

## Seis maneras de pensar la imagen organizacional

Gabriel Kaplún<sup>1</sup>

Magíster en Educación, Profesor Adjunto de la Universidad de la República (Uruguay)  
Leguizamón 3666, Montevideo 11600, Tel. (5982) 6289650, gkaplun@chasque.net

### Resumen

Sintetizamos aquí seis enfoques teóricos sobre imagen organizacional: interaccionista, institucionalista, semiótico, socio-clínico, estratégico-cultural y socio-político. Partimos para ello de una revisión bibliográfica y de nuestra experiencia práctica en consultorías en organizaciones empresariales y sociales. Aunque de orígenes diversos, los seis enfoques pueden resultar complementarios y mutuamente enriquecedores para el trabajo académico y profesional.

*Palabras clave: comunicación organizacional, imagen organizacional, teorías*

Recorreremos aquí seis enfoques teóricos distintos y complementarios para abordar la imagen organizacional, un tema habitual en los trabajos de investigación en este campo. En verdad todos estos enfoques son útiles para trabajar sobre la comunicación en las organizaciones en general y no sólo sobre la imagen. A nuestro juicio los estudios de comunicación organizacional, al menos en nuestro contexto latinoamericano, se encuentran en una etapa de desarrollo en que resulta muy conveniente “abrir” el campo teórico hacia nuevos enfoques, o hacia viejos enfoques poco utilizados dentro del campo, provenientes de otras áreas de las ciencias humanas y sociales. Tal vez el estrecho vínculo con la práctica profesional, algo por cierto muy enriquecedor, ha hecho que esta área específica de la comunicación haya tenido menos preocupación por el debate teórico. No obstante, los aportes que aquí presentaremos pretenden ser útiles tanto para los trabajos de investigación académicos como para las intervenciones profesionales, consultorías, etc.

### 1. Un enfoque interaccionista: la escena organizacional

La denominación “interaccionismo simbólico” o también “corrientes interaccionistas” suele aplicarse a una variedad de trabajos que operan en el campo de la llamada microsociología, interesados en el estudio de la vida cotidiana, la cultura y el “sentido común”. El interaccionismo da gran importancia a los aspectos subjetivos de la acción humana como una parte indisoluble del proceso de formación y mantenimiento de la

---

<sup>1</sup> Comunicador y educador, investigador y docente de la Universidad de la República (Uruguay) y otras universidades latinoamericanas en las áreas de comunicación organizacional, educativa y comunitaria, educación a distancia, formación docente, educación y trabajo y educación popular. Consultor de organismos nacionales e internacionales, empresas, organizaciones no gubernamentales, sindicales y sociales. Autor y coautor de diversos libros y artículos sobre las temáticas mencionadas.

sociedad. Lo que llamamos realidad es siempre una construcción social que se define intersubjetivamente. Así por ejemplo lo “normal” y lo “desviado” son siempre definiciones subjetivas que varían en cada contexto social.<sup>2</sup>

Entre los múltiples trabajos producidos por estas corrientes tomaremos aquí uno que nos parece especialmente útil para pensar los problemas de la imagen organizacional, aún cuando su foco central está, aparentemente en la imagen individual y no en la colectiva. Nos referimos a Erving Goffman y su obra “La presentación de la persona en la vida cotidiana”<sup>3</sup>. Una traducción incómoda pero más precisa del título sería la presentación del “sí mismo”, dado que la palabra *self* no tiene un equivalente en español. El matiz semántico no es menor en tanto el concepto de *self* es clave en el interaccionismo. Aunque no lo propone en su obra, creemos que es posible pensar en un *self* organizacional, que mantiene con la imagen una relación similar a la que suele proponerse para la identidad<sup>4</sup>, aunque en una unidad más profunda desde este enfoque.

En efecto, recuerda Goffman que no es casual que la palabra persona provenga del latín *personare* (máscara). Nuestro ser más “verdadero” es en verdad esa máscara que llegamos a construir: nuestro *self* es finalmente esa construcción que hacemos para los otros. Pero en verdad tenemos tantos *self* como grupos cuya opinión nos interesa. Permanentemente jugamos (actuamos) un rol, un personaje, y nuestros roles varían según el tiempo, el lugar social, la situación. Este personaje llega a ser nuestra segunda naturaleza, al punto tal que normalmente no nos es posible distinguirlo de “uno mismo”: actuamos, honestamente, todo el tiempo (aunque haya también actuaciones deshonestas, claro). Al interactuar con otros estamos permanentemente intentando imponerles nuestra (auto)imagen y nuestra definición de la situación. Es decir, que crean en nuestra máscara, que nos vean como queremos ser vistos y que acepten a su vez jugar los roles que complementan adecuadamente el nuestro.

Una actuación adecuada, que nos permita definir la situación de modo favorable a nuestros intereses, exige una serie de condiciones. Entre las principales mencionadas por Goffman:

---

<sup>2</sup> El alemán George Simmel es considerado el “padre” del interaccionismo, cuyo foco estuvo luego en Estados Unidos. Un clásico de esta corriente es *La construcción social de la realidad*, de P. Berger y T. Lukmann (Ammorortu, Buenos Aires 1968). Otros autores importantes son Ch. Cooley y G. Mead, entre los “pioneros”, H. S. Becker y E. Goffman entre los continuadores.

<sup>3</sup> Amorrortu, Buenos Aires 1981 (reimpresión 1989). La edición original es de 1959 (*The presentation of self in everyday life*, Doubleday New York).

<sup>4</sup> Por ejemplo Lucas Marín (1997:214) propone la fórmula Identidad + Comunicación = Imagen

- *Confianza* en el papel desempeñado. La falta de convicción hace precisamente que aparezcamos como “actuando”, es decir, que nuestra actuación ya no aparezca como natural y honesta, sino como artificial y fingida. Cuantos vendedores tienen este problema...
- Una “*fachada*” adecuada: el decorado, la apariencia, los modales, hacen más o menos creíble la actuación y la condicionan. Suelen preexistir a quien asume el rol, pero también pueden ser escogidas por él. Por ejemplo eligiendo el lugar donde queremos recibir a alguien, o acondicionándolo de modo de causar determinada impresión: el escritorio o la recepción, la sede central o una sucursal... También los auditorios son elegidos muchas veces, para asegurarnos que mostramos en cada caso la imagen deseada, segmentándolos de modo de evitar que quienes no deben vean nuestra imagen de entrecasa, por ejemplo.
- Buena *realización* dramática. Es decir, nuestra capacidad como actores en cuanto a “dar el rol”, adecuarnos al papel asignado o autoasignado, mantener el control expresivo y la congruencia escénica. También nuestra capacidad para idealizarnos frente a los otros, para realzarnos (o disminuirmos si nos conviene) ante los demás. Hay trabajos más difíciles de actuar que otros. Esto es típico en muchas actividades de servicio, buena parte de cuyos costos no son visibles para el cliente, lo que obliga a veces a sobreactuar para justificarlos o a mistificar el rol buscando crear un aura de misterio. Piénsese por ejemplo en el rol de consultor...

Goffman trabaja también sobre la idea de *equipos de actuación*, de particular interés para el análisis de las organizaciones. La situación típica es la de dos equipos asimétricos: actuante y auditorio. Los empleados de una empresa actúan como un equipo para el auditorio de los clientes, los gerentes suelen funcionar como un equipo actuante frente al resto del personal, etc. Estas actuaciones colectivas exigen la cooperación dramática y establecen una dependencia recíproca entre los actores, que están obligados a confiar en los demás miembros de su equipo durante la actuación, manteniendo bien guardados los secretos de equipo. Obviamente si alguien deja de cooperar también incide en la definición de la situación, generalmente de modo negativo para el equipo, cuya imagen se desarma frente al auditorio. En general se busca evitar que los desacuerdos se expresen “en público”, estableciéndose procedimientos de consultas previas y críticas o sanciones a posteriori, “fuera de escena”, en la trastienda. Suele haber en todo equipo un director y roles protagónicos, aunque estos pueden cambiar dependiendo de la situación específica y el público. Aunque toda esta compleja trama de relaciones suele ejercerse de modo natural y sin mayor conciencia, es muy fácil arruinar la puesta en escena y quedar expuestos frente al público, dañando la

imagen del equipo y de la organización a la que pertenece (o de la organización toda como equipo de actuación).

Esta metáfora teatral propuesta por Goffman permite un análisis muy rico de las actuaciones cotidianas de los miembros de una organización y de la organización como un conjunto. Este análisis tiene a nuestro juicio innumerables usos en la investigación y en la intervención en las organizaciones. En particular puede ser usado para comprender mejor la “impresión” que la organización produce en sus públicos, lo que equivale a decir, la imagen que brinda, así como la autoimagen que procura imponer. También para proponer correcciones a la actuación que mejoren esa imagen o la acerquen a la deseada.

Algunas herramientas metodológicas que pueden ser útiles para aprovechar este enfoque en el trabajo con organizaciones:

- La observación de actuaciones reales y su registro para posterior análisis, mediante notas, video, etc.
- La recreación de actuaciones con los propios miembros de la organización, mediante dramatizaciones, sociodramas, juegos de roles, etc. Este recurso tiene la ventaja adicional que permite hacer conscientes de su actuación y partícipes del análisis a los propios sujetos, involucrándolos desde allí en los procesos de transformación eventualmente emergentes.
- Del mismo modo la fachada (o las fachadas), en sentido amplio, puede ser analizado a partir de fotografías o de dibujos realizados por los propios participantes, lo que agrega un fuerte componente proyectivo y de involucramiento al diagnóstico.<sup>5</sup>

## **2. Un enfoque institucionalista: estabilidad y cambio**

De las llamadas corrientes institucionalistas<sup>6</sup> nos interesa tomar aquí dos ideas centrales: la distinción -y relación- entre instituciones y organizaciones y la dinámica instituido-instituyente.

---

<sup>5</sup> Para un detalle mayor sobre estas cuestiones metodológicas véase nuestros trabajos *Dibujar la comunicación* (2000a) y *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse* (2000b).

<sup>6</sup> Entre los autores más conocidos de esta corriente pueden mencionarse R. Loureau, G. Lapassade y E. Enriquez.

Para esta corriente las instituciones son lógicas reguladoras y valoradoras del comportamiento social.<sup>7</sup> Lógicas que definen roles, establecen lo prescripto y lo proscripto, lo que se debe hacer y lo que está prohibido en un ámbito o situación determinada. El parentesco, la religión, la educación o el trabajo son otras tantas instituciones típicas de una sociedad. La institución del parentesco y la de la familia, por ejemplo, establecen roles de padres e hijos, instituyen quién debe obedecer o proteger a quién en qué circunstancias, prohíben el incesto, etc. La del trabajo suele establecer divisiones técnicas y sociales: trabajo manual e intelectual, asalariado y autónomo, patrón y empleado, jefe y subordinado.

**En cada sociedad las instituciones se materializan de un modo concreto a través de las organizaciones.** Si bien es cierto que las instituciones no tendrían vida sin ellas, también lo es que las organizaciones no tendrían sentido ni objetivo si no estuvieran sustentadas por las instituciones que expresan. Una organización concreta puede a su vez estar formada por múltiples establecimientos. Así, la institución educación se expresa en la organización escuela (en el sentido de sistema escolar), que a su vez está compuesta por múltiples establecimientos a los que llamamos también escuelas, o colegios, liceos, etc.

Claro que la distinción es compleja, porque hay organizaciones que han llegado a ocupar el lugar de las instituciones al punto tal que nos cuesta distinguirlas. Así por ejemplo la institución educación establecía que los miembros adultos de una sociedad debían facilitar el aprendizaje de los más jóvenes para integrarse efectivamente a su comunidad. Pero la escuela ha llegado a constituirse en una institución educativa a tal grado que suele asimilársela simplemente a “educación”<sup>8</sup>. Ella establece roles de maestros y alumnos, asigna valores distintos a la palabra de cada uno, etc. Las solas denominaciones ya establecen lógicas, en tanto el lenguaje “nos piensa”. La palabra alumno, por ejemplo, deviene del latín *alumni*: sin luz, el que está a oscuras y debe ser iluminado por el maestro.

**Toda institución tuvo algún momento de nacimiento que, aunque se pierda en el tiempo, es importante rastrear de algún modo.** Porque el momento del nacimiento, el momento *instituyente*, suele explicar un sentido inicial que con frecuencia luego se ha ido perdiendo a medida que se fue *institucionalizando*. El *instituido* es el producto de ese proceso instituyente. Esta dinámica entre instituido e instituyente, clave para

<sup>7</sup> Seguimos aquí las conceptualizaciones propuestas por G. Barembliit (1994) y L. Schvarstein (2000), aunque lo hacemos con –quizás excesiva- libertad.

<sup>8</sup> Por ello la distinción entre educación y escolarización es clave para varios autores. Véase por ejemplo C. Calvo (1993).

comprender las instituciones, es en verdad permanente: siempre pueden surgir nuevos instituyentes, que cuestionan lo instituido y lo reformulan. Ambos son además necesarios en tanto permiten la adaptación creativa al medio y la estabilidad al mismo tiempo, lo cambiante y lo invariante en su dialéctica permanente. Algo similar sucede en las organizaciones, donde puede hablarse de un momento organizante y del establecimiento de un “organizado”. **Toda organización tiene una tendencia “natural” a cristalizarse: las organizaciones son, en buena medida, máquinas de no cambiar.** Así por ejemplo maestros y alumnos se aferran a sus roles respectivos aún cuando los primeros ya no tengan nada que enseñar a los segundos... Pero también en toda organización lo instituyente (o lo organizante) está siempre potencialmente presente, lo prescrito puede entrar en cuestión y ser sustituido total o parcialmente por una nueva lógica. En algunos casos predomina lo instituido (organización objeto), en otras se mantiene siempre una capacidad instituyente (organización sujeto).

Aunque haya una institución principal que materializa, toda organización está atravesada por múltiples instituciones: una empresa materializa la institución trabajo, pero también puede contener instancias educativas, integra familias, etc. Toda organización es vista e imaginada en función de las instituciones que la atraviesan. Los empleados esperarán ciertos roles instituidos de sus jefes y viceversa, y cambiarlos no será sencillo aún cuando unos u otros se lo propongan. También los clientes verán en una empresa las instituciones que la atraviesan, que pueden incluso entrar en tensión. ¿Un banco cooperativo será visto como un “banco” o como una “cooperativa”? La carga real e imaginaria que ambas instituciones tienen puede hacer fracasar muchos intentos de imponer una imagen determinada.

Desde un análisis de este tipo es interesante mirar nuevamente la relación entre imagen e identidad. La identidad puede ser definida como lo invariante: lo que distingue a una organización de otra y trata de conservar a lo largo del tiempo (Etkin 1997). Los rasgos de identidad de una organización pueden existir a pesar e incluso contra la voluntad de la organización. **La identidad es un *emergente* de la organización, pero también puede ser *construida*.** **Siempre hay en la identidad una tensión entre lo emergente y lo construido, entre la homogeneidad y la heterogeneidad, entre la estabilidad y el cambio.** En cualquier caso la identidad, aunque es lo permanente, **no es algo dado: los miembros de la organización la re-construyen cotidianamente... y a veces la cuestionan**, aún cuando no lo hagan de modo explícito. El banco cooperativo tal vez esté siendo más banco que cooperativa en la cabeza de sus funcionarios más nuevos, que no participaron del momento instituyente, de aquel nacimiento como pequeña cooperativa de ahorro y

crédito. Aquella organización original ya no existe y no es hoy “organización convocante” (Schvarstein 2000), o al menos no convoca a la misma gente o a los mismos deseos y necesidades que en su primera época.

La identidad también establece bordes y límites, define qué está dentro y qué está afuera de la organización. Los socios de la cooperativa son formalmente sus dueños y por tanto están dentro... pero si la cooperativa va deviniendo en banco tal vez vayan quedando en los hechos afuera. Los eslóganes publicitarios tal vez acentúen uno u otro aspecto, pero también el lenguaje interno: ¿seguiremos llamándolos socios o ahora serán clientes? No hay palabras inocentes en las organizaciones.

**La identidad posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y construye una cultura específica de cada organización.** A través de interacciones comunicativas se presenta como imagen de la organización, pero las relaciones entre una y otra son siempre tensas, en tanto revelan por un lado las tensiones internas de la propia identidad y por otro muestran las tensiones entre discurso interno y externo en las organizaciones. Para lo cual será útil el enfoque semiótico que abordaremos a continuación.

Pero antes vale la pena señalar algunos instrumentos metodológicos que pueden derivar de este corpus teórico para el trabajo de investigación o para la intervención profesional:

- Análisis sistemáticos de la identidad de las organizaciones considerando las instituciones que las atraviesan y las tensiones instituido-instituyente. Ambos aspectos pueden ser indagados a través de preguntas específicas incorporadas a encuestas, entrevistas en profundidad, etc. Pero resulta particularmente rico trabajarlo internamente a través de juegos de rol del tipo juicio o debate, en que se argumenten contrapuestos dos o más polos en tensión. (Ejemplo: “¿Somos un banco o una cooperativa? ¿Cómo nos vemos y cómo nos ven?”)
- Reconstrucción de la historia organizacional, lo que puede ayudar a ubicar mejor el momento instituyente inicial y sus sucesivos avatares. Relatos y testimonios serán especialmente útiles para rastrear el pasado y la forma en que éste es vivido (y frecuentemente idealizado). Volveremos más adelante sobre esto al plantear un enfoque socioclínico.

### **3. Un enfoque semiótico<sup>9</sup>: el discurso de la organización**

**Todo habla en las organizaciones. Las palabras y su referencialidad:** quién habla sobre quién y a quién. ¿Por qué el gerente de administración emite tantos comunicados si ésta

<sup>9</sup> Seguiremos aquí, también con cierta libertad, la conceptualización propuesta por L. Schvarstein (1998)

es una empresa básicamente industrial? ¿Qué quieren decir los dirigentes sindicales al decir “nosotros”?<sup>10</sup>. Pero también hablan los espacios y los decorados, los sistemas y procesos, los modos de discutir y vestirse: todo significa. Aunque haya portavoces autorizados, todos sus miembros son portadores del discurso<sup>11</sup> de la organización, aún aquellos que no hablan o que contradicen el discurso oficial. El discurso también es emergente, escapa en buena medida a la voluntad de la organización. Pero siempre hay semiosis asistidas, intentos conscientes por controlar el discurso y prever sus efectos. Al investigador le interesará el discurso emergente, el consultor buscará además proponer acciones para ese control.

En cualquier caso hay que saberlo: el discurso nunca es homogéneo. Hay géneros discursivos distintos: comercial, operativo, institucional, etc., no siempre coherentes entre sí. Hay improbabilidades semánticas: las cosas no tienen un significado único. Hay improbabilidades sintácticas: es casi imposible que todos los signos que la organización emite sean totalmente congruentes entre sí. Y hay improbabilidades pragmáticas: las cosas no significan lo mismo para todos ni todos le atribuirán el significado que se quiso darles. Una campaña “de imagen” puede decir algo diferente de lo que se quiere, contradecirse con otros mensajes que la organización emite cotidianamente, ser interpretada de modos diversos por quienes la reciben.

Es particularmente interesante analizar el discurso identificador de una organización, entendiendo por tal el conjunto de “enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo. Es posible descubrir ciertas regularidades en este discurso, más allá de sus contradicciones, y se orienta siempre a satisfacer las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas<sup>12</sup> en el medio externo o interno de la organización”. (Schvarstein 1998:343)

El discurso identificador es siempre un discurso en tensión. Tensión entre un modelo organizacional implícito y uno explícito, entre estructuras complejas y un discurso que

---

<sup>10</sup> Véase al respecto nuestro libro *Cursos y discursos* (1999b).

<sup>11</sup> Entendiendo por tal “el contenido material de los enunciados intercambiados en contextos sociales, que se hallan imbuidos de significados a través de la intención de los enunciadores y son tratados como significativos por otros participantes.” (T. Dant, 1991, cit. por L. Schvarstein 1998: 337)

<sup>12</sup> Schvarstein sigue aquí a J. Habermas, quien ya en “Conocimiento e interés” definía discurso como “una forma de comunicación que se caracteriza por una argumentación en la cual se convierten en tema las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas”. Habermas retomó ampliamente esta cuestión en su *Teoría de la acción comunicativa* (1989).

las presenta como simples. Entre las jerarquías que pueden estar confusas y el discurso que las pretende claras. Entre múltiples racionalidades que cruzan la organización y el discurso que propone una racionalidad única. Pero en verdad esta tendencia a eliminar la ambigüedad es más bien propiedad del discurso externo. Hacia el exterior la organización tiende a simplificar su realidad, porque hay cosas que no tiene sentido decir hacia fuera o porque no quiere mostrarlas. **En general, discurso interno y externo son diferentes. El primero busca informar, convoca a participar y reflexionar; el segundo busca seducir, persuadir, invita a cooperar. El discurso interno es privado, dirigido a individuos y grupos concretos, poco controlado; el discurso externo es público, dirigido a colectivos no individualizados, altamente controlado. Hacia adentro se habla de cómo las cosas son, se analizan las partes, los procesos, las contradicciones, la complejidad. Hacia fuera predomina el deber ser, se habla del todo y no de las partes, se presentan los resultados y no los procesos, se ocultan las contradicciones, se simplifica.** Hacia adentro se habla de las cosas cuando pasan, hacia fuera la organización se toma su tiempo para pensar qué va a decir. (Schvarstein 1998:348-366)

Normalmente la imagen aparece vinculada al discurso externo, pero también hay una endoimagen vinculada al discurso interno. Ambas están además vinculadas entre sí. Si las tensiones entre discurso interno y externo son extremas pueden ser percibidas desde fuera y desdibujar la imagen. A veces estos problemas buscan disminuirse controlando fuertemente también el discurso interno, lo que suele producir aún más tensiones y hasta el efecto contrario al deseado. Una organización donde las contradicciones no pueden analizarse dentro termina expresándolas hacia fuera. Por otra parte hay muchas instancias en que es difícil establecer cuán interno será un discurso. Una publicación interna puede ser leída también fuera. **Las luchas por el control del discurso son típicas de muchas organizaciones,** y producen por ejemplo publicaciones con un discurso “oficialista triunfalista” que no es creíble internamente, o revela discusiones internas que ahuyentan a potenciales nuevos miembros a los que se pretende atraer a la organización.<sup>13</sup>

Cambios en el discurso es parte de lo que suelen proponer las consultorías de imagen organizacional. Pero **es bueno recordar que cambiar el discurso no es cambiar la identidad. Ambas dimensiones son relativamente independientes,** pero obviamente las tensiones entre ellas pueden también provocar problemas severos a la organización. Un nuevo discurso que contradice fuertemente la identidad de la organización será poco

---

<sup>13</sup> Véase al respecto Kaplún (1999b) op. cit.

creíble. Es por ello que una buena consultoría de imagen obliga a pensar sobre la identidad y suele poner en cuestión aspectos esenciales de la organización.

Entre las figuras del discurso que suele ser interesante analizar se encuentran los mitos, los estereotipos y las metáforas. Los *mitos* son (falsos) modelos que ofrecen un sentido a la existencia (Barthes 1957) o intentan resolver una contradicción (Lévi-Strauss 1962). Por ejemplo hoy en las empresas prolifera el mito tecnológico: ciertos dispositivos mecánicos pueden resolver cualquier problema. Los mitos preferidos de una organización son siempre significativos y dicen mucho sobre su autoimagen y/o sobre la imagen que quiere mostrar. Algo similar sucede con los *estereotipos*, que asocian en forma estandarizada un atributo objetivo y uno adjetivo. Los estereotipos más frecuentes que una institución propone para sus miembros dice mucho sobre su imagen real o deseada: “jóvenes emprendedores”, “académicos de excelencia”, etc. Las *metáforas*, sustituciones del lenguaje que actúan por semejanza o analogía, suelen estar presentes en el discurso de la organización para describirse a sí misma. El hecho de que se hable de la organización como una máquina, un organismo, un equipo, una familia, una casa o una red, dice mucho sobre su concepción interna y sus prioridades externas. Las metáforas sobre el “abajo y “arriba”, el adentro y el afuera, lo que baja y lo que sube, lo que entra y lo que sale en/de la organización (órdenes, información, etc.) dicen también mucho sobre ella (Kaplún 1999a, 2000b).

A nivel metodológico, podemos también aquí hacer algunas sugerencias para la investigación o la intervención profesional:

- Analizar sistemáticamente algunos elementos significativos del discurso organizacional, desde la publicidad a las circulares internas, las reuniones de alta gerencia o la atención de los telefonistas.
- Buscar en ellos las tensiones propias y las tensiones con otros discursos de la propia organización (interno-externo, etc.), las referencialidades (quién habla de quién y a quién), los portavoces y portadores, los cambios que se han producido en el tiempo, los mitos, estereotipos y metáforas dominantes.
- Nuevamente aquí hay dos tipos de abordajes posibles y complementarios. Por un lado el análisis de mensajes materiales ya existentes (publicaciones, documentos, etc.) o registrados especialmente para la investigación (grabación de reuniones, conversaciones, etc.). Por otro lado la recreación de discursos con los propios miembros de la organización, involucrándolos en un autoanálisis.

#### **4. Un enfoque socio-clínico: la novela organizacional**

Como se ha visto hasta aquí, dos preocupaciones aparecen constantes: la apertura teórica en cuanto a enfoques y la cercanía metodológica con los sujetos y su organización, procurando hacer de la organización *sujeto* y no *objeto* de transformaciones. Por ello encontramos en la corriente de la sociología clínica y en general en el análisis clínico en ciencias humanas<sup>14</sup>, una vertiente de enorme riqueza para nuestro trabajo, de investigación o de intervención (y sobre todo de investigación e intervención).

La palabra clínico, tomada de la medicina, alude a “inclinarse” hacia el paciente. El saber médico se desarrolló originalmente en contacto directo con los pacientes, de los que se debía aprender al mismo tiempo que intentar ayudarlos a sanar. Los resultados de esa intervención ayudan a su vez a comprender mejor. Extrapolado como analogía para las ciencias humanas, el abordaje clínico propone entonces en primer lugar detenerse seriamente en cada caso, reconstruyendo su historia y contexto, y abordarlo desde estrategias de investigación-acción o, como prefieren denominarlo, de investigación-implicación. Investigación implicada en tanto compromete al investigador con los sujetos y los pone a ellos mismos en posición de investigar su propia realidad. Este abordaje en buena medida ya está presente tanto en la consulta organizacional de origen norteamericano de impronta lewiniana<sup>15</sup>, como en el análisis institucional (Loureau 1975) o el socioanálisis (Mendel 1973) desarrollados en Europa. Para la sociología clínica la interacción es vista como condición específica de producción de conocimiento científico (Rhéaume 1995), en un contexto de compromiso concreto con los sujetos de investigación, manteniendo siempre la tensión entre la implicación y el distanciamiento, la angustia y el método<sup>16</sup>.

A ello la sociología clínica agrega un intento fuerte por romper barreras disciplinarias, creando espacios transdisciplinarios que den cuenta de la complejidad social<sup>17</sup>, articulando lo social con lo psíquico, lo cultural y lo histórico. Se busca comprender, por un lado, cómo las transformaciones socio-estructurales condicionan las actitudes y los comportamientos de los individuos y, por otro lado, comprender los modos en que los sujetos inventan prácticas para afrontar los conflictos y hacer frente a las situaciones

---

<sup>14</sup> Seguiremos aquí básicamente los trabajos de V. de Gaulejac, J. Rhéaume y E. Enriquez recopilados por A.M. Araujo (1995).

<sup>15</sup> Véase Lewin, K (1988) La teoría del campo en la ciencia social. Paidós, Barcelona.

<sup>16</sup> Retomando las fermentales propuestas de G. Devereux (1977).

<sup>17</sup> Con muchos puntos de contacto entonces con el pensamiento de E. Morin (1991).

sociales que viven. Surgen así, por ejemplo, estudios sobre la vergüenza y la pobreza o sobre el costo humano de la lucha por la “excelencia” en las empresas; y surgen también conceptos teóricos mixtos y complejos: neurosis de clase, edipo sociológico (Gaulejac 1987, 1993, 1996). Se trata de salir de la trampa que la propia sociología había creado al transformarse en un “refugio contra lo vivido”, al constituirse “contra lo singular, lo personal, lo existencial”; se busca “evitar la doble trampa de la vivencia sin concepto y del concepto sin vida”<sup>18</sup>. Reconociendo a su vez que lo social preexiste a lo psíquico, que “el corazón tiene razones sociales”, pero que también los procesos psíquicos inconscientes tienen un impacto concreto en las organizaciones de la sociedad. Se trata pues de un complejo entramado recursivo en que lo que inicialmente fue producto se vuelve productor de aquello por lo que fue producido. Estudios como los del propio Bourdieu (1979) sobre la distinción o el gusto y los de los sociólogos clínicos sobre la herencia (Gaulejac 1983), muestran esta compleja articulación donde se mezclan amor y dinero, poder y deseo, mecanismos narcicísticos y problemas de estatus social.

Para ello proponen métodos que buscan poner la historia individual, personal y familiar en perspectiva en el contexto histórico-social y en diálogo con el colectivo. Admitiendo que los sujetos son producto de esa historia personal, familiar y social (agreguemos: organizacional), pero también agentes de historicidad, capaces de producir transformaciones sobre sí mismos y sobre su contexto. Desarrollan entonces una diversidad de técnicas de tipo biográfico-social: “cartas de identidad”, árboles genealógicos, historias de vida analizadas grupalmente donde se articulan lo individual y lo social. Los grupos de investigación- implicación pueden entonces analizar “trayectoria social y dinero”; “trayectoria social e ideología”, “novela amorosa”, etc.

Inspirados en esta propuesta podemos por ejemplo trabajar grupalmente con los miembros de una organización analizando sus historias individuales a tres niveles: personal, organizacional y socio-histórico. También es posible incorporar en este análisis aspectos específicamente comunicacionales, vincular las identidades individuales con las organizacionales, la autoimagen personal con la organizacional, etc. Finalmente es posible construir una biografía organizacional, analizando la genealogía de la organización y la *novela* organizacional: el modo particular en que la historia es contada en la propia organización.

Esta novela obviamente puede y suele ser diferente para distintos actores de la organización y cambiante a lo largo del tiempo. Aparecen allí diversos mitos sobre la

---

<sup>18</sup> P. Bourdieu y H. Lefebvre respectivamente (s/d), citados por Gaulejac (1995).

fundación y sobre los desarrollos posteriores, cuyo análisis ayudará mucho a entender cómo la organización se ve a sí misma y cómo se muestra a otros. Cada organización tiene sus antepasados y parentescos, sus padres, sus héroes y villanos, sus batallas victoriosas y sus derrotas. Esa novela transcurre a su vez sobre un trasfondo histórico y social que debemos incluir para poder entenderla. Contexto que fue vivido por la organización y sus miembros de un modo particular, por lo cual se recuerdan algunos hechos y no otros. En un sindicato se recordará especialmente la aprobación de determinadas leyes de protección laboral, la constitución de una central sindical o la represión desatada por una dictadura. En un banco tal vez se recuerde especialmente una devaluación con la que perdió dinero al transformar en incobrable parte de su cartera de acreedores o la llegada al país de un conjunto de bancos extranjeros competidores. En ambos se recordará a su vez una histórica huelga bancaria... Esta novela contextualizada se incorpora entonces al imaginario de la organización y contribuye a conformar su identidad y su imagen.

Entre las propuestas metodológicas que pueden inspirarse en este enfoque cabe mencionar entonces:

- Constituir grupos de investigación-implicación con organizaciones concretas que permitan avanzar en la investigación teórica sobre los problemas organizacionales en general y en particular sobre los de comunicación, identidad e imagen. Grupos que serán a la vez talleres para la preparación de acciones en la propia organización.
- En estos talleres una metodología central será la reconstrucción de la biografía organizacional con su contexto socio-histórico. Allí puede analizarse en particular la evolución de la identidad e imagen organizacional.

## 5. Un enfoque estratégico – cultural<sup>19</sup> : ¿quién nos necesita y para qué?

Un punto de vista interesante es el de Michel Crozier y sus colaboradores, que se sitúa a medio camino entre el interaccionismo y los enfoques sistémicos, entre la libertad de los actores y el determinismo del sistema. Para Crozier (1977) las organizaciones son una solución -artificial como toda construcción humana- al problema de la cooperación entre actores con intereses diferentes y potencialmente contradictorios. Las organizaciones son sistemas de acción concretos, *constructos* sociales para la acción colectiva que definen el problema a abordar –sus objetivos, finalidad, etc.- de modo tal que estos intereses no pongan en peligro el proyecto común. Pero las restricciones impuestas por la organización no suprimen la posibilidad de que los actores que la

<sup>19</sup> Se trata estrictamente de dos enfoques diferentes que han estado en fermental relación y debate.

integran persigan objetivos propios y contradictorios. (Crozier 1977:15-21) El *sociograma* de una organización, donde se señalan las relaciones de poder, suele diferir entonces del organigrama formal y sufrir más variaciones en el tiempo.

Las personas desarrollan sus propias estrategias dentro de cada organización, compatibles o no con las de otros y con las “de la organización”. No se trata sólo de un desvío: es una tensión inherente a toda organización. Los márgenes de acción de los grupos y los individuos dentro de las organizaciones se ubican fundamentalmente en las *zonas de incertidumbre* (Crozier 1977: 71-73), aquellas cosas que no pueden ser fácilmente controladas por el sistema, pero eventualmente sí por alguno de los actores, de acuerdo a los recursos con los que cuenta: saber (técnico, científico, profesional), información (sobre la propia organización y sobre el contexto), manejo de las reglas (capacidad de crearlas o de controlar su aplicación), manejo del contexto (acceso a recursos financieros, influencia política, etc). Los obreros de mantenimiento cuidan su prestigio y obtienen beneficios salariales usando cuidadosamente de su poder de parar el trabajo de otros y la dificultad de reemplazar su saber-hacer. Trabajadores manuales e intelectuales, públicos y privados, suelen desarrollar estrategias propias dentro de las organizaciones sindicales. Docentes, funcionarios y estudiantes hacen lo propio en una universidad. Y cada docente, por ejemplo, desarrolla su estrategia: investigando o concursando, publicando o presionando...

Este tipo de análisis tiene una primera utilidad para pensar la imagen organizacional como algo no homogéneo. Los distintos actores tendrán para sí mismos y transmitirán a otros, imágenes no necesariamente coincidentes. Estas diferencias tendrán muy probablemente relación con sus estrategias particulares dentro de la organización.

Por otro lado también es posible pensar la imagen de la organización como imagen en competencia con las de otras organizaciones, elementos que pueden y debe incorporarse también a los análisis estratégicos. Por ejemplo incluyéndolos en los análisis de tipo FODA o similar, identificando fortalezas y debilidades de identidad, oportunidades y amenazas para la imagen de la organización.

En este sentido puede recurrirse también a todo lo que ya han desarrollado desde hace años los estudios motivacionales para el campo de la publicidad (Dichter 1970). La imagen de una organización es en este sentido una promesa para sus públicos que será tanto más eficaz cuanto mejor apele a sus deseos inconscientes. Este principio que ha servido como herramienta de manipulación puede también ser utilizado en un sentido

inverso, para buscar la conexión entre la identidad de una organización y las motivaciones potenciales de sus públicos (Ejemplo: ¿Hay gente que lo que desea es una cooperativa más que un banco? ¿Cuáles son sus motivaciones profundas y cómo conectamos con ellas?)

Para pensarlo de este modo puede ser útil recurrir a la diferenciación entre necesidades humanas y satisfactores propuesta por Max Neef (1986). Así por ejemplo la subsistencia sería una necesidad humana básica y la alimentación y el abrigo algunos de los satisfactores de esa necesidad. Algunos satisfactores tienen un efecto paradójico: no resuelven la necesidad e incluso inhiben la posibilidad de satisfacer otras. El consumo desmedido, por ejemplo, puede aislar a las personas al punto de perjudicar su adecuada subsistencia e inhibir sus capacidades para satisfacer sus necesidades de afecto, identidad, etc. Algunos satisfactores en cambio tienen características sinérgicas, posibilitando o facilitando la satisfacción de varias necesidades. La educación por ejemplo (al menos cierto de tipo de educación) podría satisfacer la necesidad de entendimiento, pero contribuir también a la satisfacción de otras necesidades (subsistencia, creación, etc.) (Calvo 1993). Desde este punto de vista podría pensarse cualquier organización como un satisfactor de necesidades humanas. Preguntarse por las necesidades a las que se está satisfaciendo y /o a las que podría satisfacer, permite un nuevo punto de entrada para pensar la organización, su identidad y, a partir de allí, su imagen.

Este tipo de enfoque, al incluir entre las necesidades humanas aspectos afectivos, de identidad, psíquicos, etc. nos recuerda que, en el juego de cada actor en la escena organizacional, **no todo es lucha por el poder. Incorporar la dimensión cultural es clave para entender las identidades de las organizaciones y las identidades presentes en las organizaciones.** Es muy distinta la relación que establecen con la empresa en la que trabajan inmigrantes recientes con intención de volver a su lugar de origen que trabajadores estables que aspiran a jubilarse en su puesto. Tampoco es igual para los obreros no calificados que para los técnicos y profesionales. Para unos la empresa será vivida exclusivamente como la que proporciona el trabajo que permite subsistir. Para otros el lugar donde además se hacen amistades con las que se comparten muchos momentos de la vida. Y para otros toda su apuesta vital estará jugada en la carrera dentro de la empresa, importando las amistades sobre todo como aliados para asegurarla. (Sainsaulieu 1987)

Estas diferentes culturas de trabajo sin duda incidirán decisivamente en el modo en que viven a la organización, en la forma y grado en que se identifican con ella y en la imagen que transmiten hacia fuera. Claro que también sobre esto se puede incidir: procesos de renovación tecnológica, promociones internas, reestructuras, redistribución del personal, capacitación, etc. impactan habitualmente en las culturas de la organización. Es muy conocido el problema de los encuentros entre culturas diferentes que suelen producirse en las fusiones o absorciones empresariales. Aunque la imagen de expansión puede resultar favorable en principio para la empresa, los conflictos culturales provocados pueden también tener efectos negativos, al traslucirse hacia fuera como tensión o como imágenes diferentes en pugna, que responden a las identidades de las empresas originarias y a las culturas de quienes vienen de una u otra.

Hay sucesos especiales que pueden producir cambios culturales. Una huelga puede poner en contacto sectores que se conocían poco y los hace aprender de golpe muchas cosas sobre sí mismos y sobre los demás. Hay también contextos que provocan cambios culturales: una alta desocupación puede hacer aferrar más al lugar de trabajo y a la vez acentuar el desánimo y la desmotivación. Tema que forma parte de nuestro último enfoque.

Pero antes, una vez más, algunas sugerencias metodológicas que pueden desprenderse de lo planteado:

- Identificar las *estrategias* y las *culturas* de los distintos *actores* dentro de la organización, incluyendo las imágenes de la organización que cada uno de ellos transmite. Esto puede hacerse a partir de sociogramas, estudios etnográficos, etc. En el trabajo grupal puede ser conveniente reunirse, al menos en algunas instancias, en forma separada con los grupos con estrategias y culturas diferentes.
- Incorporar las cuestiones de imagen e identidad dentro de los análisis estratégicos de las organizaciones, en los esquemas de tipo FODA o similares.
- Incorporar también los análisis de necesidades y satisfactores, respondiendo a la pregunta: ¿qué necesidades satisface la organización y de qué modo, cuáles y cómo podría satisfacer? Entrevistas y grupos parecen técnicas adecuadas para esto, complementados con encuestas cuando resulta necesario.

## **6. Un enfoque socio-político: ¿cambio de imagen o cambio organizacional?**

La decadencia del modelo taylor-fordista de organización, excesivamente rígido y jerarquizado, parece haber dado lugar a nuevas perspectivas en el terreno

organizacional, más flexibles y horizontales. El discurso managerial posmoderno insiste hoy en dos palabras: participación y compromiso. Sea que hable de calidad total, reingeniería o excelencia, la participación está de moda en la literatura organizacional, aunque con frecuencia el discurso parece más avanzado que la realidad empresarial concreta. A poco que se avanza en participación de los trabajadores, las jerarquías parecen asustarse y retroceder o, ya desde el comienzo, limitan la participación a aspectos puntuales e inmediatos del entorno del trabajador sin dejarlo incidir en ninguna decisión estratégica<sup>20</sup>. Muchas se limitan a cuestiones tales como organizar la fiesta de fin de año o discutir el diseño de los uniformes de trabajo: “Tecnologías Modernas Para Poner Límites a la Participación en las Empresas.” (Schvarstein 2000:266).

La cuestión del compromiso parece en cambio más real. Son muchas las empresas que hoy demandan de las personas mucho más que su trabajo a cambio de un salario: “reclaman su alma” (Mintzberg 1990), su energía psíquica (Gaulejac 1993); piden adhesión a la “misión” y la “filosofía” de la empresa, a su “ideología”, su “mística”, etc. Y en buena medida parece que la logran, al menos a nivel de sus cuadros directivos... con resultados trágicos en muchos casos, cuando estos cuadros se “queman” y son descartados tras haber apostado su vida a la empresa (Gaulejac 1993).

Los cambios tecnológicos facilitan la flexibilidad... y hacen más prescindibles y fácilmente reemplazables a muchos trabajadores. Internet e intranets facilitan la interactividad... y potencian la vigilancia por parte de las jerarquías. La descentralización dispersa a los trabajadores y les quita poder. Los cambios parecen ir más bien en dirección a una retaylorización que acentúa el control y no la participación.

Autonomía, ‘empowerment’ y trabajo en equipo pueden no ser más que “técnicas confirmatorias del orden instituido antes que valores determinantes de un nuevo orden instituyente. (...) En la medida en que no se modifique la apropiación del producto del trabajo humano, en la medida en que persistan y se acentúen las diferencias generadas por los actuales modos de distribución de la riqueza, toda diferencia entre discurso moderno y posmoderno será de naturaleza meramente retórica. (...) En los hechos estamos frente a una sociedad dual, que divide a los que están adentro del sistema y quienes quedan afuera. En ella, el desempleo estructural, la concentración de la riqueza y la exclusión de un número cada vez mayor de personas inclinan tanto la balanza del

---

<sup>20</sup> Un desarrollo más amplio de estas cuestiones puede encontrarse en nuestro trabajo ya citado “Comunicación organización: la importancia de los bordes...” (2000b) y en “La tribu posmoderna” (2000c).

poder del lado de la organización y del capital, como lo estuvo en los comienzos de la Revolución Industrial. (...) Para los excluidos ni se habla de autonomía y participación: sólo de autoempleo y precarización. Y entre los incluidos cunde el terror al desempleo y se está dispuesto a aceptar reducciones salariales y condiciones de trabajo ‘flexibles’’. (Schvarstein 1998).

En verdad el modelo “es muy perverso desde el punto de vista social pero también desde el punto de vista económico” porque termina por afectar su valor más sagrado: la eficiencia. “Busca economizar empleo y termina desperdiciando trabajo” (Massera 1998). Las tercerizaciones empiezan a mostrar sus costos ocultos en pérdida de calidad (Massera 2000), al igual que la polivalencia sin aumento de las competencias del trabajador. Las organizaciones se llenan de paradojas, las prácticas y sus resultados entran en contradicción con las teorías y los discursos.

En este contexto, la preocupación por la imagen organizacional aparece entre las prioridades principales del management posmoderno. El mayor valor de mercado de una empresa es el de su/s marca/s, básicamente imagen pura. Por ello tal vez, las tensiones entre comunicación interna y externa hoy se extreman: cuanto más se esfuerzan en sonreír las empresas hacia fuera, más chirrían las broncas internas. Los modelos de atención “centrados en el cliente” por ejemplo, olvidan con frecuencia a los empleados que los deben llevar a cabo y provocan en ellos tal malestar que finalmente la sonrisa se licúa.

Por otro lado algunas organizaciones que tuvieron tradicionalmente una orientación social alternativa al modelo dominante, como las cooperativas, fueron perdiendo su identidad y desdibujando su imagen, en aras de una “modernización” eficientista que, en vez de ayudarlas a sobrevivir a la dura competencia del mercado, las conduce con frecuencia al desastre completo. El discurso posmoderno, curiosamente, vuelve a hacerles descubrir lo que ya sabían y habían olvidado: eso que algunos llaman “factor c”, la fuerza productiva “que surge de la solidaridad, de la cooperación, de la asociación” (Razeto 1998). O las “necesidades del cliente” como articulador central de la estrategia empresarial, en tanto las cooperativas nacieron para satisfacer las necesidades de sus socios. Recuperar la identidad originaria y volver a sintonizar con ella la imagen proyectada parece entonces un imprescindible buen negocio.

Algunas orientaciones metodológicas que surgen de estas reflexiones sobre el contexto socio-político en que se desarrolla la investigación y el trabajo profesional con organizaciones hoy:

- Discernir cuándo las organizaciones y sus jerarquías están dispuestas a trabajar sobre su propia identidad y eventualmente a hacer cambios en serio en su estructura, su funcionamiento, etc. y cuando quieren cambiar su imagen sin alterar nada de todo eso.
- Cuando la disposición al cambio en serio existe –aún tímida y confusamente– mostrar las contradicciones y paradojas que provoca ese querer cambiar de *look* sin cambiar por dentro. O mostrar como algunos cambios de imagen han traído fuertes problemas internos que deben ser abordados.

En este último caso las metodologías participativas resultan no sólo mejores sino coherentes con la propia propuesta, sobre todo para la intervención profesional. En el primero es probable que un abordaje participativo no sea realmente practicable, aunque al comienzo lo parezca....

### Referencias bibliográficas

- Araujo, A.M. (ed.) (1995) Análisis clínico en Ciencias Humanas. ClaeH, Montevideo.
- Barembliit, G. (1994) Sociedades e instituciones. Mimeo, Montevideo. Trad. de Correntes do análise institucional, s/d.
- Barthes, R. (1957) Mythologies. Seuil, Paris.
- Berger P. y Lukmann, T. (1968) La construcción social de la realidad Amorrortu, Buenos Aires
- Bourdieu, P. (1979) La distinction. Minuit, Paris
- Calvo, C. (1993) ¿Crisis de la educación o crisis de la escuela? En Osorio, J y Weinstein, L, (eds.) El corazón del arco iris. Lecturas sobre nuevos paradigmas en educación y desarrollo. CEAAL, Santiago de Chile.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977) L'acteur et le système. Seuil, Paris
- Devereux, G. (1977). De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento. Siglo XXI México.
- Dichter, E. (1970) Las motivaciones del consumidor. Sudamericana, Buenos Aires.
- Etkin, J. y Schvarstein, L (1997) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires (Primera edición 1989)
- Gaulejac, V. (1983) L'heritage. En Connexions, N° 41, Paris.
- Gaulejac, V. de (1987) La névrose de classe. Hommes et Groupes, Paris.
- Gaulejac, V. de (1995) La sociología y lo vivido. En Araujo. A.M. (ed.) Análisis clínico en Ciencias Humanas. ClaeH, Montevideo. Originalmente publicado en Gaulecaj, V. de, (1993) Sociologies cliniques, Ed. Hommes et perspectives, Paris-Marseille.
- Gaulejac, V. de (1996) Honte et pauvreté. Trad. al español Vergüenza y pobreza, mimeo Montevideo.
- Gaulejac, V. de y Aubert. N. (1993) El coste de la excelencia. Paidós, Barcelona.
- Goffman, E. (1981) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu, Buenos Aires. (Ed. original en inglés: 1959)

- Habermas, J. (1989) Teoría de la acción comunicativa. Taurus, Buenos Aires 1989
- Kaplún, G (1999a) Las metáforas de la organización. En Rev. Relaciones N° 187, Montevideo
- Kaplún, G (1999b) Cursos y discursos. Comunicación y formación sindical en Uruguay. Nordan, Montevideo
- Kaplún, G (2000a) Dibujar la comunicación. En Rev. Relaciones N° 190, Montevideo
- Kaplún, G (2000b) Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. CIESPAL, Quito
- Kaplún, G (2000c) La tribu posmoderna. En Rev. Relaciones N° 194, Montevideo
- Lévi-Strauss (1962) La pensée sauvage. Plon, Paris
- Lewin, K (1988) La teoría del campo en la ciencia social. Paidós, Barcelona.
- Loureau, R. (1975) El análisis institucional. Amorrortu, Buenos Aires.
- Lucas Marín, A. (1997) : *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Ed. Bosch, Barcelona.
- Massera, E. (1998) *¿Empleo vs. Trabajo?* En Rev. Cooperación N° 6, Montevideo
- Massera, E. Iturra, C. (2000) *Desafíos de la innovación en Uruguay. El problema de la construcción del conocimiento productivo*. Universidad de la República - Unid. de Rel y Cooperación. Montevideo.
- Max Neef, M (1986) Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Cepaur, Santiago de Chile.
- Mendel, G. (1973) Sociopsicoanálisis. Amorrortu, Buenos Aires.
- Mintzberg, H (1990) *Le management. Voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation, Paris.
- Morin, E. (1991) Introduction à la pensée complexe. ESF, Paris.
- Rhéaume, J. (1995) Dimensiones epistemológicas de las relaciones entre teoría y práctica. En Araujo. A.M. (ed.) *Análisis clínico en Ciencias Humanas*. ClaeH, Montevideo. Originalmente publicado en
- Razeto, L. (1998) *El factor "C" y la economía de la solidaridad*. COFAC. Montevideo
- Rhéaume, Jacques (1993) *Analyse clinique en sciences humaines*. Saint. Martin, Québec.
- Sainsaulieu, R. (1987) *L'identité au travail*. Fondation Nationales des Sciences Politiques, Paris.
- Schvarstein, L (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Piados, Buenos Aires.
- Schvarstein, L. (2000) *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Piados, Buenos Aires (1ª ed. 1991)