

## Intervención y opacidad en las organizaciones: conflicto, poder y sentido. Una perspectiva francesa

*Intervention and opacity in organisations: conflict, power and meaning.  
A French perspective*

Luis Montaña Hirose<sup>1</sup> 

Recibido 23 de febrero de 2026; Aceptado 25 de mayo de 2026; Publicado 28 de julio de 2026

### Resumen

Este artículo se inscribe en el campo de la intervención organizacional desde la tradición psicosociológica francesa y tiene como objetivo analizar la intervención como una práctica crítica frente al avance del managerialismo contemporáneo. A partir de una revisión teórico-conceptual, se propone comprender a la organización como una realidad multideterminada -instrumental, política, económica, institucional, afectiva y simbólica- atravesada por dinámicas inconscientes, relaciones de poder y pactos denegativos que configuran distintos registros de opacidad. El trabajo examina la demanda de intervención, el sufrimiento organizacional, la implicación del interventor y el debate como dispositivo metodológico para la elaboración colectiva de los conflictos. Se sostiene que intervenir no consiste en aplicar técnicas de mejora ni protocolos de cambio planificado, sino en crear condiciones para que la organización pueda comprender y elaborar sus propias tensiones. Se concluye que la intervención constituye una práctica ética y política orientada a reconstruir espacios de deliberación, reconocimiento y producción colectiva de sentido.

**Palabras clave:** intervención organizacional; organización; conflicto social; comportamiento organizacional; efectos de factores psicológicos, emocionales, sociales y cognitivos.

**Código JEL:** D23, D91

### Abstract

This article is situated within the field of organisational intervention from the perspective of the French psychosociological tradition. Its purpose is to examine organisational intervention as a critical practice in response to the growing influence of contemporary managerialism. Drawing on a theoretical and conceptual approach, organisations are understood as multidetermined realities -instrumental, political, economic, institutional, affective and symbolic- shaped by unconscious dynamics, power relations and denegative pacts that generate different forms of organisational opacity. The paper analyses the demand for intervention, organisational suffering, the role of the intervener and debate as a methodological device for collective elaboration. It argues that intervention should not be reduced to the application of managerial techniques or planned change programmes, but conceived as the creation of conditions that enable organisations to reflect upon and work through their own conflicts. Organisational intervention is therefore presented as an ethical and political practice aimed at reopening spaces for deliberation, recognition and the collective reconstruction of meaning.

**Keywords:** organizational intervention; organization; social conflict; organizational behavior; effects of psychological, emotional, social, and cognitive factors

**JEL Code:** D23, D91

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Ciudad de México, México. Doctor en Ciencias de las Organizaciones por la Universidad de París IX Dauphine. París, Francia. **Contacto:** [lmh52@prodigy.net.mx](mailto:lmh52@prodigy.net.mx)

*"somos ese quimérico museo de formas inconstantes,  
ese montón de espejos rotos."*

Jorge Luis Borges  
Cambridge

A la memoria de Eugène Enriquez †

## Introducción: intervenir en tiempos de colonización administrativa

La intervención organizacional ocupa hoy un lugar ambivalente en el campo de las organizaciones. Por una parte, se ha instalado como práctica indispensable frente a crisis recurrentes de desempeño, legitimidad, cohesión o gobernabilidad que atraviesan múltiples organizaciones públicas y privadas; por otra parte, su uso creciente y casi rutinario ha contribuido a vaciarla de sentido crítico, convirtiéndola con frecuencia en sinónimo de asesoría técnica, consultoría funcional o incluso reingeniería de procesos. En el discurso contemporáneo de la gestión, intervenir suele presentarse como un acto instrumental; significa resolver problemas, corregir disfunciones, reordenar estructuras e incrementar la eficiencia, como si el objeto abordado fuera transparente y el cambio pudiera derivarse fácilmente de un diagnóstico externo y una prescripción racional.

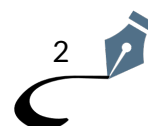
No obstante, cualquier experiencia sostenida de intervención revela rápidamente la insuficiencia de esa mirada. Las organizaciones no son máquinas; son espacios humanos poco transparentes donde se anudan historias, poder, lenguaje, contradicciones, temores, afectos y conflictos. Sus dinámicas no se explican únicamente por la estructura formal o por el diseño racional de procesos, sino por un tejido simbólico que incluye relatos fundacionales, pactos implícitos, disputas por el reconocimiento, formas normalizadas de violencia y, de manera decisiva, zonas de opacidad sostenidas colectivamente. Intervenir, por ello, supone entrar en relación con aquello que hace posible y, al mismo tiempo, limita la vida institucional<sup>2</sup>, es decir, tramas de significación, relaciones afectivas y defensas colectivas que sostienen el vínculo social.

La tradición francesa es rica en su vertiente psicosociológica, socio-clínica y psicoanalítica institucional, y ofrece una vía privilegiada para comprender mejor la profundidad de la problemática organizacional<sup>3</sup>. En estos enfoques, la organización es concebida como un objeto multi-determinado, atravesado por lógicas diversas, ambiguas y contradictorias, y su continuidad depende tanto de normas explícitas como de pactos implícitos, fantasías y mecanismos defensivos. De ahí que la resistencia al cambio, lejos de ser una respuesta espontánea o una simple falta de información, pueda ser leída como

---

<sup>2</sup> Sobre la institución como mediación histórica y simbólica, véase Castoriadis (1975), así como el análisis institucional clásico (Lourau, 1970; Lapassade: 1971).

<sup>3</sup> Siguiendo la propuesta de Jean-François Chanlat (1994), podemos señalar que uno de los rasgos más distintivos del enfoque general francófono -antropológico, sociológico o psicosociológico- en el estudio de las organizaciones es la centralidad otorgada al poder, al conflicto y a la historicidad. Los estudios francófonos tienden a concebir la organización como un campo de dominación, negociación y producción simbólica, estrechamente vinculado a su contexto sociohistórico.



defensa inconsciente frente a la amenaza de hacer visible aquello que estaba fuera del pensamiento.

En este artículo se discute la naturaleza de la intervención desde ese horizonte teórico, en diálogo con preocupaciones centrales de los Estudios Organizacionales Críticos (Alvesson y Deetz; 2000; Arellano y Montaño: 2024) como son la crítica a la racionalidad instrumental, la centralidad y naturalización del poder, la aceptación del conflicto y la colonización gerencial en instituciones no mercantiles. La tesis general de este trabajo se puede expresar de la siguiente manera: intervenir no equivale a solucionar problemas, sino a crear condiciones para que el conflicto se vuelva pensable, la palabra circule y el sufrimiento deje de considerarse como fracaso individual para reaparecer como síntoma organizacional. Por ello, la metodología de la intervención no puede concebirse como un procedimiento técnico formal, sino como la construcción de dispositivos de debate y elaboración colectiva capaces de hospedar tensiones y lograr su comprensión en lugar de hacerlas funcionales<sup>4</sup>.

El objetivo de este trabajo es reconstruir, con base en una perspectiva francesa psicosociológica general, una comprensión crítica de la intervención organizacional que permita superar su reducción a una técnica de mejora continua o un dispositivo de normalización administrativo. Se busca mostrar que intervenir supone entrar en relación con la opacidad constitutiva de lo organizacional, con sus pactos invisibles, con sus formas de sufrimiento y con la dimensión política del conflicto, de modo que la intervención pueda concebirse como práctica de deliberación y elaboración colectiva. El texto se organiza a partir de la siguiente secuencia. Primero se presentan, de manera breve, las principales corrientes sociopsicológicas francesas para comprender a la organización como un objeto opaco y multi-determinado, introduciendo la noción de *pacto denegativo*<sup>5</sup>; posteriormente se analiza la demanda de intervención, distinguiendo lo manifiesto de lo latente -lo explícito de lo implícito- para abordar enseguida la intervención como confrontación inevitable con el poder, la lucha por el reconocimiento y la violencia institucional; se examina después el sufrimiento organizacional como síntoma organizacional y no como patología individual y, finalmente, se presenta la metodología de la intervención como construcción de dispositivos de apertura y debate; se discute la implicación del interventor y se cierra con una reflexión sobre la ética de la intervención.

## La tradición francesa y el análisis profundo de las organizaciones

La tradición francesa en el análisis crítico de las organizaciones ofrece una de las aproximaciones teóricamente más densas y complejas para comprender los fenómenos organizacionales contemporáneos. A diferencia de las corrientes funcionalistas o

---

4 Sobre la capacidad del capitalismo contemporáneo para absorber, neutralizar y reconfigurar la crítica, incorporándola como motor de legitimación y como recurso discursivo para sus propios procesos de modernización y renovación normativa, véase Boltanski y Chiapello (1999).

5 Es el acuerdo inconsciente entre los miembros de un vínculo -pareja, familia, grupo u organización- para no reconocer, no pensar o no hablar de ciertos contenidos que resultarían conflictivos o desorganizadores.



*managerialistas*, que tienden a concebir a la organización como un instrumento orientado a la eficiencia, esta tradición parte de un supuesto radicalmente distinto en el que las organizaciones son espacios históricos, simbólicos y conflictivos, atravesados por relaciones de poder, afectos, deseos, mecanismos inconscientes y procesos de dominación que no pueden reducirse a variables técnicas ni a decisiones racionales, sin negar su existencia e importancia.

Dentro de esta tradición es posible distinguir, con fines analíticos, al menos tres grandes orientaciones -psicosociológica, sociológica clínica y psicoanalítica institucional<sup>6</sup>- a las que se suma, en estrecho diálogo, la psicodinámica del trabajo<sup>7</sup>. No se trata, sin embargo, de compartimentos estancos<sup>8</sup>. Por el contrario, el campo se caracteriza por una notable porosidad teórica y metodológica, encarnada de manera ejemplar por la obra de Eugène Enriquez.

En efecto, Enriquez constituye un caso singular y transversal dentro de esta tradición. Su trayectoria intelectual atraviesa las tres orientaciones; participa activamente en la psicociología crítica al analizar el poder, el liderazgo, los imaginarios sociales y la violencia simbólica en las organizaciones; se involucra en dispositivos de intervención cercanos a la sociología clínica, donde el análisis de la implicación y del conflicto ocupa un lugar central; y dialoga de forma profusa y profunda con el psicoanálisis al introducir la cuestión del deseo, la pulsión, la idealización institucional y la dimensión trágica de la vida organizacional. Más que adscribirlo a una corriente específica, resulta más fecundo concebir a Enriquez como un *autor en tránsito*<sup>9</sup>, cuya obra pone en evidencia que la complejidad de lo organizacional exige cruces disciplinarios y desplazamientos y entrecruces constantes.

La orientación psicosociológica crítica, en la que se inscriben buena parte de los primeros trabajos de Enriquez y de otros autores cercanos al análisis institucional (Loureau: 1970; Lapassade: 1967; 1971; Authier y Hess: 1981), se centra en los procesos colectivos. Su objeto privilegiado son los grupos, las organizaciones y las instituciones concebidas como campos de fuerzas. Desde esta perspectiva, los conflictos organizacionales no se explican por fallas individuales ni por déficits de competencia, sino por configuraciones simbólicas y políticas -luchas de poder, crisis de autoridad, contradicciones entre ideales proclamados y

---

6 Si bien hay pocos trabajos en México que hayan retomado esta tradición, podemos citar, a título de ejemplo, los siguientes: Carbajosa (1984); González (2002); de Gaulejac, Rodríguez y Taracena (2005); Taracena (2010) y Montaña (2007 y 2014).

7 Si bien la obra de Jacques Lacan ha sido retomada recientemente de manera creciente en los estudios organizacionales críticos —especialmente para problematizar la noción de sujeto, identidad y deseo en contextos de trabajo— su contribución se sitúa principalmente en un plano epistemológico y crítico, más que en un registro operativo de intervención. (Driver (2009; Harding, (2007), Arnaud y Vanheule (2007)).

8 El lector interesado puede consultar dos obras panorámicas generales acerca de la aplicación del psicoanálisis al estudio de las organizaciones en Arnaud (2004) y Arnaud, Fugier y Vidaillet (2018).

9 Parte de este recorrido lo relata el autor en su agradecimiento a un coloquio organizado en su honor (Enriquez: 1999). Otro recuento de su trayectoria se encuentra en un conjunto de entrevistas realizadas por Joël Birman y Claudine Haroche (Enriquez: 2011).



prácticas efectivas, así como resistencias colectivas frente a dispositivos de control-. La psicología permite así desnaturalizar el orden organizacional y mostrar que toda organización es una construcción histórica sostenida por imaginarios compartidos, siempre inestables y disputados.

Un desplazamiento importante se produce con el desarrollo de la sociología clínica, inicialmente impulsada por Max Pagès y posteriormente consolidada alrededor de Vincent de Gaulejac. Esta orientación introduce una ruptura metodológica decisiva al situar la producción de conocimiento en el análisis de situaciones problemáticas concretas. La sociología clínica parte de la premisa de que no existe un observador neutral; investigadores, interventores y actores organizacionales están siempre implicados en los procesos que analizan.

El aporte central de esta corriente reside en la articulación entre historia social e historia psíquica. Los conflictos organizacionales son leídos como el resultado de tensiones entre trayectorias individuales, valores institucionales y transformaciones estructurales más amplias, particularmente aquellas asociadas a la racionalidad administrativa contemporánea. De Gaulejac ha mostrado con especial agudeza cómo la gestión se convierte en un dispositivo de dominación simbólica que produce sufrimiento ético, crisis identitarias y formas de violencia invisibilizadas bajo el discurso de la eficiencia y la autonomía. En este enfoque, comprender el malestar organizacional implica trabajar sobre la experiencia vivida, la palabra y la reflexividad, asumiendo que el análisis tiene efectos performativos sobre los sujetos y las instituciones (Pagés et al: 1979; Auber y de Gaulejac: 1991; de Gaulejac: 2005; de Gulejac y Roy: 1993; de Gaulejac y Hanique: 2015).

La orientación psicoanalítica institucional introduce un tercer nivel de profundidad al centrar el foco analítico hacia la dimensión inconsciente de las instituciones. En esta vertiente, la obra de René Kaës resulta fundamental. Este autor propone pensar la institución no sólo como un marco normativo o simbólico, sino como una instancia que participa en la organización de la vida psíquica de los sujetos. Conceptos como alianzas inconscientes, pactos implícitos de silencio y funciones instituyentes permiten comprender por qué ciertas organizaciones persisten a pesar de su carácter manifiestamente disfuncional, o por qué los actores sostienen arreglos institucionales que generan sufrimiento y bloqueo.

Desde esta perspectiva, la organización funciona como un dispositivo de contención, pero también de represión y negación. La visión psicoanalítica institucional resulta particularmente potente para analizar fenómenos como la idealización de la institución, los silencios colectivos, la culpa, la obediencia y la reproducción inconsciente de relaciones de dominación. A diferencia de la sociología clínica, que trabaja principalmente sobre el conflicto en la experiencia y el discurso, este enfoque desciende a la lógica inconsciente que estructura esas experiencias, incluso cuando éstas no pueden ser plenamente verbalizadas.

En diálogo estrecho con estas tres orientaciones, aunque sin integrarse plenamente a ninguna de ellas, se encuentra la psicodinámica del trabajo, desarrollada por Christophe Dejourn (2000; 2015), el cual centra su análisis en el trabajo concreto y en la relación entre



organización del trabajo y sufrimiento psíquico. Su aporte es decisivo para comprender cómo los dispositivos de evaluación, control y reconocimiento afectan la salud mental, producen cinismo defensivo o erosionan los fundamentos éticos de la acción profesional. Si bien dialoga con el psicoanálisis, Dejours no se orienta hacia la institución en abstracto, sino hacia la actividad laboral y sus condiciones organizacionales concretas. Por ello, resulta más adecuado situarlo como un campo afín y complementario, particularmente fecundo para articular organización, subjetividad y trabajo.

La posibilidad de retomar conceptos de estas distintas vertientes para construir una visión más panorámica y comprensiva de lo organizacional es, sin duda, una apuesta teóricamente productiva, aunque no exenta de riesgos. El principal peligro es el eclecticismo, entendido como una yuxtaposición acrítica de conceptos provenientes de marcos epistemológicos distintos. No obstante, este riesgo puede ser mitigado si se mantiene una vigilancia conceptual rigurosa, explicitando los niveles de análisis, los supuestos teóricos y los desplazamientos operados en cada caso.

Más que una síntesis totalizadora, lo que emerge de este diálogo entre perspectivas es una constelación crítica capaz de dar cuenta de la complejidad de las organizaciones contemporáneas. En lugar de reducir el malestar organizacional a problemas de gestión o desempeño, esta tradición francesa permite comprenderlo como un síntoma que remite a tensiones profundas entre poder, deseo, historia e institución. En este sentido, no ofrece un modelo cerrado, sino una caja de herramientas teóricas particularmente pertinente para analizar instituciones complejas, donde los conflictos organizacionales se entrelazan con ideales, identidades profesionales y expectativas sociales en permanente disputa.

## La organización como objeto opaco

Desde la perspectiva francesa, el primer obstáculo de la intervención es epistemológico ya que la organización no se nos ofrece como un objeto transparente, plenamente cognoscible o reducible a una lógica simple y única. Se trata, más bien, de un objeto opaco, sobre-determinado por múltiples instancias que coexisten en tensión. Enríquez (1992) propone comprender la vida organizacional como un entramado donde intervienen dimensiones míticas, sociohistóricas, institucionales, grupales, organizacionales, individuales y pulsionales, cada una de ellas obedeciendo lógicas distintas e incluso contradictorias (Enríquez: 1992). Ello explica por qué las intervenciones centradas en un sólo nivel suelen fracasar ya que los conflictos técnicos, los primeros a ser detectados, ocultan contradicciones simbólicas e institucionales profundas, sostenidas por relatos, investiduras y formas de violencia que exceden lo formal.

En las organizaciones, los problemas no siempre son únicamente técnicos o estructurales, por ejemplo, fallas en procesos o en tecnología. La mayoría de las veces, los problemas técnicos apuntan sólo a la punta del iceberg y en realidad reflejan conflictos mucho más profundos, relacionados con aspectos simbólicos, como los valores, las creencias e historias compartidas; institucionales, como las normas, los pactos implícitos y las dinámicas de poder; y emocionales, como las relaciones interpersonales, los afectos y las tensiones entre colegas.



Conviene precisar que la opacidad no alude a una mera falta de información o a un defecto comunicativo. Aquí se entiende la opacidad como una configuración institucional compleja que combina, al menos, tres registros: (i) una opacidad defensiva, sostenida por mecanismos individuales y colectivos de protección; (ii) una opacidad estructural, derivada de la sobre-determinación de lo técnico, lo político y lo simbólico; y (iii) una opacidad política, vinculada al régimen de lo decible y a la distribución desigual del reconocimiento y del poder.

La opacidad está estrechamente ligada a la existencia de pactos implícitos. Kaës (1976, 1989) formula la noción de *pacto denegativo* para describir aquellos acuerdos inconscientes mediante los cuales un colectivo decide no saber, no decir, no aludir, no pensar determinados contenidos. Dicho acuerdo tácito no constituye simplemente una censura, sino una defensa organizadora; permite sostener la convivencia, asegurar la continuidad institucional y mantener un cierto equilibrio psíquico al interior del vínculo social. Sin embargo, al delimitar lo pensable produce zonas enteras de silencio institucional, y con ello configura un modo de estabilidad que se sostiene al precio de la repetición sintomática; así, lo que no puede discutirse retorna como malestar, rumor, conflicto desplazado o violencia normalizada.

Con el propósito de sintetizar analíticamente los distintos registros de la opacidad organizacional y sus implicaciones para la intervención, la Tabla I presenta una tipología que integra las dimensiones defensiva, estructural y política de la opacidad, así como sus principales manifestaciones organizacionales. Esta síntesis servirá de base para el análisis de la demanda de intervención desarrollado en los apartados siguientes.

**TABLA I.**

**OPACIDAD ORGANIZACIONAL: PACTOS DENEGATIVOS, DEMANDAS, RIESGOS Y CLAVES METODOLÓGICAS PARA LA INTERVENCIÓN**

| Tipo de opacidad     | ¿Qué encubre o regula?                                                                                | Relación con pacto denegativo                                                                                                                                   | Relación con demanda explícita de intervención                                                                                                                                                  | Riesgo principal en intervención                                                                                                                        | Estrategia metodológica                                                                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opacidad defensiva   | Afectos intolerables: angustia, vergüenza, culpa, miedo al conflicto, amenaza de ruptura del vínculo. | El pacto denegativo funciona como defensa organizadora. Protege al colectivo evitando hablar de ciertos contenidos; produce silencio y retorno de los síntomas. | La demanda suele formularse como técnica, en términos, p. e. de comunicación, liderazgo o clima, para evitar tocar el malestar y sus condiciones de producción; opera como mecanismo defensivo. | Efecto iatrogénico <sup>10</sup> : romper defensas sin encuadrarlas correctamente; producir exposición, vergüenza, culpabilización o conflicto interno. | Construir encuadres que hagan posible el uso de la palabra sin riesgo; gradualidad; devolver el malestar al plano institucional sin individualizar. |
| Opacidad estructural | Complejidad multi-determinada.                                                                        | El pacto denegativo se inscribe dentro                                                                                                                          | La demanda selecciona un nivel, el                                                                                                                                                              | Reduccionismo tecnocrático. Actuar                                                                                                                      | Metodología multi-nivel: intervención                                                                                                               |

<sup>10</sup> El efecto *iatrogénico* es un concepto tomado del ámbito médico y clínico que se usa para nombrar un daño producido no por la enfermedad, sino por la intervención misma. Trasladado al campo psicosocial, organizacional o institucional, significa que una acción pensada para ayudar, aclarar o mejorar una situación termina generando malestar o daño subjetivo.

|                   |                                                                                                                  |                                                                                                                   |                                                                                                                                         |                                                                                      |                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Coexistencia de registros técnicos, simbólicos, institucionales y emocionales.                                   | de un sistema multi-determinado. No es sólo silencio, es parte de cómo la institución se sostiene como entramado. | técnico, e invisibiliza otros -simbólico / institucional-, generando falsas soluciones como técnicas y de proceso.                      | sobre un nivel sin tocar las determinaciones profundas.                              | como debate, no como protocolo; construir inteligibilidad entre niveles.                                                                       |
| Opacidad política | Régimen de verdad y de palabra. Quién puede hablar, qué se considera problema, qué se sanciona como resistencia. | El pacto denegativo se vuelve tecnología de gobierno y delimita lo decible y sostiene equilibrios de poder.       | La demanda puede ser utilizada para legitimar decisiones ya tomadas, neutralizar conflicto, traducir malestar a rendimiento individual. | Que la intervención se convierta en coartada humanista y/o técnica de la dominación. | Proteger la palabra como posibilidad de construcción; sostener el conflicto como debate institucional; vigilancia crítica y ética del proceso. |

Nota: elaboración propia

Comprender lo anterior obliga a reformular el sentido mismo de la intervención. Si la organización se sostiene por este tipo de pactos, que mantienen en la sombra ciertos contenidos, el objetivo no puede ser simplemente el de revelar la situación oculta ya que el conocimiento no es neutral y siempre benéfico. La intervención debe evaluar qué puede ser dicho, cómo puede ser elaborado y en qué condiciones una organización puede procesar el retorno de lo negado, evitando tanto la anestesia gerencial del conflicto como el efecto iatrogénico del sentido institucional. En esa dirección, la palabra no es sólo instrumento de comunicación, sino posibilidad de dilucidación; y por ello este esfuerzo exige encuadres que protejan la deliberación y eviten su simple transformación en instrumento administrativo.

## Intervenir es trastocar el silencio organizado

En una organización, la opacidad no es simplemente un residuo indeseable provocado por una mala comunicación ni una insuficiencia técnica que pudiera resolverse mediante mejores diagnósticos, más indicadores o estrategias más acordes a una situación en particular. Con frecuencia, la opacidad está íntimamente ligada al modo en que la institución se sostiene como conjunto; no se trata de que no se sepa, sino de que ciertas cosas no pueden externarse sin amenazar equilibrios simbólicos y políticos profundamente arraigados. En este sentido, el problema no es la ausencia de información sino la clausura del sentido. Los hechos pueden circular como rumor, como malestar o como queja, sin llegar a adquirir estatuto público y deliberativo.

Esta condición se vuelve particularmente visible cuando la intervención se enfrenta a instituciones atravesadas por conflictos persistentes pero inarticulables, es decir, decisiones que nadie asume, problemas que reaparecen con nuevos nombres, tensiones que se desplazan hacia enemistades personales o hacia culpables funcionales, y una cultura de silencios que convive con discursos oficiales de consenso. Desde una mirada instrumental, estos fenómenos suelen explicarse como fallas de liderazgo, resistencia al cambio, comunicación inadecuada o déficits de profesionalización. Sin embargo, esta lectura es insuficiente ya que subestima el hecho de que el silencio organizacional no es una omisión sino una práctica, y que el conflicto negado no desaparece, sino que se reorganiza.



Aquí resulta crucial incorporar la elaboración de Kaës sobre el pacto denegativo. Al pensar la institución como un conjunto trans-subjetivo, el autor desplaza el problema desde la psicología individual hacia una perspectiva colectiva del vínculo. Como señalamos previamente, el pacto denegativo designa esa alianza inconsciente por la cual un grupo sostiene su cohesión delimitando lo que puede ser dicho y aquello que debe quedar fuera del campo de la representación. No se trata de una mentira deliberada ni de un acuerdo explícito, sino de un trabajo psíquico en común, se trata de una forma de no querer saber que protege al conjunto contra lo intolerable y, simultáneamente, lo condena a repetirlo como síntoma. En otras palabras, la institución se preserva negando, pero se desgasta por lo que niega.

De este modo, la opacidad aparece como una condición estructural del lazo institucional. El pacto denegativo no sólo encubre, sino que organiza. Define el régimen de verdad de la organización, jerarquiza lo que cuenta como problema y lo que debe permanecer en la penumbra, y fabrica normalidades discursivas que sustituyen la experiencia. Por eso, lo negado retorna, pero lo hace de forma deformada, como rumor, como violencia simbólica, como desgaste moral, como burocratización defensiva o como crisis cíclica. La organización no evita el conflicto, lo convierte en repetición. La cultura institucional no se limita a silenciar, sino que fabrica modos específicos de retorno de lo silenciado.

Esta comprensión modifica radicalmente la teoría y la práctica de la intervención. Intervenir no es introducir información ni diseñar mejores procedimientos; intervenir es tocar, inevitablemente, las fronteras de lo decible. En consecuencia, toda intervención que aspire a reabrir la palabra y el sentido se enfrenta a una zona políticamente sensible al cuestionar abiertamente el pacto denegativo forma parte de los equilibrios que mantienen unidas a las personas, distribuyen lugares y preservan identidades. Pretender desmontarlo sin encuadre equivale a abrir una herida sin contención. Por ello, la intervención no puede ser concebida como mera técnica. Se trata de construir condiciones de actuación generando encuadres donde aquello negado pueda emerger sin volverse destructivo, donde el conflicto sea reintroducido en el lenguaje y deje de operar como hostilidad o sospecha.

En este punto, la intervención se afirma como una práctica ética, política e institucional. Ética, porque debe reconocer la función defensiva del pacto implícito y evitar el gesto arrogante de revelar verdades sin responsabilidad por sus efectos. Es una práctica política porque abrir la palabra significa disputar los monopolios del sentido, cuestionar narrativas oficiales y modificar jerarquías discursivas. Finalmente, constituye también una práctica institucional, porque lo que está en juego no es sólo la expresión individual sino la capacidad del conjunto para elaborar su conflictividad y reconstituir su proyecto. Así, la intervención crítica no busca eliminar el conflicto, sino hacerlo pensable; no busca imponer transparencia, sino reconstruir la palabra colectiva; no busca adaptar sujetos a la organización, sino volverla habitable.

## La demanda de intervención: entre lo manifiesto y lo latente

Toda intervención comienza con una demanda, pero ésta no es un dato transparente y racional; se trata de una construcción institucional que condensa narrativas, intereses, ansiedades y expectativas. La mayor parte de las ocasiones, las organizaciones solicitan una intervención en temas aparentemente técnicos, como mejorar la comunicación, desarrollar equipos efectivos de trabajo, mejorar los estilos de dirección, cambiar la cultura organizacional o mejorar el ambiente laboral. Estas demandas operan como mecanismos defensivos ya que permiten abordar el malestar sin tocar sus condiciones de producción, desplazar conflictos políticos hacia dimensiones manejables y generar explicaciones que preservan las relaciones imperantes de poder. Por ello, intervenir exige analizar la demanda antes de responderla, distinguiendo entre la demanda manifiesta y aquello que se juega de manera latente como deseo de legitimación o neutralización del conflicto<sup>11</sup>.

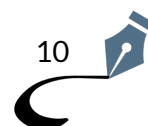
La ambigüedad de la demanda se acentúa en la modernidad administrativa, donde la intervención puede convertirse en un gran negocio, presentándose normalmente bajo la forma de consultoría, y perder su carácter analítico y problematizador. Pagès et al. (1979) mostraron que la dominación contemporánea opera mediante un dispositivo que articula mediaciones económicas, políticas, ideológicas y psicológicas, ofreciendo simultáneamente salario, posición, sentido y gratificaciones narcisistas. En ese contexto, la intervención puede funcionar como reforzamiento del *statu quo* al no ofrecer escucha para desactivar el conflicto, producir narrativas de modernización para legitimar decisiones ya tomadas y traducir el malestar institucional en categorías de rendimiento individual. El análisis de la demanda, así entendido, no constituye entonces un preámbulo administrativo, sino un intento crítico que permite esclarecer si la intervención ampliará las posibilidades de comprensión o bien reforzará simplemente la normalización.

Con el fin de relacionar los tipos de opacidad con los de la demanda, decidimos trabajar con la llamada matriz transpuesta<sup>12</sup>. Esto responde a una decisión metodológica deliberada, la de desplazar el foco del análisis desde la demanda de intervención hacia las condiciones institucionales que la producen. En lugar de considerar la demanda como un punto de partida empírico, es decir, como un dato dado que orientaría la acción, la matriz la aborda como un objeto de análisis per se, es decir, como una construcción institucional atravesada ya por defensas colectivas, sobre-determinaciones estructurales y relaciones de poder. Este desplazamiento se inscribe en una perspectiva crítica que rechaza la idea de que las

---

11 Enriquez (1997) subraya la necesidad de analizar cuidadosamente la demanda para evitar que el interventor sea asimilado a la dinámica implícita de la organización.

12 Técnicamente, la transposición de la matriz consiste en invertir filas y columnas, de modo que lo que funcionaba como variable dependiente pasa a ocupar la posición de variable organizadora del análisis. En este caso, la transposición permite desplazar el foco desde la demanda de intervención hacia los registros de opacidad que la producen. Este cambio formal introduce una nueva lectura epistemológica y metodológica ya que la demanda deja de ser tratada como dato inicial y se interpreta como un efecto institucional, revelando que analizarla constituye ya un acto de intervención y no una etapa previa neutral.



organizaciones expresan de manera directa sus problemas y sostiene, por el contrario, que toda demanda es una forma socialmente regulada de decir -y ocultar- el malestar.

**TABLA II.**

**DEMANDA Y OPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

| Tipo de opacidad / Tipo de demanda | Demanda manifiesta                                                                                                                                                                                                                           | Demanda latente                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opacidad defensiva                 | La demanda aparece como técnica, funcional o racional: mejorar el clima, la comunicación, el liderazgo, y funciona como pantalla protectora frente a afectos intolerables. La organización pide ayuda sin arriesgar la estabilidad psíquica. | Lo latente es el temor a la desorganización subjetiva y colectiva, es miedo a la vergüenza, a la culpa, a la ruptura del vínculo o a la exposición. El pacto denegativo sostiene el silencio como condición de supervivencia. |
| Opacidad estructural               | La demanda se formula en un solo nivel, generalmente técnico-instrumental, reduciendo así la complejidad de una organización. Se espera una solución puntual a problemáticas con registro múltiple.                                          | Lo latente es una crisis de sentido institucional; existen tensiones entre misión, organización del trabajo y racionalidad administrativa que no encuentran forma de representación simbólica amplia.                         |
| Opacidad política                  | La demanda es producida dentro de un régimen de poder, el cual delimita de antemano qué se puede decir, quién habla y para qué. Puede operar como dispositivo de pacificación, legitimación o neutralización de conflicto.                   | Lo latente es la lucha por el control del sentido y del reconocimiento. La intervención es un escenario donde se juegan posiciones, jerarquías y la redistribución o clausura de la palabra.                                  |

Nota: elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla II, la demanda manifiesta y la demanda latente sólo pueden comprenderse plenamente cuando se ponen en relación con los distintos registros de opacidad que estructuran la vida organizacional.

La transposición de la matriz no es, por tanto, un recurso formal, sino epistemológico. Al colocar los distintos registros de opacidad en el eje organizador, se hace visible que la demanda -tanto en su dimensión manifiesta como latente- no precede a la opacidad, sino que emerge de ella. En este sentido, la demanda no revela el problema; lo bordea, lo traduce y lo desplaza hacia registros tolerables. Esta lectura se ve reforzada al articular la matriz transpuesta con la noción de pacto denegativo. Desde esta perspectiva, la opacidad organizacional no remite a una falta de información ni a una resistencia consciente al cambio, sino a la existencia de alianzas inconscientes que delimitan lo pensable y lo decible en un colectivo. El pacto no consiste simplemente en ocultar ciertos contenidos, sino en organizarlos fuera del campo de representación para preservar la cohesión y la continuidad institucional. La organización se sostiene, así, negando, pero esa negación no elimina el conflicto, lo transforma en síntoma que se repite.

## Organización, pacto y sufrimiento

Uno de los rasgos más inquietantes del mundo organizacional contemporáneo es la expansión del sufrimiento. Sin embargo, éste no puede leerse como fragilidad psicológica individual, sino como síntoma organizacional. Marc Uhalde (2001, 2013) ha mostrado que la incertidumbre se vuelve condición permanente en las organizaciones; ésta se despliega sobre reglas, pertenencia, estabilidad y futuro, debilitando a los colectivos de trabajo y



reforzando la individualización de las responsabilidades. En este régimen, el malestar se inserta de manera individual, es decir, se transforma en vergüenza y culpa (de Gaulejac: 1996), y el conflicto se desplaza hacia la interioridad del sujeto, como si el problema fuera del individuo por no estar a la altura. Intervenir críticamente exige entonces reubicar ese sufrimiento y devolverlo al plano institucional para hacerlo debatible<sup>13</sup>.

Dejours (2000) agrega una dimensión crucial al mostrar la banalización de la injusticia social: la injusticia se normaliza en rutinas organizacionales y se vuelve invisible o aceptada como condición inevitable del rendimiento. Allí aparece el sufrimiento ético, cuando el sujeto debe participar en acciones que contravienen sus valores o tolerar injusticias como condición de permanencia. La intervención crítica debe resistirse a la sobre-psicologización del malestar y a su traducción administrativa mediante mecanismos de gestión del estrés o fortalecimiento de la resiliencia individual, pues esas soluciones desplazan el problema y refuerzan el dominio administrativo. Escuchar el sufrimiento exige devolverlo al plano institucional mediante su conversión en palabra colectiva y en debate sobre condiciones de trabajo, reconocimiento y sentido<sup>14</sup>.

La perspectiva de Kaës se vuelve aún más fecunda cuando se articula con otras elaboraciones francesas que, desde diferentes registros, han mostrado que las organizaciones contemporáneas no pueden entenderse únicamente como racionalidades técnicas, sino como dispositivos de subjetivación y control simbólico. En esta constelación, los trabajos de Aubert (2006), Dejours (2000) y de Gaulejac (1996) permiten ampliar el argumento, concibiendo a la opacidad no como un accidente, sino como una forma de gobierno del vínculo; el sufrimiento no es un problema individual<sup>15</sup>, sino un efecto estructural; y la intervención no puede limitarse a simples mejoras si no se atreve a tocar aquello que, en la organización, produce silencio, miedo o autoengaño.

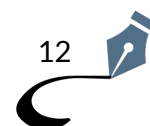
Aubert (2006), en sus diagnósticos sobre la hiper-modernidad y la empresa total, ha mostrado cómo las instituciones -en particular bajo las racionalidades gerenciales contemporáneas- colonizan dimensiones antes relativamente protegidas como el deseo, el proyecto de vida y la necesidad de reconocimiento. La organización deja de operar sólo como espacio de trabajo y se vuelve un horizonte identitario. En estas condiciones, la palabra se vuelve peligrosa; decir demasiado es arriesgar el lugar; cuestionar es exponerse

---

13 La intervención socio clínica de Uhalde (2001, 2013) vincula sufrimiento con regulación social y destrucción de colectivos en contextos de incertidumbre.

14 Dejours (2000) desarrolla los conceptos de banalización de la injusticia social y de sufrimiento ético como efectos centrales de la evaluación y la organización competitiva. Dejours (2015) muestra que trabajar no se reduce simplemente a ejecutar órdenes, sino elegir constantemente cómo hacer lo que se espera de uno cuando las reglas no alcanzan. El extremo del sufrimiento es el suicidio. El autor (Dejours: 2010) afirma que mientras el sufrimiento sea tratado como debilidad individual y no como problema colectivo, las respuestas seguirán siendo tardías e ineficaces.

15 Kaës (2005) argumenta que el sufrimiento no nace sólo del individuo, sino del vínculo institucional mismo. Cuando una institución se sostiene sobre pactos inconscientes que prohíben decir, pensar o cuestionar, ese silencio organizado retorna como sufrimiento, malestar, culpa o ruptura del vínculo, haciendo de la patología una expresión colectiva antes que una falla personal.



a la marginación; dudar es perder reconocimiento. La opacidad no requiere ya censura externa al instalarse como autocensura, como disciplina interior, como vigilancia incorporada. La institución produce sujetos comprometidos, pero ese compromiso asume el costo de la renuncia a la crítica. La intervención, entonces, no sólo enfrenta procedimientos, sino que enfrenta toda una economía del reconocimiento y de la pertenencia.

Esta dimensión se vuelve visible con especial claridad en Dejours. Su análisis del sufrimiento en el trabajo y de las defensas colectivas permite comprender que los sujetos no sólo padecen condiciones organizacionales adversas, sino que construyen estrategias compartidas para sobrevivir simbólicamente en ellas. El autor muestra que el trabajo produce inevitablemente tensiones entre lo prescrito y lo real, entre el ideal y la experiencia, entre lo que se exige y lo que se puede hacer. Cuando esa tensión no se elabora colectivamente, el sufrimiento se personaliza, se culpabiliza o se transforma en competencia. Allí emergen defensas que pueden ser eficaces para funcionar, pero devastadoras para pensar, dando lugar al cinismo, la indiferencia, la sobre-adaptación, el culto al rendimiento y la negación del daño. En otras palabras, la opacidad no es sólo política; también es defensiva. En clave kaësiana, podría decirse que el pacto denegativo se refuerza cuando el sufrimiento debe permanecer sin palabra para que el trabajo continúe y la organización no detenga su marcha.

De Gaulejac complementa este panorama al mostrar cómo el *managerialismo*<sup>16</sup> no opera únicamente como técnica administrativa, sino como racionalidad capaz de convertir las contradicciones sociales en problemas individuales. Allí donde hay conflicto estructural, la institución propone competencias; donde hay desigualdad, propone superación personal; donde hay violencia simbólica, propone resiliencia. Esta transposición tiene un efecto profundo ya que despolitiza el conflicto y neutraliza la palabra. De Gaulejac permite comprender que parte de la opacidad institucional contemporánea se sostiene por el tránsito sistemático del conflicto colectivo al expediente psicológico individual. Y en ese tránsito, el pacto se vuelve aún más sólido, haciendo surgir los pactos de silencio.

Al articular estas perspectivas con Kaës, la intervención se redefine. Ya no puede concebirse como un dispositivo de ajuste organizacional, sino como un trabajo delicado sobre el vínculo, el sufrimiento y el sentido. La institución contemporánea exige rendimiento, pero debilita las condiciones colectivas de deliberación; reclama compromiso, pero sanciona el cuestionamiento; demanda transparencia, pero produce silencios. Frente a ello, intervenir implica reintroducir el conflicto como condición de pensamiento; se requiere abrir espacios donde lo negado pueda decirse sin convertirse inmediatamente en falta individual o en amenaza contra la pertenencia. La palabra, en este marco, no es un recurso comunicativo, sino una práctica política de recomposición del vínculo.

---

16 El concepto de *managerialismo* se entiende aquí como ideología: expansión del modelo empresa como gramática organizativa totalizante (de Gaulejac, 2005; Aubert y de Gaulejac, 1991).



Por ello, la intervención crítica debe asumir que su objeto no son sólo los problemas visibles sino los dispositivos invisibles que los sostienen, los pactos implícitos, las defensas colectivas, los mecanismos de reconocimiento, la individualización del sufrimiento, las narrativas gerenciales que despolitizan. Así, intervenir es disputar la opacidad, pero no en nombre de una transparencia ingenua. Intervenir es construir condiciones para que el conjunto pueda elaborar aquello que lo divide sin destruirse por ello. La transformación institucional no se decreta ni se administra; se trabaja en el lenguaje, en el conflicto y en las fronteras de lo tolerable.

## El debate como metodología: intervenir no es aplicar un protocolo

Si la organización constituye un espacio atravesado por relaciones de poder, entonces la intervención no puede concebirse como un procedimiento neutral. Desde esta perspectiva, el debate no representa una técnica de facilitación, sino el principal dispositivo metodológico para trabajar institucionalmente el conflicto.

No hay intervención sin política. Incluso las intervenciones aparentemente neutrales producen siempre efectos de poder: quién habla, qué se dice, qué cuenta como problema y qué es un mero obstáculo al cambio. En las organizaciones, el conflicto no es excepción, es estructuralmente constitutivo. La organización es un campo de fuerzas donde se disputan posiciones, jerarquías, lugares y reconocimientos, y donde el desempeño suele convertirse en punta de lanza de la legitimidad. De Gaulejac (1994) propone pensar que la competencia contemporánea se desplaza hacia una lucha de lugares, es decir, se compite por no ser excluido, por ocupar posiciones valorizadas y por obtener reconocimiento, lo cual vuelve el conflicto más íntimo y, en ocasiones, más destructivo. Intervenir críticamente implica no despolitizar el conflicto, sino construir mediaciones para que el desacuerdo sea tramitado como debate institucional y no como guerra interna o violencia simbólica<sup>17</sup>. Esta concepción del conflicto permite comprender una de las paradojas más características de las organizaciones contemporáneas.

Ellas intensifican una paradoja central; ellas exigen autonomía, creatividad e iniciativa, pero refuerzan la evaluación permanente, el control por indicadores cuantitativos y la normalización. Este montaje produce *dobles vínculos*<sup>18</sup> ya que se exige lo que se prohíbe, se demanda responsabilidad sin conceder capacidad de decisión y se predica confianza mientras se instala vigilancia. Pagès et al. (1979) caracterizan estas configuraciones como sistemas paradójicos particularmente eficaces para dominar porque generan dependencia afectiva y neutralizan la resistencia, al ofrecer gratificaciones en un nivel mientras se ejerce violencia en otro. En estas condiciones, la armonización rápida suele ser síntoma de

---

17 La lucha de lugares se desarrolla en De Gaulejac (1994) como complemento a la lectura clásica de desigualdades organizacionales.

18 El doble vínculo (double bind) designa una situación comunicativa paradójica en la que un sujeto recibe simultáneamente mensajes contradictorios, emitidos en distintos niveles, sin posibilidad de resolver la contradicción ni de sustraerse a la relación. Esta configuración produce confusión, inhibe la acción y puede generar sufrimiento psíquico persistente. El concepto fue propuesto por Gregory Bateson y su equipo (Bateson, et al: 1956).



silenciamiento; la intervención orientada al debate debe sostener la conflictividad sin convertirla en espectáculo ni clausurarla mediante soluciones administrativas que estabilizan lo mismo<sup>19</sup>.

Si el conflicto constituye el objeto de la intervención, resulta necesario preguntarse ahora por el método mediante el cual puede ser abordado. En el centro de los desarrollos franceses en este campo se encuentra una redefinición del método en la que intervenir no es aplicar un procedimiento. El método no puede reducirse a una secuencia de etapas bien precisas, porque lo que se juega en la intervención no es sólo eficacia técnica, sino la posibilidad de construir sentido, reinstalar mediaciones y habilitar la deliberación. El método se define por la construcción de encuadres y dispositivos que hagan posible la palabra sin convertirla en dato para el archivo administrativo. El encuadre tiene una función política y simbólica. Se trata de delimitar la confidencialidad, la circulación de información, las reglas de participación y las condiciones mínimas de confianza, sin las cuales hablar se vuelve peligroso y el dispositivo se transforma en un instrumento de control.

El funcionamiento del encuadre sólo adquiere sentido porque hace posible el principal instrumento de la intervención: la palabra. En este caso, la palabra es acontecimiento y no información. El mundo de la administración tiende a tratar la palabra como insumo: se busca medir, clasificar y reportar. En cambio, la intervención busca que la palabra produzca sentido, comprensión, solidaridad, que rompa el aislamiento, que ubique el desarrollo del conflicto y que haga visibles los actos naturalizados. De Gaulejac y Roy (1993) muestran cómo dispositivos narrativos, como la historia de vida organizacional, pueden articular biografía e institución, transformando el malestar privatizado en lectura colectiva de determinaciones organizacionales. En este sentido, la metodología es debate narrativo, es una producción de inteligibilidad donde la organización recupera capacidad de pensarse, en vez de reducir su complejidad a indicadores.

La intervención exige una epistemología de la implicación. El interventor no puede situarse como observador neutral, porque su presencia modifica el campo; despierta fantasías, moviliza adhesiones y provoca resistencias. Devereux (1967) planteó que la afectación del observador no es ruido metodológico sino material de conocimiento; en intervención organizacional esto se traduce en la necesidad de trabajar con transferencias y contratransferencias. El interventor suele ser investido como salvador, juez, aliado o amenaza, y esas investiduras revelan dimensiones profundas del vínculo institucional. A su vez, el interventor reaccionará con simpatías, irritaciones o temores por resolver rápidamente; si no elabora esas resonancias, actuará defensivamente y quedará capturado por el conflicto que pretendía analizar.

En este marco, la consideración de los procesos de transferencia y contratransferencia permite desplazar una visión tecnocrática o instrumental de la intervención organizacional

---

19 Sobre el sistema paradójico y los dobles vínculos organizacionales, véase Pagès et al. (1979) y De Gaulejac y Hanique: 2015)



y reconocerla como un proceso relacional complejo, en el que se ponen en juego significados, afectos, posiciones de poder y disputas simbólicas. Incorporar esta dimensión contribuye a una comprensión más profunda de los procesos de cambio organizacional y refuerza la responsabilidad ética y analítica del interventor, quien debe asumir que su presencia y su posición nunca son neutrales, sino constitutivas del propio proceso de intervención.

Por ello, la intervención requiere trabajo sobre sí, una formación especializada, supervisión de terceros, y preferentemente intervención en equipo, que permita contrastar lecturas y reconocer puntos ciegos. Enriquez (1997) describe al interventor como un tercero analítico, como una posición que no se confunde con ninguno de los polos del conflicto y que ayuda a simbolizar lo que el sistema no logra. Esta terceridad no es neutralidad moral, sino distancia implicada, es la capacidad de sostener el debate, de evitar una clausura prematura y de nombrar lo que la organización no quiere escuchar, sin transformar la intervención en espectáculo político, denuncia vacía o simple manipulación gratuita. En la intervención organizacional, la *terceridad* designa una función simbólica y metodológica que permite introducir una mediación reflexiva en contextos caracterizados por conflictos, relaciones de poder y fuertes inversiones afectivas. Como señala Enriquez, las organizaciones tienden a estructurarse a partir de relaciones duales imaginarias, como dominación-sumisión, dirección-ejecución, orden-desorden o bien desempeño-obediencia, etc.- que concentran deseos, temores y fantasmas colectivos. Cuando estas relaciones no encuentran una instancia de mediación, tienden a reprimirse mediante la imposición, el silencio o la violencia simbólica.

En *Implication et distance*, Enriquez (2001) aborda uno de los dilemas más delicados de la intervención psico-sociorganizacional, la imposibilidad de intervenir sin implicarse y, al mismo tiempo, el riesgo de quedar atrapado en esa implicación. El texto aludido parte de una constatación sencilla pero radical; no existe la intervención neutral. Quien interviene entra inevitablemente en un campo de afectos, expectativas, transferencias y conflictos que lo atraviesan y lo comprometen. De acuerdo con el autor, pretender situarse fuera de ese campo no produce objetividad, sino ceguera.

Desde esa premisa, el autor cuestiona dos posiciones igualmente problemáticas. Por un lado, la del interventor que se deja capturar por la organización, se identifica con sus demandas y termina reforzando sus fantasmas, sus mecanismos de defensa y sus relaciones de poder. Por otro, la del interventor que se refugia en una supuesta distancia teórica o moral, confundiendo distancia con frialdad, retiro o superioridad. En ambos casos, la intervención pierde su potencia crítica. En el primer caso, se vuelve cómplice; en el segundo, se vuelve estéril.

Así, para Enriquez, implicarse no es un error metodológico, sino una condición constitutiva del trabajo clínico-organizacional. La implicación conlleva a estar afectado por lo que ocurre, ser interpelado por las demandas explícitas e implícitas de la organización, y reconocer que el propio deseo, la propia historia y las propias identificaciones entran en



juego. Lejos de ser un tema que deba eliminarse, la implicación es una fuente de información privilegiada sobre lo que está en juego en la intervención.

Sin embargo, cuando la implicación no es bien trabajada puede convertirse en un peligro. Enriquez muestra con claridad cómo una implicación acrítica puede derivar en violencia simbólica. El interventor adopta el discurso dominante de la organización, legitima decisiones injustas y contribuye, bajo la apariencia de ayuda, a reforzar relaciones de dominación. En ese punto, la intervención deja de abrir posibilidades y se convierte en un dispositivo de control.

Frente a este riesgo, Enriquez introduce la noción de distancia, pero lo hace de una manera muy particular. La distancia no es neutralidad, ni desapego emocional, ni retirada moral. Es un trabajo activo, exigente y siempre inacabado, que consiste en elaborar lo vivido, resistir las identificaciones imaginarias y sostener una posición desde la cual sea posible nombrar aquello que la organización no quiere escuchar. La distancia es lo que permite transformar la experiencia en pensamiento y los afectos en palabras, sin negarlos ni absolutizarlos. Es en este punto donde aparece, de manera implícita pero muy clara, la noción de terceridad. Aunque Enriquez no desarrolla el concepto como categoría teórica autónoma, su reflexión construye una verdadera posición tercera para el interventor. Esta posición no se confunde ni con la de la organización ni con la de los actores en conflicto, pero tampoco con la del experto que impone un saber desde afuera. Es un espacio de mediación simbólica que introduce distancia sin romper el vínculo y que sostiene la conflictividad sin ignorarla. La terceridad es la capacidad de sostener el debate, de evitar soluciones rápidas, de resistir la presión por cerrar el sentido o producir consensos artificiales o soluciones eficientes y eficaces.

En este sentido, la intervención es siempre un acto ético y político, atravesado por relaciones de poder, deseo y conflicto. Desde esta perspectiva, el debate deja de ser un recurso técnico y se convierte en el dispositivo metodológico que permite transformar el conflicto en un objeto de elaboración colectiva.

## **Conclusión: la intervención organizacional como práctica ética**

La intervención organizacional exige una ética específica, centrada en la responsabilidad de sus consecuencias. En primer lugar, exige lucidez sobre los límites; el interventor no salva a la organización ni controla sus transformaciones; hay determinaciones estructurales que exceden cualquier intento. En segundo lugar, exige respeto por los sujetos y por los tiempos de elaboración. En este sentido, no toda verdad puede decirse en cualquier momento y no todo conflicto puede abrirse sin contención. Trabajar con pactos denegativos implica reconocer su función defensiva; romperlos sin construir mediaciones puede ser iatrogénico y aumentar la violencia. Finalmente, exige vigilancia crítica frente a la captura; la organización puede convertir la palabra en insumo de control y reciclar la crítica como modernización administrativa. La intervención ética resiste esa deriva al proteger la palabra



como elaboración y sostener el debate evitando convertirse en coartada humanista de la dominación.

La tradición francesa permite comprender la intervención no como técnica, sino como acto de reflexión institucional. Intervenir significa crear condiciones para que la organización pueda pensarse, para que el colectivo elabore su experiencia y para que lo que permanencia en la opacidad acceda a la palabra. Esta tarea es inseparable del conflicto, pues la organización es campo político donde se disputan significaciones, reconocimientos y legitimidades. Intervenir supone sostener esa disputa sin degradarla en violencia y sin clausurarla mediante soluciones gerenciales. En tiempos de colonización administrativa, intervenir críticamente puede ser también una forma de resistencia ya que permite defender la deliberación frente a indicadores, el tiempo de elaboración frente a la urgencia productivista y la reconstrucción del sentido frente a la reducción de lo institucional a rendimiento. En este marco, la metodología de la intervención no puede concebirse como aplicación de un procedimiento estandarizado. Así, se concluye que intervenir es construir dispositivos de debate y elaboración colectiva, encuadres que protejan la palabra y permitan que el conflicto se vuelva pensable sin transformarse en violencia o espectáculo. La palabra es un acontecimiento simbólico que reintroduce o reelabora el sentido. De ahí que la intervención sea inseparable de una reflexión sobre el método como práctica política y ética, más que como técnica neutral.

Finalmente, el texto permite afirmar que la intervención organizacional implica siempre una toma de posición ética en la que el interventor no es un observador externo ni un experto neutral; más bien se reconoce que su presencia activa procesos de transferencia y contratransferencia que deben ser trabajados reflexivamente. La noción de terceridad aparece así como una condición fundamental de la intervención crítica; no como neutralidad moral, sino como distancia de la implicación, capaz de sostener el conflicto, evitar cierres prematuros de sentido y nombrar aquello que la organización no quiere escuchar sin quedar capturada por sus lógicas de poder. Intervenir, en última instancia, no es corregir a la organización ni salvarla de sus contradicciones, sino crear condiciones para que pueda pensarse a sí misma, reelaborar sus conflictos y reconstruir colectivamente el sentido de su acción institucional. 

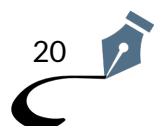


## Referencias

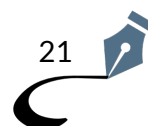
- Alvesson, M. y Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Sage.
- Anzieu, D. (1975). *Le groupe et l'inconscient: L'imaginaire groupal*. Dunod.
- Arellano, D. y Montaño, L. (coords.) (2024). *Estudios Críticos Organizacionales. Avances, límites y debates. Una perspectiva desde América Latina*. Universidad Autónoma Metropolitana y Ediciones de Lirio.
- Arnaud, G. (2004). *Psychanalyse et organisations*. Armand Colin.
- Arnaud, G., Fugier, P. y Vidaillet, B. (2018). *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions*. érès.
- Arnaud, G. y Vanheule, S. (2007). The division of the subject and the organization: A Lacanian approach to subjectivity at work. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 359- 369. <https://doi.org/10.1108/09534810710740182>
- Aubert, N. (2006). *L'individu hypermoderne*. érès.
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Éditions du Seuil.
- Authier, M. y Hess, R. (1981). *L'analyse institutionnelle*. Presses Universitaires de France, col. Que sais-je?
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J. y Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4): 251-264. <https://doi.org/10.1002/bs.3830010402>
- Barus-Michel, J., Enriquez, E. y Lévy, A. (2002). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions*. érès.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Éditions Gallimard.
- Carbajosa, D. (1984). El análisis institucional como teoría crítica de las formas sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, 46(1), 263-271. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.1984.1.62426>
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Éditions du Seuil.
- Chanlat, J.-F. (1994). Francophone organizational analysis (1950-1990): An overview. *Organization Studies*, 15(1), 47-79. <https://doi.org/10.1177/017084069401500103>
- Contu, A., Driver, M. y Jones, C. (2010). Jacques Lacan with organization studies. *Organization*, 17(3): 307-315. <https://doi.org/10.1177/1350508410364095>.
- de Gaulejac, V. (1994). *La lutte des places*. Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (1996). *Les sources de la honte*. Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil.
- de Gaulejac, V. y Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Points.
- de Gaulejac, V., Hanique, F. y Roche, P. (dirs.) (2007). *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*. érès.
- de Gaulejac, V., Rodríguez, S. y Taracena, E. (2005). *Historia de vida: psicoanálisis y sociología clínica*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Dejours, C. (2000). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Éditions du Seuil.



- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.
- Dejours, C. y Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Presses Universitaires de France.
- Devereux, G. (1967). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Flammarion.
- Driver, M. (2009). Struggling with lack: A Lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30(1), 55-72. <https://doi.org/10.1177/0170840608100516>
- Enriquez, E. (1983). *De la horde à l'État : Essai de psychanalyse du lien social*. Éditions Gallimard.
- Enriquez, E. (1987). La mort dans l'institution. En Kaës, R. (dir.), *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*. Dunod: 62-94.
- Enriquez, E. (1991). *Les figures du maître*. Éditions Gallimard.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (1999). De l'exil à l'Anabase: la démarche clinique à l'épreuve. En Enriquez, E. (ed.). *Le goût de l'altérité*. Desclée de Brouwer: 259-281.
- Enriquez, E. (2001). Implication et distance, *Les cahiers de l'implication*. 1: 9-24.
- Enriquez, E. (2011a). *Désir et résistance : la construction du sujet*. Entrevistas realizadas por Birman, J. y Haroche, C. Paragon/Vs.
- Enriquez, E. (2011b). Le désir d'invisibilité. En Aubert, N. y Haroche C. (eds.) *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister?* érès: 261-280.
- Enriquez, E. (2024). Regards sur l'éclatement du monde actuel. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 38(2): 147-162. <https://doi.org/10.3917/nrp.038.0147>
- Enriquez, E. y Haroche, C. (2002). *La face obscure des démocraties modernes*. érès.
- González, F. M. (2002). Análisis institucional y socioanálisis. *TRAMAS. Subjetividad y procesos sociales*, (18-19): 51-72.
- Harding, N. (2007). On Lacan and the "Becoming-ness" of organizations/selves. *Organization Studies*, 28(11), 1761-1773. <https://doi.org/10.1177/0170840607082225>
- Kaës, R. (1976). *L'appareil psychique groupal : Constructions du groupe*. Dunod.
- Kaës, R. (1989). Le pacte dénégatif dans les ensembles trans-subjectifs. In A. Missenard et al. (eds.), *Le négatif : figures et modalités*. Dunod: 101-136.
- Kaës, R. (2005). Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels. Une introduction. En Kaës, R. (ed.). *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. Dunod: 1-47.
- Lipovetsky, G. (1987). *L'empire de l'éphémère : La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Éditions Gallimard.
- Lapassade, G. (1967). *Groupes, organisations et institutions*. Gauthier-Villars.
- Lapassade, G. (1971). *L'analyse institutionnelle*. Gauthier-Villars.
- Lourau, R. (1970). *L'analyse institutionnelle*. Les Éditions de Minuit.
- Montaño, L. (2007). *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (2014). L'équipe-groupe : une unité complexe. L'expérience d'une équipe de plongée scientifique au Mexique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2): 223-240. <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0223>



- Montaño, L. y Arellano, D. (2024). Los orígenes de la visión crítica: las tradiciones anglosajona y francófona. En Arellano, D. y Montaño, L. (coords.). *Estudios Críticos Organizacionales. Avances, límites y debates. Una perspectiva desde América Latina*. Universidad Autónoma Metropolitana y Ediciones de Lirio.
- Pagès, M. (1968). *La vie affective des groupes*. Dunod.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Presses Universitaires de France.
- Pagès, M., y van den Hove, D. (1996). *Le travail d'exister : Roman épistémologique*. Desclée de Brouwer.
- Taracena, E. (2010). La sociología clínica. Una propuesta de trabajo que interroga las barreras disciplinarias. *Veredas. Revista del pensamiento sociológico*: 53-86.
- Uhalde, M. (2001). *L'intervention sociologique en entreprise : De la crise à la régulation sociale*. Desclée de Brouwer.
- Uhalde, M. (coord.). (2013). *Les salariés de l'incertitude : solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*. Octarès Éditions.
- Vidaillet, B. (2007). Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. *Human Relations*, 60(11), 1669-1700. <https://doi.org/10.1177/0018726707084304>
- Vidaillet, B. (2016). *L'envie*. Presses Universitaires de France.





Como citar:

Montaño Hirose, L. (2026) Intervención y opacidad en las organizaciones: conflicto, poder y sentido: Una perspectiva francesa. *Administración y Organizaciones*, 29(57).

<https://doi.org/10.24275/MHJR1673>



*Administración y Organizaciones* de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.