizacional.

Se privilegia la argumentación *ad homini*, que contribuye a una personalización excesiva de los problemas colectivos. Así, en la explicación, los individuos se reencuentran o mejor dicho se enfrentan en la estigmatización del otro como un chivo expiatorio.

Por estas razones la crisis vivida, propia de un estado crítico del sistema, vive envuelta en conflictos, las percepciones cruzadas no solamente dan cuenta de las dificultades para conseguir percepciones compartidas sino que también son utilizadas como herramientas de agresión que hagan destacar los sentimientos de frustración e insatisfacción.

Todo ello, conduce de manera inexorable al debilitamiento del compromiso de los actores con las metas comunes de la organización. Los conflictos, resultantes de este tipo de interacciones insoslayables, suscitan de manera inmediata interpretaciones psicologizantes o, en otros casos son interpretados como acciones conspirativas que ocultan sus finalidades a través de un discurso pleno de ambigüedades.

## **II. Intervención en las organizaciones**

Para los propósitos de nuestra investigación entendemos por intervención organizacional “al conjunto de acciones deliberadas iniciadas desde el exterior de la organización, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a comprender las causas y factores que precipitan a una crisis generalizada en una organización, al tiempo que procura inducir a partir de una recuperación de la auto-comprensión- un proceso deliberado de transformación práctica de la misma, atendiendo su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua”.(Ramírez, J. et al., 2016)

La oportunidad de la intervención se presenta en periodos en los cuales una determinada organización enfrenta una crisis, de tales dimensiones y efectos, que amenaza su supervivencia, en tanto los miembros que la integran no son capaces de comprender las causas y vislumbrar las salidas de dicha situación crítica que a todos, por igual, afecta.

Una de las características de esta peculiar situación crítica es el ambiente turbulento (tanto interno como externo), que se implanta y, desde donde emergen nuevas e inéditas correlaciones en los fenómenos organizacionales que no pueden ser apropiadas, comprendidas ni articuladas con los saberes, las prácticas y dispositivos de gestión disponibles, de manera inmediata, al interior

de dicha organización. De ahí, la necesidad de ser comprendidos y explicados con nuevos saberes y enfrentados con nuevos dispositivos y prácticas organizacionales.

Sin embargo, las dificultades se incrementan al considerar que las tareas analíticas y explicativas propias de un ejercicio de comprensión teórica y metodológicamente sustentado que acompaña al ejercicio interventor, deben realizarse con premura, pues deben dar respuesta, en tiempos breves, a los problemas y, no esperan ni admiten pausas requeridas para la reflexión y el análisis.

En este contexto se interviene, desde el exterior, con la finalidad de propiciar la transformación de la organización en crisis, pero, siempre bajo el supuesto que sólo los actores de la organización pueden llevarla a cabo.

El origen de la intervención se encuentra, entonces, en las dificultades insalvables que enfrentan los actores de una organización sumida en una crisis. Para superarla, los actores de una organización, recurren a intervenciones externas, entre ellas la intervención en las organizaciones y la consultoría empresarial.

La intervención debería considerarse como una investigación que no solo se dirige a indagar las causas y factores que propician la conservación y/o desaparición de las organizaciones en crisis, en las múltiples dimensiones derivadas de los procesos de adaptación.

En efecto, al igual que la consultoría, reconoce la necesidad del desarrollo de investigaciones empírico-analíticas destinadas a la superación de situaciones disruptivas que afectan la eficiencia y eficacia de las tareas tecnológicas, pero, en ningún caso, la intervención se limita a ello. En el ejercicio

de análisis, interpretación y explicación procura comprender la naturaleza de nuevos fenómenos y, con ello, la generación de nuevos saberes con la finalidad de una apropiación práctica de la realidad que permita la transformación y, con ello, la superación de la crisis.

Por esta razón, uno de los propósitos de la actividad de investigación –al igual que cualquier investigación en el ámbito de las ciencias sociales- es procurar una comprensión objetiva de los hechos sociales visualizados como problemáticos. En ellos no se procura distinguir las diferentes modalidades en las cuales se expresarían ciertas cualidades sustantivas de individuos o grupos sino de relaciones objetivas que, en el ámbito social requieren ser elaboradas y validadas por medio de la investigación científica. (Bourdieu, P.,1997).

En este sentido, (siguiendo a este mismo autor), no concordamos con la perspectiva que sustenta que la acción puede ser totalmente explicada a partir de un individuo racional, plenamente consciente del conjunto de sus motivaciones. De igual modo, no estamos de acuerdo con una visión extrema del estructuralismo que considera a los agentes como meros epifenómenos de la estructura. La primera posición nos permite evadir distorsiones -tanto en la observación como en la interpretación, a partir de una apropiación de nociones sin una adecuada reflexión. Nos referimos a nociones tales como el liderazgo, que otorga un protagonismo ingenuo al sujeto racionalmente motivado.

Estos problemas presentes en el estudio de la realidad social podrían ser evitados o sensiblemente reducidos a partir de una investigación que siempre parte y hace referencia a una realidad empírica determinada.

Esto es, diseñar un trabajo de investigación que siempre tenga presente la dimensiones teóricas y empíricas partiendo de un objeto claramente situado en

el espacio y en el tiempo al tiempo que es capaz de movilizar una pluralidad e métodos de observación y de medida,(tanto cuantitativos como cualitativos) entre ellos, métodos estadísticos, observaciones e interpretaciones etnográficas. Se parte de la idea de que sólo se puede captar la lógica del mundo social a condición de sumergirse en la particularidad de una realidad empírica, históricamente situada para elaborarla como caso particular de lo posible, es decir, como caso que prefigura, desde un universo finito de configuraciones, una de las posibles.

Esto significa que la observación y análisis de las relaciones objetivas al interior de un espacio social históricamente situado tendría como finalidad captar lo invariante, la estructura que subyace a las variantes examinadas por la investigación pero siempre partiendo de la realidad objetiva concreta.

Por estas razones, en ningún sentido, la intervención podría ser considerada únicamente como respuesta a una demanda de comprensión y, todo aquello relacionado con la acción requerida para el proceso de transformación sería responsabilidad de otros actores, distintos al grupo de investigación tales como ejecutivos, expertos, consultores, etc. Ello, no concuerda con nuestra concepción del acto interventor, pues la investigación busca un conocimiento que de manera inmediata está ligado a la praxis involucrada en la actividad de transformación.

Esta limitada visión del acto interventor comúnmente se convierten en un aval de una política de gestión y/o se utiliza para establecer una nueva política de gestión o un nuevo proyecto. En esta situación pueden ubicarse investigaciones sobre productividad, sobre cooperación, estudio de trayectoria de mujeres en el nivel directivo,etc.

## **Conclusiones**

La transformación crítica es un fenómeno social singular. Desde esta conceptualización del cambio radical, permanente y sin finalidad se podría demostrar que los individuos reaccionan con las mismas modalidades en un contexto turbulento de transformación. Experimentan los mismos trastornos y reaccionan psicológicamente de la misma manera (psicologización, fatalismo). La fuerza y la recurrencia de estas actitudes colectivas nos permite pensar que esta situación comprende no solo procesos de disgregación (desregulación, rupturas) sino que también de procesos de producción/reproducción de un orden social degradado.

La dimensión de enfermedad, de la insatisfacción y del sentimiento de amenaza ampliamente difundidos permite clasificar estas situaciones en situaciones patológicas. La transformación crítica es vivida dolorosamente, a través de cuestionamientos individuales y colectivos insolubles.

## **Bibliografía**

- Ackoff, Russell, L. (1994) "Rediseñando el futuro" Limusa Editores, México.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann 2001 "La construcción social de la realidad" Amorrortu editores, Buenos Aires
- Berger, Peter L y Thomas Luckmann 1997 "Modernidad, pluralismo y crisis de sentido" Paidós, Buenos Aires.
- Bolstanky, Luc y EveChiapello 2002 "El espíritu del capitalismo" Ediciones Akal, Madrid.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, RenaudSainsaulieu y Marc Uhalde 1995 "Les mondes sociauxde l'entreprise" Desclee de Brouwer, Paris.

- Gergen, Kenneth J. 1996 "Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social" Paidós, Buenos Aires.
- Habermas, Jürgen 2001 "La lógica de las ciencias sociales" Tecnos, Madrid.
- Lukmann, Thomas 2008 "Conocimiento y sociedad" Editorial Trotta, Madrid.
- Mahoney, Michael J. 1974 "Cognition and Behavior Modification" Cambridge, MA.
- Marc Uhalde 2004 "Crisis sociale et transformation des entreprises" (tesis doctorat) Paris.
- Maturana, Humberto y Francisco Varela 1996 "El árbol del conocimiento" Editorial Universitaria, Santiago Chile.
- Maturana, Humberto 1997 "La realidad: ¿objetiva o construida?" Anthropos editorial, Barcelona.
- Ramírez, Jaime 2016 "La intervención en las organizaciones" Documento del Programa de Doctorado en intervención. División CSyH, UAM-Azcapotzalco, México.
- Touraine, Alain 1994 "Crítica de la modernidad" Fondo de cultura económica, México.