

## ABORDAJE PSICOSOCIAL DE LA DIVERSIDAD Y PAPEL DE FORMAS ORGANIZATIVAS EN LA ESTRUCTURACIÓN DE CONTEXTOS ORGANIZACIONALES INSTITUIDOS

Erico Rentería Pérez\*, Beatriz Carvajal\*\*

### *Resumen*

Como resultado de dos estudios se propone la estructuración de contextos organizacionales instituidos a través de la creación, mantenimiento o eliminación de formas organizativas que particularizan, dan forma y articulan las acciones de gestión en organizaciones. Se toman versiones en uso de la literatura especializada, actores sociales y documentos oficiales sobre Formas Organizativas en una organización empresarial.

Literatura y documentos reportan formas asociadas a jerarquías, especialización, articulación del trabajo y maximización de resultados. Versiones de estas fuentes se reproducen o modifican en las concepciones

Fecha de recepción: 15 de febrero de 2006  
Fecha de aceptación: 19 de febrero de 2006

---

\* Mg. Psicología Social, Pontificia Universidad Católica de São Paulo (Brasil). Doctorando, Universidad de São Paulo, USP-SP (Brasil). Profesor Área de Psicología Organizacional y del Trabajo, Instituto de Psicología, Universidad del Valle (Colombia). [erenter@univalle.edu.co](mailto:erenter@univalle.edu.co)

\*\* Psicóloga. Universidad del Valle (Colombia).

Origen de subvenciones y apoyos recibidos: Comisión de estudios, Universidad del Valle (Colombia). Bolsa de Estudios. CNPq (Brasil).

y prácticas de actores sociales de las organizaciones y se reconocen esas Formas Organizativas como parte de la estructura real con múltiples papeles posibles.

Cruzando parámetros de caracterización inferidos para Contextos Organizacionales Instituidos con niveles de actuación y formas organizativas, se discute la estructuración como orden negociado, como tejido social en interfase entre lo oficializado y los diversos cotidianos.

**Palabras claves:** Formas organizativas, estructuras organizativas, organizaciones, psicología organizacional.

### *Abstract*

As a result of two studies it's argue structuring of institutionalized organizational context through creation, supporting or eliminating organizational forms that particularize, shape and articulate the actions of de organization's management. Versions being in use form Specialized literature, social actors and official documents are taken inside a private organization.

Literature and documents report forms associated to hierarchy, specialization, articulation of work, and maximization of results. Versions from these sources are reproduced or modified in conceptions, versions and practices of social actors in the organizations, recognizing these forms as part of the real structure with multiple possible roles.

Crossing parameters of characterization inferred for institutionalized organizational contexts with levels of acting and organizational forms, it's discussed the structuring as negotiated order, as social tissue in the interface between what is official and the multiple daily.

**Keywords:** Organizational Forms, organizational structures, organizations, organizational psychology.

## INTRODUCCIÓN

La organización como construcción social y unidad de análisis constituye un fenómeno complejo sobre el cual vale la pena mantener una visión amplia para alcanzar una mejor comprensión de sus niveles y maneras de funcionamiento; así como de las diferentes formas de legitimación de significados, sentidos, prácticas sociales y aprendizaje cultural que facilitan o dificultan su surgimiento, mantenimiento, desarrollo, modificación o desaparición en sus contextos sociales específicos.

Morgan (1996) plantea que la organización ha sido y puede ser comprendida y pensada a través de diferentes metáforas, cada una de las cuales representa una visión y versión parcial de la misma. El autor nos presenta opciones para ver la organización como mecanismo, organismo, cerebro, cultura, sistema político, cambio y transformación y como instrumento de dominación; identificando sus principios, énfasis y limitaciones. Sin embargo, la mayor parte de las explicaciones de la literatura especializada y principalmente las prácticas de los actores sociales, y según lo consignado en los documentos oficiales, los modelos explicativos de Contextos Organizacionales Instituidos permiten identificar concepciones “enraizadas” que se basan, generalmente, en ideas preconcebidas de carácter mecanicista u organicista, según las cuales la configuración de un contexto organizacional, es decir, la forma como está constituido, está dada por la interdependencia o interrelación mutua de las partes en un todo (pretendido o real), el cual se mantiene gracias a la continuidad y permanencia de su estructura.

A estas dos metáforas generalmente se ha contrapuesto una que hace énfasis en los sistemas de relaciones de poder (Enriquez, E., 2001 y 2000; Rentería, 1996, Pagès; Bonetti; Gaulejac & Descendre, 1993; Guiot, 1985; y Lapassade, 1977), en el cual se plantea que conjuntos de intereses, conflictos y juegos potenciales son los que regulan su funcionamiento. Más recientemente la literatura especializada ha abordado otras que ponen énfasis en la cultura (Enríquez, A., 2006) o en el flujo de información y las implicaciones de la tecnología (Chia, 1998, Malvezzi, 2000a, Lash, 2002). En la primera se enfatizan los significados compartidos por las personas que conforman la organización sobre valores, principios, ideas,

normas, rituales y creencias. En la segunda, los procesos de información, la apropiación tecnológica, el aprendizaje y la inteligencia constituyen los aspectos básicos para la comprensión y explicación del funcionamiento o estructuración de las organizaciones.

Si bien estas alternativas para pensar la organización enriquecen el análisis de la misma, en tanto que formas y repertorios de comprensión y explicación, quienes hacen organización se han apropiado de estas perspectivas con el fin de explicar u oficializar su configuración en el orden del *deber ser*, y pretenden una adaptación primaria aceptada y significada por todos de igual manera, sin que coincida necesariamente con lo que sucede en las prácticas organizativas en el nivel de las adaptaciones secundarias, en la actividad cotidiana de las personas, como lo propone Petit (1984).

Guiot (1985), al igual que otros autores como Spink, P. (1988 y 1996) y Petit, F. (1984), hace alusión a esta situación al referirse a las estructuras organizativas como diferentes de las estructuras *formales*, en el sentido de Spink y de Petit, por considerar que las primeras están constituidas por la “red de actividades interdependientes que se llevan en la práctica”, mientras que las segundas no son más que la expresión de las estructuras teóricas expresadas a través de documentos oficiales en los que se representa el ideal de organización.

Al resaltar el papel de las actividades en la configuración de las estructuras organizativas, Guiot y Spink otorgan a las personas que integran la organización un papel diferente por considerar que las organizaciones se particularizan en las formas cómo proceden y se establecen para dar cuenta de su ocupación (en cuanto actividad) y su organización (en cuanto contexto específico donde se trabaja). Lo anterior, conforme a sus representaciones, concepciones sobre la organización y el sentido que atribuyen a la posición que ocupa.

Desde esta perspectiva interaccional–relacional (Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa & Rala, 1998) se considera que la estructuración de los contextos organizacionales es resultado de una construcción social producto, a su vez, de intercambios constantes –o esporádicos– entre

los individuos que los conforman. En este orden de ideas, la estructura organizativa a la que hace mención Guiot, de manera similar a la noción “organización” propuesta por Weick (1982) y a la “estructuración” de Spink (1996), entendida como aquella que se relaciona con el funcionamiento concreto de las organizaciones, estaría constituida por un conjunto de constancias de hábitos en las actividades, formas de representación y de organización que las personas adoptan y que se conjugan en el día a día. Finalmente, esto es lo que hace que la gestión de un sistema organizacional sea más o menos efectivo, que sea más o menos agradable trabajar en él, *que se haga de cuenta que se hace*, o que las personas realicen actividades orientadas al beneficio común o al de unos pocos a través de los sistemas y formas organizativas de que hacen parte.

En el marco de la psicología social y organizacional, y a partir de reflexiones y desarrollos basados en dos investigaciones<sup>1</sup>, este trabajo presenta alternativas para la comprensión de algunas categorías utilizadas en los sistemas organizacionales y que han sido reportadas en la literatura especializada, usadas por los actores sociales que conforman organizaciones y que muestran la tendencia a ser dadas como “hechos naturales” en Contextos Organizacionales Instituidos.

Con base en el supuesto de tipo interaccional-relacional, los sistemas organizacionales se estructuran a partir de diversidad de formas organizativas, tales como grupos, redes, comités, cuasi-grupos, conjuntos de acción, áreas funcionales, etc., en los cuales las personas se encuentran y realizan sus actividades. Por el hecho de hacer parte de estas formas organizativas, las personas tienen necesariamente diversas formas de concebir sus papeles (actividad y posición) en ellas. A continuación se

---

<sup>1</sup> En su orden nos referimos a dos trabajos de los autores: Rentería, Erico (1997) *Grupos e intervenções grupais. Concepções, relações e implicações na perspectiva de profissionais que trabalham com grupos*. Disertación de maestría. Pontificia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP. Brasil; y al de Carvajal, Beatriz (1998) *Diversidad y papel de formas organizativas en una organización empresarial*. Trabajo de grado. Director. Erico Rentería. Universidad del Valle. Adicionalmente, se han realizado otros trabajos que consolidan y corroboran la propuesta de los parámetros para caracterización de contextos organizacionales como el de Domínguez, Godoy, Guerrero & Muñoz (2001).

presenta la síntesis de una revisión que busca establecer *conversación* entre el campo de la literatura especializada sobre organizaciones y formas organizativas y los actores sociales que cotidianamente construyen, desarrollan, mantienen o modifican los Contextos Organizacionales Instituidos. Este último componente propone, a su vez, otro frente de conversación interesante que corresponde a los documentos oficiales que rigen legalmente estos sistemas organizacionales, por ser versiones que representan repertorios posibles o escogidos por sus actores o autores según corresponda.

Consideraciones como las anteriores, así como reflexiones previas y la consolidación de líneas de investigación e intervención en organizaciones de diferentes tipos<sup>2</sup> nos han permitido preguntarnos: ¿cuáles son, de qué forma se manifiestan y qué papel cumplen las diversas formas organizativas que comúnmente configuran el proceso de estructuración del cotidiano de los Contextos Organizacionales Instituidos? Para llegar a la presente propuesta complementariamente se han realizado estudios que exploran versiones alrededor de la problemática anterior, que cubren las tres fuentes de información mencionadas y tratan de identificar los parámetros de caracterización de formas organizativas, sin necesariamente tratar de definir las exhaustivamente<sup>3</sup>. Este abordaje permitió la aproximación a un marco de referencia inicial de parámetros de caracterización para la identificación, comprensión y explicación de las formas organizativas, su papel, y relacionarlas con los niveles de actuación de los Contextos Organizacionales Instituidos con base en una perspectiva psicosocial en la cual las versiones de los actores sociales

---

<sup>2</sup> Nos referimos al núcleo de investigación sobre “organización y acción social” de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo PUC-SP dirigido por el profesor Peter Spink, y al Departamento de Psicología Social y del Trabajo de la Universidad de São Paulo USP-SP, en la línea dirigida por el profesor Sigmar Malvezzi en el Brasil; y en Colombia, al Grupo de Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo y a trabajos realizados a través de la Oficina de Extensión del Instituto de Psicología de la Universidad del Valle.

<sup>3</sup> Se trata de identificar las nociones que subyacen los conceptos, sin quedar atrapados en la nomenclatura asociada a los términos utilizados para referir formas y estructuras organizativas por parte de la literatura especializada, los actores sociales y los documentos oficiales.

fueron trabajadas a partir de sus posicionamientos (Davis & Harré, 1990) desde una perspectiva discursiva (Spink, P, 1999 y Spink, M.J. 1999).

### **¿Estructura organizacional o estructuración de contextos organizacionales?**

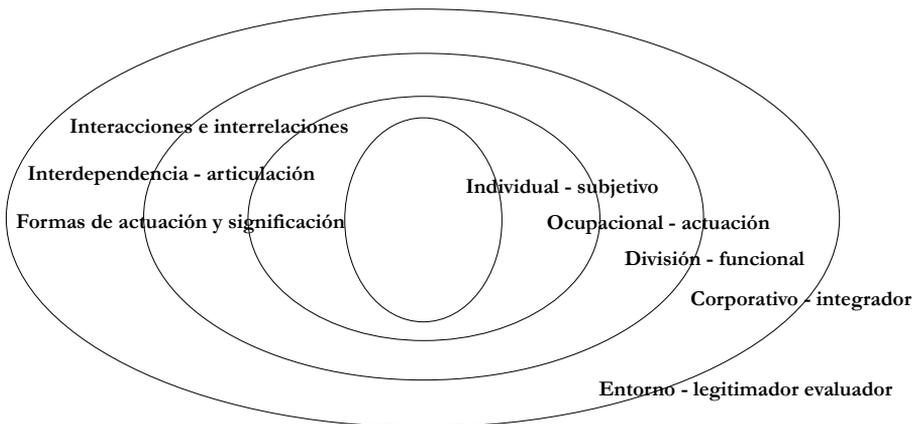
Por lo general, la noción de estructura remite a la organización relativamente estable de relaciones entre elementos de un *todo organizado*, claramente establecido, como se propone en las teorías de sistemas clásicas (Morgan, 1996). En el caso de los Contextos Organizacionales Instituidos suele ser reportada a través de organigramas por áreas funcionales y cargos, diseños piramidales por jerarquías clasificatorias o por dimensiones de sistemas de procesos. Esta forma de reporte se reproduce y es legitimada en la mayoría de textos sobre organizaciones y administración y se reproduce en documentos oficiales de las empresas, programas o instituciones que la emplean para tratar de plasmar su “estructura”. Al parecer, al asumir este modelo, en realidad nos estamos refiriendo a un momento, a un recorte temporal de fijación (probablemente muy fugaz), a manera de marco de referencia para estructuraciones negociadas cotidiana y temporalmente, para la acomodación y el manejo de situaciones y en función de intereses y objetivos negociados de sus integrantes. De ahí la posibilidad de cambio y transformación en las organizaciones.

La estructura corresponde entonces a la idea de orden y forma pretendidas como *imagen* o representación del Contexto Organizacional Instituido. Spink (1998) manifiesta que el origen de esta concepción parece ser consecuencia de la creación de campo profesional de lo gerencial, donde se consolidó la idea como base del poder que niega o desconoce el cotidiano por fuera de la representación. Por esto la necesidad de rescatar la noción de estructuración en el sentido de organización = proceso y tratar de evitar las fijaciones organización = estructura permanente. Según Spink (1996), es en el cotidiano organizacional donde las personas se reconocen como tal en el sentido comunicativo. Ese es el espacio para los procesos de orden negociado entre las diferentes actividades de las personas, conforme los recortes funcionales (departamentos, sedes, áreas, grupos) o representativos (ge-

rencia, obreros, jefes, profesionales) que se hayan decidido o adoptado en la organización. Es el espacio donde los actores sociales muestran y reflejan cómo adaptan sus actividades y dan forma o estructuran a las organizaciones de las que hacen parte.

### Niveles de actuación y análisis de los Contextos Organizacionales Instituidos

Ideas como las anteriormente expuestas requieren opciones para la comprensión y explicación de las dimensiones o recortes que llevan a la estructuración de los Contextos Organizacionales Instituidos. A continuación se presenta la propuesta de 5 niveles de actuación<sup>4</sup>, con la pretensión de que a través de ellos pueda ser posible ubicar tanto los espacios cotidianos de actividad, como las formas de representación y significación pretendidas para los Contextos Organizacionales Instituidos desde una perspectiva psicosocial (Ver Figura N° 1)



**Figura 1.** Niveles de actuación y análisis de los Contextos Organizacionales Instituidos

- *El nivel de lo individual-personal* es el del sujeto, del *self*, es decir de la unidad autoreflexiva que incluye el yo y el mí en el sentido propuesto

<sup>4</sup> Apartes de esta idea fueron publicados en: Rentería, Erico (2001) *El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales*.

por Mead (Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa & Rala, 1998). Aquí se ubican los llamados procesos psicológicos individuales, los posicionamientos, decisiones y acciones en tanto que persona humana. Es el nivel de los repertorios de significación y actuación. Es el nivel de la singularidad como persona. Es el nivel del capital intelectual y de las competencias como resultantes de las trayectorias (Malvezzi, 2000b) fruto de las experiencias y posibilidades de las personas en función de sus contextos de vida.

- *El nivel de lo ocupacional-posicional* es lo que ocupa o debería ocupar a las personas en su actividad en tanto que trabajo orientado al logro de los objetivos del Contexto Organizacional Instituido. Es la razón de ser de las personas como integrantes de una organización. Corresponde al marco de actuación individual, y en parte a la posición social que estructuran, y orientan la actividad de las personas generalmente en función de sistemas clasificatorios como cargos, puestos, responsabilidades o funciones. En este sentido, es el nivel de los papeles esperados y asumidos (Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa & Rala, 1998); es el nivel de obtención de marcas y referenciales de identidad, de la socialización y del cotidiano en relación con lo concreto de la actividad que se desarrolla en la organización.
- *El nivel de lo divisional* corresponde a las áreas o procesos funcionales que la organización establece para el logro de sus objetivos, así como a los procesos y otras formas de crear subsistemas o partes que participan o existen en la gestión del día a día de las organizaciones. Es decir, es el nivel de la organización oficial y la no oficial ligado a la manera cómo las personas se organizan para dar vida a la organización (Spink, 1996). Es el nivel de lo estructurante, de las diferentes maneras de dividir o dividirse la organización, de las partes identificables, de los procesos y en parte de la generación de muchas formas organizativas oficializadas o no. Es el nivel donde empieza la “organización real”, aquella que junta lo “formal”<sup>5</sup> u

---

<sup>5</sup> En la propuesta de Spink (1988) desde una perspectiva psicosocial, lo informal también tiene forma.

oficial, con lo “informal” o no oficial. Es el nivel de la confluencia de las adaptaciones primarias y secundarias propuestas por Petit. Es el nivel de las interacciones directas y de la generación de procesos grupales y formas organizativas (Rentería, 1997).

- *El nivel de lo corporativo-integrativo* es donde se trata de representar la estructura como fijación temporal (Weick, 1982). Es el nivel del intangible que busca mantener la unicidad o totalidad del Contexto Organizacional Instituido, tratando diferenciación y delimitación con su entorno multidimensional pero específico. Es el nivel de las mediaciones simbólicas que dan vida a la organización como “algo” que existe por fuera de las personas que le componen (Spink, 1996, Pagès, 1993) y que facilitan su interiorización por parte de quienes viven y dan vida a ese intangible llamado organización (Enriquez, E, 2001). Es el nivel de las metáforas (Morgan, 1996) para comprender y explicar la organización como un todo, como un hecho social “tangible”.
- *El nivel del entorno* es el campo de actuación y reconocimiento de la existencia social de la organización como tal. En este nivel se acepta, se reconoce el producto (bien o servicio) y califica en gran parte la gestión. En este nivel se legitiman las prácticas de gestión y sus resultantes a través del reconocimiento externo. Es la conjunción de estos 5 niveles a través de interacciones e interrelaciones y formas de adaptación secundaria; se crean y se recrean, se determinan o se controlan las actividades, las formas organizativas y los sistemas organizacionales en sí. Es el nivel de las entradas y salidas del “sistema–organización” y por consiguiente su mantenedor o no.

Complementariamente a la consideración y propuesta de estos 5 niveles de actuación en y de las organizaciones, es posible identificar a través de la literatura especializada y los actores sociales algunos parámetros que permiten auxiliar la caracterización de los Contextos Organizacionales Instituidos (Rentería, 1997). Estos parámetros o elementos comunes inferidos como claves para la comprensión y como ejes alrededor de los cuales se centran las explicaciones sobre Contextos Organizacionales Instituidos, dan lugar abordajes sobre los

cuales disertan diferentes modelos de organización e intervención en organizaciones (Rentería, 1997, 2004).

- *La noción de conjunto como sistema abierto e interactivo.* Aquí el todo es una unidad social diferente de la suma de sus partes; es la interdependencia e interrelación (dialécticas, no necesariamente simétricas) de las partes lo que fundamenta la unidad de conjunto y no sus límites rígidos. La relación directa con el entorno limita y delimita constantemente la organización en función de aspectos económicos, físicos, tecnológicos, humanos, políticos y culturales. Los procesos interaccionales y de interdependencia usan como instrumento la comunicación y se traducen en realidad organizacional por medio de acciones, formas organizativas, relaciones de poder, jerarquías y por procesos de significación y mediación.
- *Propósitos oficialmente comunes* que constituyen “la razón de ser” (explícita o implícita). Se orientan hacia grupos poblacionales, bienes o servicios (resultados) y se expresan en forma de misiones, objetivos o metas. Estos propósitos constituyen su oficialización en la constitución y hacen que, en términos de Morgan (1996), la organización no sea un fin en sí misma sino medio para obtener fines; o como lo plantea Spink (1996), la organización como una construcción social artificial para hacer cosas que normalmente las personas no harían o podrían hacer solas. Es decir, los propósitos determinan la intencionalidad explícita mediante la cual la organización será reconocida en el nivel del entorno y se evaluarán sus resultados.
- *Actividad* proactiva o reactiva representada en la gestión y procesos funcionales de producción, investigación (adaptación: competencia-supervivencia) o gestión. Se cualifica, entre otras cosas, por la noción de “orden” que connota necesariamente formas de coordinación, articulación, control y regulación de procesos y partes. En este caso la idea de orden puede ser muy variada (e.g. el “caos” como forma de orden), dependiendo de lo que se quiera legitimar, lo cual implica, necesariamente, que en la gestión está implícito el ejercicio del poder como recurso de influencia social. Igualmente, las nociones de control y regulación remiten a las de autonomía, autoridad y responsabilidad

de los actores sociales de las formas organizativas y su Contexto Organizacional Instituido.

- *Formas organizativas*, como por ejemplo: *grupo, equipo, red, comité, división, sindicato, áreas funcionales, secciones y gerencias*. Corresponden a unidades sociales y formas de interacción, organización, clasificación o relación, que dan lugar a particularizaciones en la estructuración y dinámica de funcionamiento. Estos recortes sociales no corresponden necesariamente a categorías del mismo orden o nivel. Sin embargo, son reconocidas explícitamente o asumidas en la práctica cotidiana implícitamente y se entrecruzan haciendo parte del repertorio disponible, con lo cual dan lugar a versiones sobre la estructura de la organización de acuerdo con la ubicación y papeles de los actores sociales.
- *Tecnología* en la forma de conjuntos y usos de saberes teóricos, metodológicos y técnicos aplicados en las prácticas y estrategias de gestión. En este elemento es necesario recordar que “tecnología” refiere no solo a equipos y automatización como generalmente suele ser representada, sino también a estrategias y prácticas, entre otras cosas, que implican el análisis de los recursos del Contexto Organizacional Instituido no solo en términos físicos y económicos, sino de las personas y sus repertorios de competencias traducibles en actuaciones reales y potenciales y la manera como son utilizados.
- *Formas de significación y aprendizaje cultural* que junto con las características de las personas, las formas organizativas y la incidencia en ellos de los saberes teóricos, metodológicos y técnicos afectan la configuración y legitimación de concepciones, versiones y prácticas a su interior. Aquí los sistemas de mediación son cada vez más sofisticados y se reafirman en el cotidiano en la configuración de las versiones sobre lo que es o no es organización, sobre lo que es o no trabajo y, particularmente, sobre lo que las personas están haciendo realmente o no. Es decir, si hacen y saben que están haciendo de cuenta o no.
- Finalmente, representan *sistemas sociales mayores* con los cuales se relacionan, para mantenerlos o modificarlos y dentro de los cuales

cumplen *papeles sociales* de diferente índole. Toda organización se crea y actúa en un contexto socio-económico e histórico concreto. De allí que represente sistemas sociales y dentro de ellos reproduzca lógicas o promueva cambios con sus respectivas implicaciones para las personas que las conforman o que se ven afectadas por sus resultantes.

### **Las formas organizativas: un ejercicio de aplicación de los parámetros y estrategias de caracterización**

Como se propuso anteriormente, las formas organizativas son construcciones sociales que corresponden o representan para las personas que integran los sistemas organizacionales, formas de interacción, ubicación, regulación, articulación, relaciones de trabajo, estrategias de acción o de puesta en marcha de tecnologías particulares. En el caso de los Contextos Organizacionales Instituidos, las formas organizativas derivan generalmente en pautas de comportamiento atribuidas, esperadas o asumidas para ciertas posiciones dentro de sus estructuras sociales o de gestión. Esta situación puede ser favorable o no a los propósitos del Contexto Organizacional Instituido conforme el surgimiento de las formas organizativas y sus formas de actuación o actividades concretas.

Aquello que constituye su especificidad, y que las cualifica como diferentes unas de otras, son los contenidos de los parámetros de caracterización que se proponen a continuación y que hacen que todo equipo sea un grupo pero no todo grupo sea un equipo, toda asamblea sea un agrupamiento pero no todo agrupamiento sea una asamblea; o que una red de amigos pueda ser integrada por personas de grupos de diferentes áreas pero eso no hace que cada área haga parte de la red oficialmente:

- *Propósito*, explícito o implícito, que representa la intencionalidad de la gestión o actividad de la forma organizativa y se encuentra ligado a su papel en el sistema organizacional en función de su creación, mantenimiento, modificación o destrucción.

- *Forma de composición*, que implica tamaño de la forma organizativa en función de número de integrantes y de lo que serían las partes identificables, las características de los integrantes conforme su especialidad, experiencia, experticia o ubicación jerárquica y el tipo de vínculo (voluntario, obligatorio o por designación)
- *Grado de institucionalización*, que implica el tipo de reconocimiento oficial o no, la naturalidad con que las personas reconozcan su existencia en ese Contexto Organizacional Instituido y el grado de autonomía para decisiones o acciones.
- *Temporalidad* en función del propósito particular que refiere el momento de surgimiento, su duración (tiempo de existencia), tiempo de reunión–encuentro y la frecuencia y viabilidad de interacciones.
- *Grado de unicidad o fragmentación* como ente social. Es aquí donde ideas como conjunto, agrupamiento, colectivo, relación y vínculo promueven la especificidad en la delimitación y en la identidad social.
- *Tipo de tecnología de actuación*. Se refiere a los saberes y prácticas teóricas metodológicas o técnicas que enmarcan las formas de actividad. Adicionalmente, implica los recursos con que cuenta en la práctica, o debería contar, y la manera cómo son empleados.
- *Formas de regulación interna*, que incluyen las pautas y estrategias de control, el tipo de orden establecido o asumido, las articulaciones con el resto del sistema, los estilos de dirección o liderazgo y el tipo de relación entre los integrantes.
- Por hacer parte de sistemas sociales mayores, las formas organizativas implican, según su papel y dinámica particular de actuación, *formas de legitimación de prácticas y sentidos sociales* con múltiples intenciones. Este argumento es válido tanto para el contexto específico de la propia organización, como para sus relaciones con el entorno.

- *Efectos* relacionados con los resultados de su gestión en función del propósito explícito y cualquier otro impacto que se genere por su presencia o actividad.

Los anteriores elementos permiten la identificación y caracterización de formas organizativas en Contextos Organizacionales Instituidos. El cuadro 1 pretende, en conjunción con los elementos presentados, una estrategia para su abordaje, en investigación o intervención.

### Cuadro 1

Estrategia para identificación y caracterización de formas organizativas en Contextos Organizacionales Instituidos

Diversidad de formas organizativas			Papel de las formas organizativas	
QUÉ	QUIÉNES	CÓMO	POR QUÉ	PARA QUÉ
¿Qué son?	¿Quiénes las conforman?	¿Cómo funcionan o se organizan?	¿Qué les da origen?	¿Cuáles son sus propósitos o fines?
CUALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN				
PAPEL EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL				

### Formas organizativas identificadas o reportadas comúnmente en un Contexto Organizacional Instituido

Con base en la estrategia propuesta, después de un proceso de ir y de venir en el análisis de textos de la literatura especializada, los documentos oficiales y las versiones de los actores sociales de un Contexto Organizacional Instituido de tipo empresarial, y haber llegado a una aproximación de los parámetros de caracterización subyacentes, es posible presentar la diversidad de formas organizativas identificadas y proponer una clasificación de éstas en función de sus características y el papel que cumplen para la estructuración de Contextos Organizacionales Instituidos.

Según la literatura especializada<sup>6</sup> las formas organizativas comúnmente reportadas son: área funcional, clase organizacional, círculo de

<sup>6</sup> Algunos de los principales autores revisados, además de los ya citados son: AN-

calidad, comité (de estudio, coordinación, directivo, ocasional, para decisiones, gerencia media), conjuntos de acción, consejo, departamento, división, empresa, entorno, equipo (semi-autónomo de trabajo, auto-administrado, de trabajo, guía, diseño, mejoramiento, alto rendimiento o proyecto), fuerza de trabajo, gerencia (alta, media), grupo (pequeño, autónomo, cohesivo, formal, informal, de trabajo, diseño, auto-poder, auto-gerencia), jerarquía, jornada, junta, nivel organizacional, organización (formal, informal), personal (de línea, staff, operativo), proyecto, red (informal, de amistad, de grupos de trabajo), sindicato, sistema (social, abierto, socio-técnico, informal, administrativo), subsistema (de adaptación, mantenimiento, producción, coordinación, estrategia, operación o negocios) y unidad organizativa.

En el caso de actores sociales del Contexto Organizacional Instituido, las formas organizativas reportadas fueron: accionistas, almacén, área (administrativa, médica, mantenimiento, servicios, operativa), comité (técnico, administrativo, médico, capacitación, contingencias, deportes, dirección, junta directiva, medicina preventiva, salud ocupacional, seguridad, selección), compañeros de trabajo, coordinación (hospitalización, esterilización, cirugía), cursos (superación personal, capacitación), departamento (gestión humana, contabilidad, sistemas, mercadeo, compras), dirección (administrativa), auditor interno, “el grupito” de los muchachos de sistemas, jardinero, personal, psicólogo, el señor “X” empresa, equipo (líder, de fútbol, trabajo), facturación, gerencia-gerentes (médica, general, administrativa), grupo (de mantenimiento, personas, primarios, seguridad, trabajo, del gerente, del señor “X”, piramidal), información, jefes (compras, costos), junta

---

TONS, K. (1981); AMAYA, T. (1984); BARNES, J.A. En: FELDMAN, B. (1987); BERRY, T. (1992); BLANK, L. (1993); BRAMEL, D. e FRIEND, R. (1987); BUCHOHOLZ, S. y ROTH, T., W.L.Corp. (1992); BUTTLER, R.J. (1981); DAVILA, C. (1985); DYER, W. (1981); ETTIN, M.F.(1986); FRANCO, L.H. (1990); GARCIA, M. et al (1981). GIBSON, J. et al. (1987); GILMORE, T.N. y BARNETT, Ch. (1992); GRESOV, C. y DRAZIN, R. (1997); GUIOT, J. y BEAU-FILS, A. (1992); GUZZO, R. y DICKSON, M. (1996); JAAP, T. (1991); JORDAN, A. (1995); MITCHELL, R. (1986); MORALES, F. (1994); MOWDAY, R.T. y SUTTON, R.I. (1993); OLGIASTRU, E. (1991); PEIRÓ, J.M. (1996) En: ALVARO, J. et al (Coord.) (1996); SERNA, H. (1991); SHAW, M. (1989); STUMP, S. y MULLEN, T. (1992); WEICK, K.E. (1982); WOODMAN, RW. y SHERWOD, J.J. (1980).

directiva, eventos (cumpleaños), clínica, contadora, la gente, parte (administrativa, de arriba, abajo, productiva), auxiliares, coordinadoras, enfermeras, jefes, mujeres, administrativo, asistencial, altos mandos, los demás, directores, empleados, guardas, ingenieros, médicos, trabajadores, usuarios, sistemas, procesos, profesionales de la salud, red, reuniones (de enfermería, gerencia, grupo, liderazgo, mejoramiento), servicios (de fisioterapia, cirugía, laboratorio), todo el mundo, todo o el resto de la organización “X”.

Es de anotar, conforme se constató a través de entrevista, que los actores sociales suelen hacer reporte de la estructuración de sus Contextos Organizacionales Instituidos mediante repertorios ligados a su actividad ocupacional y al tipo de formas organizativas a las cuales pertenecen o se “contraponen”. En este orden de ideas, los términos empleados en el mismo reporte son retomados del cotidiano y pueden remitir categorías que epistemológicamente “no estarían” articuladas. Sin embargo, desde la significación y atribución concreta, permiten a los actores sociales informar, de manera no académica o teórica, de su contexto organizacional. Corresponde a los estudiosos de las organizaciones analizar la pertinencia y consistencia de las categorías de literatura especializada y su verdadera correspondencia con las maneras cómo los actores sociales reportan su *día a día organizativo*, para no caer en “errores similares” a los que se cometieron con la explicación de la forma de organización de los “equipos semi-autónomos de trabajo” o las “bandas” (según la versión de los propios actores sociales) en estudios con mineros en Inglaterra (Spink, 1996).

Los documentos oficiales correspondientes a organigramas, manuales de normas y procedimientos y actas reportan áreas, departamentos, gerencias, secciones, equipos, comités y reuniones ligadas a unidades funcionales jurídicamente reconocidas como formas organizativas. Todo esto sin discutir la manera cómo se constituyen y funcionan en el cotidiano de la gestión organizacional.

## **El comité como ejemplo de forma organizativa en un Contexto Organizacional Instituido**

Haciendo uso del sistema categorial propuesto para caracterizar formas organizativas, a manera de ejemplo se presenta una síntesis para el caso de los comités por ser ésta una de las formas que hace parte del repertorio comúnmente usado en los tres frentes de información:

- *Propósito*: El explícito es la toma de decisiones para problemáticas de gran envergadura que requieren de integración y coordinación por afectar más de una área funcional. El implícito es resolver problemas que una persona o forma organizativa específica no pueda manejar eficientemente.
- *Composición*: El número de integrantes es pequeño y representan grupos de intereses mayores dentro de la organización. La vinculación de las personas se da por designación u obligatoriedad, en función de su experticia o grado de responsabilidad jerárquica.
- *Grado de institucionalización*: Son reconocidos oficialmente; se les asigna autonomía para decisión y acción explícitamente en función de resultados. En los Contextos Organizacionales Instituidos son vistos como una forma organizativa necesaria en todos los niveles.
- *Temporalidad*: Una vez creados, existen de manera permanente si se oficializan dentro de la estructura, o desaparecen cuando se han creado en función de un problema específico. En este último caso suelen ser llamados comisiones (otra forma organizativa debido a la variación de un parámetro). Suelen reunirse con una periodicidad fija y el tiempo de encuentro oscila entre 1 y 3 horas. Durante la reunión cada integrante puede interactuar directamente con los otros.
- *Grado de unicidad o fragmentación*: Se reconocen como una unidad funcional creada por fuera de la actividad ocupacional específica exclusiva de cada integrante.

- *Tecnología de actuación:* Emplean métodos y técnicas de discusión, toma de decisiones, solución de problemas y administración del tiempo orientados por agendas escritas, que se centran en las problemáticas que se van a tratar.
- *Forma de regulación:* Siguen un orden del día, tratan de controlar las discusiones no pertinentes y pretenden el aporte de todos los integrantes. Al inicio de su constitución, o de las reuniones, tienen la oportunidad de proponer sus propias pautas internas de funcionamiento y control.
- *Forma de legitimación de prácticas y sentidos:* En su gestión suelen reproducir modelos administrativos tradicionalmente usados sin el cuestionamiento de la pertinencia.
- *Efectos:* Sus resultados suelen ser presentados como auto-reportes y autoevaluaciones lo cual puede ocultar su impacto real. En el nivel de las adaptaciones secundarias son reconocidos como inevitables y se califican como poco efectivos debido a la dinámica real de deliberación permeada por intereses particulares y relaciones de poder.

De acuerdo con lo anterior es posible inferir que el papel del comité, como forma organizativa en la estructuración de Contextos Organizacionales Instituidos, es la articulación de problemáticas que atraviesan los niveles ocupacionales y divisionales (en función de los repertorios individuales), en la pretensión de mantener la visión-versión del propósito corporativo, sin centrarse oficialmente en el nivel individual-personal. Cuando abordan problemáticas de este nivel (ej. comité de bienestar) su papel de articulación y coordinación para el mantenimiento de lo corporativo sigue vigente.

### **Papel de diferentes formas organizativas en la estructuración de Contextos Organizacionales Instituidos**

A partir de una caracterización amplia de las formas organizativas identificadas es posible establecer su papel en la estructuración de Contextos Organizacionales Instituidos, según sus niveles de actuación

y análisis. La figura 2 se presenta como un ejemplo de ubicación de formas organizativas cruzadas con los parámetros de caracterización de Contextos Organizacionales Instituidos.

Niveles Elementos de COI	ENTORNO	CORPORATIVO	DIVISIONAL	OCUPACIONAL	PERSONAL
CONJUNTO SISTEMA		EMPRESA ORGANIZACIÓN	ÁREA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DIVISIÓN UNIDAD CONSEJO GERENCIA	SISTEMA	
PROPÓSITOS COMUNES	ACCIONISTAS	JUNTA	DIRECCIÓN		
ACTIVIDAD			SERVICIOS COORDINACIÓN SYBSISTEMAS SECCIÓN	CARGOS PROCESOS FUERZAS DE TRABAJO COMITES JORNADAS	
TECNOLOGÍA			CÍRCULOS DE CALID	EQUIPOS	
FORMAS DE SIGNIFICACIÓN Y APRENDIZAJE		CUASI-GRUPOS CLASIFICATORIOS Gerencia - Directores - Jefes - Profesionales de la salud - El personal - La gente - Compañeros - Los empleados - Todo el mundo - Las partes - Las mujeres - Los demás - El resto de la organización			
REPRESENTAR SISTEMAS SOCIALES MAYORES		CLASES ORGANIZACIONALES	JERARQUÍA	NIVELES	SINDICATO EVENTOS TIPO CUMPLEAÑOS

**Figura 2.** Algunos papeles posibles de formas organizativas en función de los niveles de actuación de un Contexto Organizacional Instituido y su estructuración

## A MANERA DE CONCLUSIONES

Al analizar la ubicación sugerida para las formas organizativas comúnmente reportadas para Contextos Organizacionales Instituidos, es posible observar que su papel se orienta al soporte de los diferentes niveles de actuación y que, según el énfasis en unas o en otras, se tendrá un proceso de estructuración diferente o similar a otro. Sin embargo, la identificación y localización de formas organizativas en esos niveles de actuación y conforme los elementos definitorios sugeridos para Contextos Organizacionales Instituidos parecen referirnos a una forma de organización que no puede ser comprendida o explicada a través de los repertorios tradicionales de organigrama, pirámides jerárquicas o sistemas dimensionales de procesos operativos.

Al cruzar los parámetros de caracterización para Contextos Organizacionales Instituidos con los niveles de actuación es posible pensar que el resultado, en términos de “estructura”, solo podría ser aquello que Spink (1996) discute como orden negociado en la interfase entre lo dispuesto oficialmente y *los diferentes cotidianos* existentes, que corresponden a intereses que pasan por cualquiera de los 5 niveles. En este orden de ideas, la estructuración que resulta del Contexto Organizacional Instituido correspondería más a un tejido social que a las formas de representación con límites y partes claramente definidos<sup>7</sup>. Así, los cargos y departamentos reflejan lo dispuesto para la normalización de actividades específicamente ocupacionales. Los cuasi-grupos clasificatorios cumplirían el papel de reproducir, para el caso de los cuatro niveles en que se representan, sistemas categoriales que hacen parte de maneras de ubicar y reconocer socialmente personas y actividades con múltiples intereses. En ese mismo orden de ideas, el reconocimiento de clases sociales, jerarquías y niveles muestran la reproducción de órdenes sociales que acompañan la legitimación de relaciones para los integrantes. Así mismo, el poco reconocimiento oficial de *formas base* del tipo otros agrupamientos o grupos (Rentaría, 1999) (en el sentido tradicional), redes sociales, cuasi-grupos clasificatorios y conjuntos de acción (Mayer,

---

<sup>7</sup> Como los propuestos en las metáforas organicistas, mecanicistas o culturales.

1987), cumple un papel de administración o manejo de formas de poder o de gestión generalmente no aceptadas como legítimas y oculta las resistencias a oficializar las coaliciones o relaciones por fuera de lo establecido. Sabemos que existen y tienen un fuerte papel estructurante “mas no debemos reconocerlo”. Finalmente, formas organizativas como comités, jefaturas y juntas que se pretenden como articuladores de las especializaciones, igualmente pueden cumplir el doble papel de disminuir la incertidumbre o inseguridad sobre el logro de resultados. Expresiones asociadas a éstas y otras formas organizativas como: “pero realmente...”, “en la práctica lo que se da es...” revelan que, en algunos casos, se trata de “hacer de cuenta que se hace organización” y no un “dar de cuenta de la organización”. Esta situación muestra que el papel de las formas organizativas puede ser múltiple y que pueden dar cuenta del “deber ser”, del “ser-actividad”, del “hacer-creer-que”, o el “decir lo que se quiere escuchar”. Es decir, además de la estructuración, cumplen un papel psicológico de referencia o de protección y, finalmente, afectan la pretendida acción del sistema organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el papel de las formas organizativas es “dar forma” a los recortes posibles. De las conexiones, relaciones o impacto entre unas y otras resulta la representación generalizada o particularizada que los integrantes tengan del Contexto Organizacional Instituido, y las diferentes versiones que sean presentadas oficialmente como su “estructura”. Al parecer, entonces, lo que permite configurar la forma de un Contexto Organizacional Instituido, en tanto que recorte temporal, es el mayor o menor énfasis en las formas organizativas que se decida, asuma o escoja para representarlo. No habría pues un modelo único para representar totalmente “la estructura”, existirían tantas formas de representación como oficializaciones, formas organizativas y adaptaciones secundarias se produzcan en un Contexto Organizacional Instituido en un momento específico.

Finalmente, trataremos de hacer una síntesis sobre la manera como las versiones<sup>9</sup> sobre formas organizativas en Contextos Organizacionales

---

<sup>9</sup> Parte de los elementos de esta síntesis se derivan de propuestas como las de Davis, B y Harré, R. (1990), y Wertsch, J. (1991).

Instituidos se afectan en literatura especializada, actores sociales y documentos oficiales para llegar al repertorio obtenido. Literatura Especializada presenta concepciones enmarcadas claramente en la teoría clásica de orden claro y estable de organización, a pesar de los matices. Se privilegia lo jerárquico como natural, la explicación del cotidiano de Contextos Organizacionales Instituidos en términos de dicotomías (mandantes - mandados, especialistas – generalistas, los que piensan—los que hacen, individuo—organización) y se trata la estructura como algo fijo, estable, no cambiante. Este repertorio conceptual ha estado disponible en función de la relación con el trabajo y las organizaciones desde comienzos de siglo XX y, probablemente, en el imaginario social tiene sus raíces en los modelos de organización social que han existido por siglos. Al parecer, la representación social que se ha configurado sobre Contextos Organizacionales Instituidos, ha “incorporado” y popularizado gran parte de este repertorio. Las empresas, universidades, escuelas y otros Contextos Organizacionales Instituidos se han encargado de reproducir y socializar estas ideas de orden organizacional como pertinentes y naturales al tratar de “enseñar” (sea a través de estudio o de vivirlas) lo que es la organización. Al parecer los Contextos Organizacionales Instituidos enseñan y ofrecen repertorios, y la actividad concreta permite su adaptación a través de hechos, relaciones e interacciones concretas. Finalmente, en el cotidiano interaccional, el momento de los aquí y ahora, de los posicionamientos y las exigencias de comportamiento, cada persona que hace organización usa el repertorio que ha podido incorporar o crear y refleja (independientemente de su nivel o posición en el Contexto Organizacional Instituido) su versión sobre las formas organizativas en tanto que parte, y su papel en la estructuración.

Al mismo tiempo que se generan versiones sobre formas organizativas y su papel en Contextos Organizacionales Instituidos, se crean otras orientadas a asumir la organización como totalidad, fragmentación, medio o un fin. El extenso repertorio de términos disponibles y usados de manera ligera o crítica (como sinónimos sin serlos, o como diferentes aunque hagan referencia al mismo concepto) permite entonces recursos amplios para la creación, reproducción, justificación, cambio o transformación de versiones o prácticas, actividades, procesos y posiciones particulares de grupos o personas en función de intereses y

necesidades, que vale la pena comprender en cada caso que se analice o se intervenga la estructuración de un Contexto Organizacional Instituido. Cabe preguntar: ¿A quién conviene el mayor o menor grado de conocimiento o reconocimiento de las formas organizativas y su papel en el proceso de estructuración de Contextos Organizacionales Instituidos? ¿Será que al analizar la dinámica de las versiones y formas de dar cuenta no se está preguntando al mismo tiempo si los modelos y prácticas de gestión –y por consiguiente su efectividad y forma– de nuestros Contextos Organizacionales Instituidos corresponden realmente a los que necesitamos y no a los que se han dispuesto en el nivel del *deber ser* que es dispuesto en un nivel no clarificado?

### Referencias

- Amaya, T. (1984). The vital work place: small group activities in Japan. *Training and development journal*, 38(10), 31-32.
- Antons, K. (1981). *Práctica de la dinámica de grupos*. Barcelona: Herder
- Barnes, J.A. (1987). Redes sociais e processo político. In: Feldman, B. *Antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo, Brasil: Editora Global.
- Berry, T. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Bazilli Ch., Rentería E., Duarte J.C., Simões K.V., Feitosa L. & Rala L. (1998). *Interacionismo simbólico e teoria dos papéis. Uma aproximação para a psicologia social*. Sao Paulo, Brasil: EDUC.
- Blank, L. (1993). *La administración de organizaciones. Un enfoque crítico*, Cali, Colombia: Centro Editorial UV.
- Bramel, D. & Friend, R. (1987). The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. *Journal of applied behavioral science*, 23(2), 233-253.
- Buchholz, S., Roth, T., & W.L. Corp. (1992). *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*. Bogotá, Colombia: Intermedio Editores.
- Buttler, R.J. (1981). Innovations in organizations: Appropriateness of perspectives from small group studies for strategy formulation. *Human relations*, 34(9), 763-788.
- Carvajal, B. (1998). *Diversidad y papel de formas organizativas en una organización empresarial. Un estudio piloto*. Tesis de grado. [Director], Universidad del Valle, Departamento de Psicología Social y Organizacional, Cali, Colombia.
- Chia, R. (1998). Exploring the expanded realm of technology, organization and Society. In: Chia, R. (ed.). *Organized worlds*. Londres, Routledge.

- Dávila, C. (1985). *Teoría organizacional y administración: Enfoque crítico*, Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Davis, B & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the theory of social behavior*, 20 (1), 43-63.
- Dyer, W. (1981). *Integración de equipos*. México, FEI.
- Domínguez, M., Godoy, A., Guerrero, M. & Muñoz, I. (2001). *Diversidad y papel de formas organizativas instituidas en la Universidad del Valle*. Tesis de grado. [Director, Erico Rentería Pérez]. Universidad del Valle, Departamento de Psicología Social y Organizacional, Cali, Colombia.
- Enríquez, Á. (2006). La significación de la cultura. Concepto base para el aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. [Manuscrito en revisión].
- Enriquez, E. (2001). Interioridade e organizações In: Davel, Eduardo & Constant Vergara, Silvia (Eds.). *Gestão com pessoas e subjetividade* (cap. 6). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Enriquez, E. (2000). O Individuo preso na armadilha da estrutura estratégica. In Motta, F. & Freitas, M. E. (Eds.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Ettin, MF. (1986, noviembre) Whithin the group's view: clarifing dynamics through metaphoric and symbolic imagery. *Small group behavior*, 17(4), 407-426.
- Feldman-Bianco Bela (1987) *Antropologia das sociedades cotemporâneas. Métodos*. São Paulo, Brasil: Global Universitaria.
- Franco, L.H. (1990, febrero-marzo). La efectividad total: Reto de la empresa colombiana en la década del 90. *Revista Oficina Eficiente*, Bogotá: Edimedios.
- García, M., Rodríguez, C., Díaz, J. & Estrada, J. (1983). *El trabajo en equipo. Productividad y calidad de vida en el trabajo*. México, FEI.
- Gibson, J. et al. (1987). *Organización: conducta, estructura y proceso*. México: Interamericana.
- Gilmore, T.N. & Barnett, Ch. (1992, december) Designing the social architecture of participation in large groups to efect organizational change. Special issue: Large group interventions. *Journal of applied behavioral science*, 28(49), 534-548.
- Gresov, C. & Drazin, R. (1997). Equifinality: functional equivalence in organization design. *The Academy of Management Review*, 22 (2), 403-428.
- Guiot, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona, Herder.
- Guiot, J. & Beaufls, A. (1992). *Diseño de la organización*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Guzzo, R. & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-38.
- Jaap, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Bogotá, Colombia: Legis.

- Jordan, A. (1995). Managing Diversity: Traslating antropological insight for organization studies. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 31 (2), 124-140.
- Lapassade, G. (1977). *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro, Brasil: Livraria Francisco Alves Editora.
- Lash, S. (2002). *Critique of information*. UK, Sage.
- Malvezzi, S. (2000a). Psicología organizacional: da administração científica à globalização, uma historia de desafios. Em Machado, C; Melo, M; Franco, V & Santos, N. (Eds.). *Interfases da psicologia*. Portugal, Universidade de Évora.
- Malvezzi, S. (2000b). El agente económico reflexivo. *Desarrollo y Capacitación*, 49, 16/19. Buenos Aires, ADCA.
- Mitchell, R. (1986). Team building by disclosure of internal frames of reference. *Journal of applied behavioral science*, 22(1), 15-28.
- Morales, J.F. (1994). *Psicología Social*. Madrid, McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega.
- Mowday, RT. & Sutton, R.I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Olgiastrí, E. (1991). *Integración de equipos. Un manual de ejercicios*. Bogotá, Colombia: Uniandes.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Peiró, J.M.(1996). Psicología social de las organizaciones. En: Alvaro, J. Garrido, A. & Torregrosa, R. (Coord.) *Introducción a la psicología social*. Madrid, McGraw Hill.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de la organización*. Barcelona, Herder.
- Rentería, E. (1996). Considerações particulares da teoria crítica da escola de Frankfurt para a compreensão das organizações e da teoria organizacional. *Revista da APG*, 9, año V, 168-180.
- Rentería, E. (1997). *Grupos e intervenções grupais. Concepções, relações e implicações na perspectiva de profissionais que trabalham com grupos*. Disertación de maestría. Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo PUC-SP, Brasil.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales. *Vinculación Universidad – Empresa a través del postgrado*. España: AUIP.
- Rentería, E. (2004). De las intervenciones grupales a las intervenciones sociales. Un ensayo sobre el uso del conocimiento científico en el caso de las intervenciones. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 37-49. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Serna, H. (1991). *Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio*. Bogotá, Uniandes.

- Shaw, M. (1989). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.
- Spink, M.J. (1999). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- Spink, P.K. (1988). *A forma do informal*. Trabalho apresentado na XVIII Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto – Brasil
- Spink, P.K. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia e sociedade*, 1, ABRAPSO, Brasil.
- Spink, P.K. (1999). Análise de documentos de domínio público. Spink, M. J. (Ed.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- Stump, S. & Mullen, T. (1992). *Estrategia y liderazgo. Cómo ejecutar su plan*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Weick, K. (1982).. *Psicología social del proceso de organización*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- Wertsch, J. (1991). Beyond Vigostky: Bakhtin's contribution. In: *Voices of the mind*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Woodman, R.W. & Sherwood JJ. (1980, july). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166-186.