

# APORTES DEL INTERACCIONISMO SIMBÓLICO A LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Claudia L. Perlo\*

**RESUMEN:** El presente artículo intenta mostrar los aportes del interaccionismo simbólico a las teorías organizacionales, partiendo de la pregunta: ¿Cómo es que una organización puede ser percibida por sus miembros como algo externo a ellos mismos? La misma está motivada por la exploración de la relación individuo-organización y la construcción de la mente colectiva. En este trabajo buscamos reconocer la acción individual, o más bien interindividual, en la acción colectiva. En síntesis lo que nos interesa averiguar es, ¿Cómo lo individual construye la acción social? ¿Cómo es que lo social es percibido como algo afuera de nosotros mismos? Por tanto el objetivo de este artículo girará en torno a explorar la forma en que los individuos participan en la acción social, especialmente en la acción organizacional.

**Palabras claves:** interaccionismo simbólico – teorías organizacionales – mente colectiva – acción organizacional

**ABSTRACT:** *Contributions of Symbolic Interactionism to Organizational Theories*

This paper focuses on the contributions of symbolic interactionism to organizational theories around the following question: How can an organization be perceived by its members as being alien to themselves? This query stems from the exploration of the relation between the individual and the organization and the construction of a collective mind. This paper aims at recognizing individual, or rather interindividual actions, within collective actions. In short, it poses the following questions: How does the individual succeed in developing social actions? How can the social realm be perceived as being alien to ourselves?. To this end, an exploration of the way individuals participate in social and, specifically, organizational action, follows.

**Key words:** symbolic interactionism – organizational theories – collective mind – organizational action

## Introducción

*“Para Mary Douglas, algo anda mal en la forma en que el racionalismo enfoca el conflicto entre individuos y sociedad. Para ella el error inicial pasa por negar los orígenes sociales del pensamiento individual”<sup>1</sup>.*

Generalmente los problemas organizacionales se nos muestran como si fueran fenómenos de naturaleza ajena a nosotros mismos. Realidades que debemos asumir y a las cuales debemos adaptarnos como parte de algo dado. Realidades construidas por otros

---

\*. Claudia L. Perlo en Licenciada en Ciencias de la Educación e Investigadora de CONICET. Es, además, autora de libros y artículos de su especialidad. Este trabajo forma parte de la tesis doctoral en curso, dirigida por el Dr. Ernesto Gore. E-mail: clperlo@hotmail.com

diferentes a nosotros, ante las cuales pareciera que poco o nada podemos hacer, salvo “*darnos cuenta*” de lo que pasa, sin poder “*hacernos cargo*” de ello.

En el interior de las organizaciones, los fenómenos sociales de los cuales nosotros participamos, son tomados como inquebrantables fuerzas externas que dejan poco o ningún lugar para la acción transformadora de los sujetos involucrados.

De este modo, los problemas organizacionales suelen aparecer disociados de la conducta individual de los miembros de una organización. Disociación que aunque de manera inversa a lo que plantea Douglas en la cita que encabeza este trabajo, constituye otro ejemplo de una concepción conflictiva y dicotómica entre individuo y sociedad.

Hasta el momento, la reflexión en torno a esta situación nos ha conducido a plantear las siguientes dos premisas.

Generalmente las personas:

- *No reconocen su participación (yo) en la acción organizacional.*
- *Consideran que la organización es el resultado de la acción externa de “otros” diferentes a ellos mismos.*

La cita de Douglas que figura en el encabezado de este apartado, motivó nuestra exploración en torno al problema que plantea, en un principio formulado como *la concepción de la relación individuo-organización y la construcción de la mente colectiva*. Douglas propone reconocer lo social en lo individual. Si bien esta propuesta constituyó nuestro punto de partida e inspiración para analizar la dialéctica relación individuo-organización, fuimos virando hacia nuestro interés particular. *En este trabajo buscamos reconocer la acción individual, o más bien interindividual, en la acción colectiva.*

A simple vista, bien podría entenderse como un planteo diferente. Sin embargo, creemos que constituye un planteo complementario de un problema que, enmarcado en el paradigma de la complejidad, busca superar viejas dicotomías, en este caso, individuo-sociedad (para los fines de nuestro trabajo, organización).

En síntesis lo que nos interesa averiguar es:

*¿Cómo lo individual construye la acción social?*

*¿Cómo es que lo social es percibido como algo afuera de nosotros mismos?*

Por tanto, el objetivo de este trabajo girará en torno a explorar la forma en que los individuos participan en la acción social, especialmente en la acción organizacional.

Para tratar de alcanzar este objetivo realizaremos un recorrido teórico por diferentes escuelas sociológicas y psicológicas con especial énfasis en los desarrollos de Gabriel Tarde (1843-1904), Georg Simmel (1858-1918) y George Mead (1863-1931). La razón de destacar a estos autores se basa en una característica común. Los tres, desde diferentes disciplinas, psicología, sociología y filosofía, y muy tempranamente (fines del siglo XIX y principios del XX), sentaron las bases de un prolífico campo de estudio, el de los procesos psicosociológicos o sociopsicológicos.

Asímismo no podemos dejar de referir a las ideas de Durkheim (1858-1917), que provocarán una fuerte polémica con Gabriel Tarde. Tampoco podemos pasar por alto el planteo de la sociología comprensiva de Weber (1864-1920) quien inicia desde la sociología más clásica, un reconocimiento de la individualidad en la acción colectiva.

La escuela sociológica de Chicago es el ámbito dentro del cual Mead desarrollará el marco de referencia del interaccionismo simbólico. Presentaremos las principales ideas expuestas por Blumer (1900-1987), quien le diera el nombre de “Interaccionismo simbólico” a esta corriente de pensamiento que deja en claro la naturaleza social de la constitución del individuo.

La última parte de este trabajo intenta mostrar los aportes del interaccionismo simbólico a las teorías organizacionales, a través de la pregunta:

*¿Cómo es que una organización puede ser percibida por sus miembros como algo externo a ellos mismos?*

## **Desarrollos teóricos en torno a las relaciones entre individuo y sociedad**

### **a. Emile Durkheim y Gabriel Tarde.**

#### **Una valiosa construcción teórica basada en la polémica**

A fines del siglo XIX las transformaciones ocurridas como consecuencia del desarrollo industrial y de la conformación de los grandes conglomerados urbanos, alertaron a los científicos sobre un nuevo problema social, el rol de los individuos, los grupos y las masas sociales. Esta preocupación estaba centrada en la constitución individuo -sociedad y dio lugar a importantes confrontaciones.

Una de las primeras expresiones de esta polémica la podemos encontrar en Durkheim (1858-1917) y Tarde (1843-1904). Ambos eran catedráticos en la *École des Hautes Études* de París, donde dictaban paralelamente la Introducción General al Curso de Sociología. Tarde desde la psicología y Durkheim desde la sociología intentan discernir: “¿A qué orden de realidad pertenecen los hechos sociales?”

Durkheim, como reconocido padre de la sociología científica, se esforzó por definir la sociología con independencia de la psicología. Su afán estaba puesto en conferir un objeto de estudio y un método a la sociología que le otorgara carácter científico. De este modo se apartó de los marcos de comprensión de la psicología basándose en explicaciones estrictamente sociales del comportamiento humano. La conciencia individual quedaba de este modo excluida del análisis de la conducta social.

La concepción que Durkheim tiene de la sociedad, es la de una entidad independiente de los individuos que la componen.

El concepto de conciencia colectiva es el que le permite explicar las relaciones entre individuo y sociedad sin introducirse en marcos de comprensión ajenos a la sociología. Los hechos sociales constituyen una conciencia colectiva que ejercerá coerción sobre la

conducta de los individuos. De este modo la sociedad, según la definiera Durkheim<sup>2</sup> “*como un sistema de ideas, sentimientos, costumbres*”, queda por encima del individuo y la conciencia individual sometida a la conciencia colectiva.

Durkheim, a pesar de su agnosticismo, se interesa por la importancia social del fenómeno religioso, al cual se dedica en su investigación. Es este tema el que le proporciona la noción de *representación colectiva*, la que explicará desde un punto de vista pragmático más que cognitivo.

Tarde es contemporáneo de Durkheim, pero no comparte la misma suerte en la vida académica, especialmente en la notoria difusión de sus ideas como lo logra este último. Su pensamiento central se encuentra en una de sus principales obras, “*Las leyes de la imitación*”. En la actualidad muchos pensadores coinciden en que el pensamiento de Gabriel Tarde ha sido injustamente olvidado.

Tarde se basa en la imitación como un proceso que intenta explicar la constitución del orden social. Planteaba una “*psicología intermental*”<sup>3</sup> que buscaba comprender las relaciones entre individuo y sociedad.

En contrapartida a la delimitación excluyente que buscaba la sociología de la época, Tarde trataba de relacionar la sociología y la psicología. Aún más, defendía la idea de que la sociología debía fundarse en la psicología. Lo que lo constituye en un precursor en el campo de los análisis psicosociológicos.

Su objeto de estudio son las relaciones interpersonales, y en torno a éste comienza a desarrollar una psicología intersubjetiva. Tarde toma las relaciones interpersonales como procesos para analizar la imitación y la sugestión.

Para Tarde el comportamiento social es producto de la influencia recíproca entre los individuos dentro de una colectividad. Tal planteo presenta a este sociólogo como fundador del concepto de *interacción social*. La interacción entre los individuos provoca que algunos ejerzan influencia mental sobre otros, que de este modo asimilan modelos, a los cuales terminan imitando. El comportamiento social es el resultado de un proceso de influencia recíproca entre las conciencias.

Tarde reconoce dos tipos de procesos en esta interacción social, *las imitaciones* y como contrapeso *las invenciones*. Las imitaciones son los que garantizarían la continuidad y la estabilidad de la sociedad, mientras que las invenciones apuntarían a su renovación y progreso.

Para Tarde, las innovaciones no son más que pequeñas variaciones en torno a una idea o a un objeto ya existente en la sociedad. La imagen del creador aislado y de una historia lineal de los descubrimientos son ficciones a las que Tarde opone la idea de una “interacción constante entre cerebros”. En esta interacción cumplen un papel fundamental la comunicación, la imitación, la opinión pública, la educación y la densidad de las ciudades.

Durkheim y Tarde constituyen el más claro y rico ejemplo de interacción humana, de conversación polémica que, compartida socialmente con sus sucesores, generó un entramado prolífico de nuevas representaciones que derribaron barreras disciplinares para comprender el fenómeno psicosocial o sociopsíquico. Nos muestran la gestación de un nuevo campo disciplinar, el de la psicología social.

## **b. Hacia un reconocimiento de la acción individual en la acción colectiva**

### **b1. La sociología comprensiva de Weber**

Weber, referente de la sociología alemana, sostuvo que los fenómenos colectivos debían ser estudiados a partir de la acción individual. Por lo que si bien reconoce la relevancia de los fenómenos colectivos, en realidad plantea un método de análisis individualista en la sociología.

Weber distingue entre acción y conducta. Entiende a la conducta como una reacción automatizada a un estímulo exterior, pero la acción para Weber involucra la reflexión. El estudio de la acción social debe ser el objeto de la sociología. Dicho estudio debe centrarse en el significado que los individuos les dan a sus actos, es decir, descubrir el sentido que el actor le da a la acción. Tal interés de comprensión de los actos es el que le da el nombre de sociología comprensiva a esta corriente sociológica.

### **b2. El análisis microsociológico de Simmel**

Si bien en principio Simmel (1858-1918), estuvo abocado a la enseñanza de la filosofía, prontamente comenzó a profundizar en los aspectos sociológicos de sus temas de clase.

Simmel adopta un análisis microsociológico para estudiar las interacciones cotidianas entre las persona. Cabe destacar que en la actualidad buena parte de su pensamiento sociológico, injustamente desvinculado de su nombre, ha pasado a ser moneda corriente.

*“Por mucho tiempo los teóricos que subyacen en la microsociología se verán expuestos a la inhabilitación, al aplastamiento, al silencio, a la despreocupación y a la hostilidad. El contexto europeo, mayoritariamente, habrá comandado o militado a favor de tal destierro, de lo marginal, de lo minoritario. Simmel es un ejemplo de ello, Gabriel Tarde sería otro; ambos en su momento se vieron sitiados por el pensamiento sociológico dominante, por el orden instituido y por las mismas instituciones de su tiempo y, así, la microsociología se verá sitiada desde sus mismos inicios”<sup>4</sup>*

Uno de los principios básicos en el pensamiento de este autor es el de que todas las cosas deben considerarse como interdependientes o como funciones unas de otras. En tanto la realidad es esencialmente movimiento, continuidad, proceso, el intelecto humano, preparado para servir de instrumento para la acción y no para adquirir conocimientos por sí mismo, tiende a percibir la realidad en términos de estructuras y sustancias, fenómenos sólidos, fijos, que pueden ser clasificados ordenados y calculados.

Simmel rechazó la idea de que la sociedad es una sustancia, un organismo, una unidad real irreductible. Para él la sociedad no es más que la suma total de las interacciones

e interdependencias entre los individuos, cuya unidad, a su vez, está constituida sólo por la interacción entre las partes.

Simmel no concebía la sociología al estilo positivista, como una ciencia de leyes. Rechazó la utilización de la ciencia natural como modelo para las disciplinas que se ocupan del hombre y sus creaciones. La búsqueda de leyes sociales nunca le pareció prometedor. Ya en 1890 escribió que dado que un acontecimiento puede tener causas diversas y alternativas, de manera que puede derivarse de varias constelaciones de factores, suele ser imposible formular leyes sobre una asociación regular de variables aisladas.

Simmel ha restringido el objeto de la sociología a puras formas sociales, es el representante de la posición formalista en esta disciplina. Simmel expresa:

*“ la socialización es la forma de diversas maneras realizada, en que los individuos sobre la base de intereses sensuales o ideales, momentáneos o duraderos, conscientes o inconscientes constituyen una unidad dentro de la cual se realizan aquellos intereses. Lo que hace que la sociedad sea tal, son las diversas clases de acción recíproca, y no todo lo que se encuentra en su seno, o se produce a través de ella, este último es el contenido que se adapta ”*<sup>5</sup>

Si bien en lo social puede resultar bastante discutible la disociación entre contenido y forma que realiza Simmel, no quedan dudas sobre su relevante contribución en el debate en torno a la relación individuo-sociedad de su época.

### **c. La acción colectiva como producto de la interacción subjetiva de los individuos**

#### **c1. El interaccionismo social. George Mead**

Los sociólogos de la escuela de Chicago (Departamento de Sociología de dicha Universidad) introducen las ideas de Simmel en la sociología norteamericana. Continúan la orientación microsociológica de Simmel poniendo el foco del análisis en la acción como producto de los procesos subjetivos de los individuos.

En oposición al conductismo imperante en la psicología, desarrollado a través de las ideas de Wundt, la escuela de Chicago sostuvo que las acciones de los individuos se hallan mediadas por la conciencia y en consecuencia nos encontramos ante sujetos reflexivos, interactivos que actúan guiados por el significado que le atribuyen a las cosas.

No sólo realizaron el significativo aporte de considerar la dimensión simbólica del comportamiento humano, sino que además abrieron un nuevo campo de conocimiento en torno a los procesos psicosociológicos o sociopsicológicos que tradicionalmente eran estudiados por la psicología y la sociología separadamente.

La ideas de George Mead fueron recopiladas en lo que hoy constituye un clásico de línea teórica, *“Mind, Self and Society”*, libro en el que se exponen los principales conceptos que dieron origen al interaccionismo simbólico.

Haremos especial referencia a la producción de Mead porque es uno de los primeros desarrollos teóricos en este campo interdisciplinar, la psicología social. Mead nos sorprende con elaboraciones tempranas de lo que mucho más tarde constituiría el soporte del interaccionismo simbólico y del construccionismo social, marco teórico ineludible hoy en día para comprender el comportamiento social de los individuos.

Según Mead la conducta de los individuos sólo puede entenderse en tanto conducta del grupo social del cual él mismo forma parte. La acción individual de cada persona lleva implícita una conducta social más amplia que trasciende al sujeto individual y que a su vez implica a otros miembros del grupo.

La diferencia radical entre el conductismo de Wundt y el de Mead se encuentra en la unidad de análisis que cada uno de ellos toma.

Mead, a diferencia del conductismo, entiende al acto social como un todo dinámico donde no puede diferenciarse un estímulo-acción y una respuesta-reacción en la conducta de las personas, ya que ninguna parte puede ser entendida por sí, y el todo no puede ser comprendido desde la parte.

Existe otra brecha con el conductismo de Wundt en el abordaje metodológico del problema. Mientras que para éste el contexto de análisis es experimental, Mead estudia la acción humana en una situación social natural.

Según Mead, sólo cuando las personas toman conciencia de sí, surge la conducta reflexiva que posibilita el control y la organización por parte del individuo. Éste es capaz de referir a las situaciones sociales en las que él se ve involucrado y ante las cuales reacciona.

Esta capacidad es la que Mead llama inteligencia, a la que define como *“un proceso de selección entre varias alternativas; la inteligencia es, principalmente, una cuestión de selectividad.”*

La reflexión es una condición indispensable dentro de este proceso de selección. Para Mead la reflexión se hace posible cuando el individuo logra constituirse en lo que Mead llama *“un objeto para sí”*.<sup>6</sup> Para el logro de una conducta racional es necesario *“que el individuo asuma una conducta objetiva, impersonal, hacia sí mismo, que se convierta en un objeto para sí”*.

Se suele decir que tal o cual persona no es la misma según con quién interactúe. Mead ya había advertido este fenómeno cuando expresaba:

*“Nos dividimos en toda clase de distintas personas, con referencia a nuestras amistades. Discutimos de política con una y de religión con otra. Hay toda clase de distintas personas que responden a toda clase de distintas reacciones sociales”*<sup>7</sup>

Y con esto presentaba al fenómeno del proceso social como responsable de la aparición de la persona. La persona surge en la experiencia social con el otro.

En este proceso de surgimiento de la persona la conversación cumple un rol fundamental. La conversación aparece como el vehículo de cambio social. Es de destacar que

Mead encuentra a este proceso de participación social a través del lenguaje como un hecho natural por medio del cual se producen los cambios en las organizaciones sociales.

Mead plantea una distinción entre el “yo” y el “mí”<sup>8</sup>, buscando investigar la significación de esta diferencia desde la conducta misma. Para Mead el yo es “*la reacción del organismo a las actitudes de los otros*”; mientras que “*el mí es la serie de actitudes organizadas de los otros que adopta uno mismo*”.<sup>9</sup>

El mí es del orden de la socialización, mientras que el yo es del orden de la estructura de la persona. El yo aparece como reacción individual frente al contexto social en el que la persona se desenvuelve. El “mí” representa la comunidad misma y el “yo” la reacción a dicha comunidad.

Cuando Mead distingue entre el “yo” y el “mí” señala dos fases de la persona que la convierten esencialmente en social.

*“Ningún individuo puede organizar toda la sociedad; pero uno afecta continuamente a la sociedad por medio de su propia actitud, porque provoca la actitud del grupo hacia él, reacciona a ella y, gracias a dicha reacción, cambia la actitud del grupo (...) Pero podemos hacer tal cosa, sólo en la medida en que logramos provocar en nosotros la reacción de la comunidad; sólo tenemos ideas en la medida en que tenemos capacidad para adoptar la actitud de la comunidad y luego reaccionar a ella”*<sup>10</sup>

La acción de un individuo constituye un estímulo para que otro reaccione, este proceso sucesivo es lo que posibilita la constitución del espíritu o persona. El espíritu o persona aparece cuando el yo le hace frente al mí, y es a través de esta interacción social que se desarrolla. Una persona involucra siempre la experiencia de otro.

La constitución de la comunidad depende de que los individuos adopten la actitud de los otros. Este proceso se desarrolla en tanto y en cuanto el individuo pueda adoptar la actitud del grupo como distinta de su propia actitud como individuo aislado. El producto de este proceso es lo que Mead denomina “*el otro generalizado*”

El concepto del otro generalizado conduce a Mead a plantear la existencia de actitudes sociales generalizadas. En toda comunidad existen formas comunes para reaccionar a situaciones sociales similares. Estas reacciones determinadas en la comunidad es a lo que Mead denomina instituciones.

Ahora bien, existen instituciones sociales rígidas, inflexibles y opresivas que no permiten la expresión individual e inhiben el pensamiento original y divergente. Para Mead esto no es ni necesario, ni inevitable, ni deseable. Las instituciones pueden y deben cumplir su rol en el proceso de constitución de la persona alentando la individualidad en vez de inhibirla.

Dentro de este marco de comprensión, la incorporación de la reacción social del individuo constituye el proceso mismo de la educación, a través del cual el individuo se apropia de las formas culturales de la sociedad.

Mead se cuestiona -ya a principios del siglo XX- si a partir de la experiencia de acercamiento entre pueblos que se encontraban muy alejados, motivada en la Gran Guerra



-acercamiento nunca antes experimentado en la historia humana-, es posible sostener una organización internacional. Él advierte muy tempranamente el proceso de globalización, señalando que comúnmente la forma de nuestra reacción corresponde a las reacciones de otras comunidades a las que no “pertenece”, o más bien a lo que él denomina “comunidad mayor”.

Consideramos que Mead sienta las bases de las interacciones necesarias para la constitución de las sociedades internacionales, en relación a las posibilidades de que nuestras acciones provoquen reacciones en comunidades más amplias y viceversa.

## **c2. El interaccionismo simbólico. Herbert Blumer**

Los postulados del interaccionismo simbólico constituyen un quiebre en el campo de las jóvenes ciencias sociales. Fundado en el pragmatismo, toma como objeto de estudio a la interacción humana.

Sus raíces teóricas se gestan a principios del siglo XX y se constituyen por la confluencia de diversos referentes. Munné (1996) señala entre los más destacados, en primer lugar, la teoría psicosocial de Mead, como así también la sociología de Cooley (1902), Dewey (1922) con su concepto de hábito, y Thomas (1923) con la definición de situación.

En segundo lugar destaca la sociología formal de Simmel (1858-1918) la que posteriormente se verá reflejada en la obra de Goffman.

Se consolida como corriente de pensamiento en 1974 con la Fundación de la Society for the study of Symbolic Interactionism. Se divide en dos grandes orientaciones. Una de ellas, es la de Herbert Blumer (1969), de la escuela de Chicago, cuyo objetivo es hacer “inteligible la sociedad moderna”. La otra, que reconoce un marco positivista, es la de Manfred Kuhn, de la escuela de Iowa (1964) quien pretende “predecir de manera general la conducta social”.

Para la escuela de Chicago el comportamiento es voluntad humana y no está determinado. Si bien emerge de una estructura social dada, es producto de una interacción entre individuos y fuera de este proceso las estructuras no son estables.

Blumer, a quien se debe el término interaccionismo simbólico, sistematizó<sup>11</sup> las ideas de Mead y realizó valiosos aportes a esta corriente teórica.

Blumer trata de explicar la naturaleza del interaccionismo simbólico desde tres premisas básicas. La primera de ellas sostiene que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas, en función de lo que éstas significan para él.

La segunda premisa sostiene que el significado de estas cosas se deriva de la interacción social que cada individuo mantiene con otro. Esta interacción se da a través de la comunicación, la que es simbólica ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos significativos.

La tercera avala la idea de que los significados no son estables, sino que se modifican a medida que el individuo va enfrentándose a nuevas experiencias.

Esta modificación del significado se produce a través de un proceso de interpretación.

El interaccionismo sostiene que el significado de las cosas es producto de la interacción entre los individuos frente a dichas cosas.

En términos de Blumer:

*“El significado es un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades definitorias de los individuos a medida que éstos interactúan”*<sup>12</sup>

Blumer, basado en estas tres premisas, arma un esquema analítico de esta corriente de pensamiento definiendo temas tales como *sociedades y grupos humanos, interacción social, objetos, el ser humano como agente, los actos humanos y la interconexión de las líneas de acción.*

La vida de grupo implica la interacción entre los individuos que la componen. Las actividades de cada miembro se producen como una respuesta a los demás. Esto significa que los actos de los demás se incluyen en la decisión de una persona.

La interacción simbólica se da cuando las partes implicadas en la interacción asumen el papel de cada uno de los individuos involucrados.

*“Como individuos que actúan individual o colectivamente, o como agentes de una organización determinada que entra en contacto con otra, las personas se ven necesariamente obligadas a tener en cuenta los actos ajenos en el momento de realizar los propios. La ejecución de tales actos implica un doble proceso: el de indicar a los demás el modo en que deben actuar y el de interpretar las indicaciones ajenas”*<sup>13</sup>

La vida de todo grupo humano se constituye a través de un proceso de formación. Cada grupo vive en mundos formados por objetos que se producen como fruto de la interacción. Para Blumer un objeto *“es todo aquello que puede ser indicado, todo lo que puede señalarse o a lo cual puede hacerse referencia”*<sup>14</sup>

Reconoce la existencia de tres tipos de objetos: los objetos físicos: una casa, un árbol; los objetos sociales: los amigos, los padres, y los objetos abstractos: las ideas y los principios. En el proceso de interacción social que arriba señalamos las personas aprenden los significados de estos objetos. A su vez las personas pueden dar diferentes significados a las mismos objetos, esto dependerá de la interacción social que las personas tengan con éstos.

Ahora bien, para que exista relación social, las personas deben compartir los significados asignados a los objetos.

En todo este proceso las personas aprenden símbolos, es decir un lenguaje a través del cual pueden nombrar los significados de objetos. Es más, sin el lenguaje la interacción social no sería posible. Los actos, los objetos y las mismas palabras tienen significado gracias a las palabras (sistema de símbolos) que proporciona el lenguaje.

Las personas se encuentran en permanente definición y redefinición de los objetos que comparten en la interacción. Éstos les permiten reflexionar, mirarse como un objeto y reorientar sus acciones hacia los otros.

El interaccionismo en términos de Mead ve al individuo como un organismo que debe reaccionar ante lo que percibe, en esta reacción le confiere un significado a los objetos que a su vez le sirven como pauta para reorientar su acción.

El individuo se halla en un mundo en el que debe interpretar para poder actuar. La acción consiste en la consideración de lo que percibe y en la construcción de una conducta basada en el modo de interpretar los datos percibidos.

Blumer considera a este proceso válido tanto para explicar la acción humana individual, como para la conjunta o colectiva en la que intervienen grupos de individuos, tales como puede ser el caso de las organizaciones.

El comportamiento del colectivo también se construye a través de un proceso interpretativo. La particularidad de éste radica en la formulación recíproca de indicaciones entre quienes intervienen en dicho colectivo.

Blumer denomina a este proceso “*interconexión de la acción*”, por medio del cual se produce una adaptación recíproca de las acciones de cada uno de los individuos que componen el grupo social.

Esta acción colectiva, aunque sea conocida y reiterada dentro de un grupo humano, no quedará exenta de los cambios que se darán a través de un proceso continuo de formación. Proceso continuo de formación provocado ya sea por los nuevos casos (individuos) que van integrando el grupo, como por las nuevas interpretaciones aportadas por los individuos que lo componen.

La organización es un marco, en cuyo seno llevan a cabo sus acciones las unidades “obrantes” o unidades que actúan.

Las personas (es decir, las unidades que actúan) no lo hacen solo en función de la cultura, la estructura social, etc., sino también en función de las situaciones. La organización social influye en la medida en que configura situaciones en cuyo seno actúan los individuos, y en la medida en la que proporciona unos conjuntos fijos de símbolos que los individuos utilizan al interpretar las situaciones.

Las críticas al interaccionismo social sostienen que dicha corriente de pensamiento minimiza el contexto de la estructura social en la que se dan las interacciones y relativiza las cuestiones de conflicto y poder que se dan en el sistema social.

*“El interaccionismo simbólico presta mucha atención a la personalidad y poca a la estructura social (Turner, 1974) o dicho más claramente tiene suma dificultad en abordar temas de organización y estructura sociales”*<sup>15</sup>

Ciertamente, Blumer plantea que las unidades obrantes cumplen un papel destacado en la acción en términos de cambio social. Sostiene que pueden producirse fácilmente variaciones en la interpretación, ya que las unidades de acción u operantes pueden atribuir diferente valor a los mismos objetos. Por otra parte estas interpretaciones no están determinadas por las interpretaciones previas ya que también dependerán de lo que se descubre en las nuevas situaciones.

Para finalizar la referencia a este enfoque, desde lo metodológico, y como consecuencia de los argumentos ontológicos y epistemológicos en principio expuestos, Blumer critica duramente el abordaje de la sociología imperante en su época. Este abordaje intentaba estudiar la sociedad humana, a través de esquemas metodológicos de las ciencias físicas, y a partir de los cuales ignoraban que los seres humanos eran personas que elaboraban su acción individual o colectiva, a través de un proceso interpretativo de las situaciones con las que se enfrentaban. En contraposición a estos postulados, la nueva corriente teórica, presentada por Blumer, echa las bases para una nueva perspectiva metodológica en investigación: la cualitativa.

### **La organización como producto de la acción individual y colectiva**

En este apartado planteamos las preguntas que subyacían a nuestra reflexión inicial:

*¿Cómo lo individual construye la acción social?*

*¿Cómo es que lo social es percibido como algo afuera de nosotros mismos?*

Hemos encontrado a través del desarrollo teórico abordado algunas respuestas, que luego retomaremos. Aquí intentaremos focalizar estas preguntas y el desarrollo teórico mencionado en el campo organizacional.

Por lo que también nos preguntamos:

*¿En qué medida los individuos contribuyen en la construcción de la realidad organizacional?*

*¿En qué medida las organizaciones contribuyen en la construcción de la identidad individual de sus miembros?*

*¿Cómo es que una organización puede ser percibida por sus miembros como algo externa a ellos mismos?*

En síntesis, lo que intentamos es transferir los desarrollos teóricos en torno a la relación individuo-sociedad a la relación individuo-organización.

Del mismo modo en que ya no se concibe el sometimiento de los individuos a la sociedad como una realidad externa a ellos, tampoco se pretende concebir a las organizaciones como entidades por encima de los individuos y enfrentadas a estos últimos. De lo que sí se trata es de mostrar las influencias recíprocas, interacciones e influencias mutuas entre individuo y organización, del mismo modo que la sociología da cuenta del interaccionismo entre individuo y sociedad. Después de todo, las organizaciones no son otra cosa que el escenario actual donde se desarrolla la vida social.

*“ La ‘organización’ es importante, en primer lugar , porque en nuestra sociedad, es donde los hombres pasan la mayor parte de su vida adulta, ese*

*medio ambiente suministra en gran parte la fuerza que moldea y desarrolla sus cualidades y hábitos personales” (Simon, 1979: XV).*

Los estudios clásicos de la teoría de la administración han sostenido un concepto de organización racional (Taylor, Fayol) según el cual los individuos eran considerados meros vehículos de dicha racionalidad.

Se concebía a la organización -del griego “organon”, instrumento- como un dispositivo mecánico para alcanzar el logro de una meta o fin, los individuos jugaban un papel “pasivo” en el cual cualquier vestigio que aportara algo de “lo individual”, “lo personal” sería entendido como una interferencia en el eficiente mecanismo de la organización pensada como una máquina.

A partir de lo expuesto precedentemente es imposible ignorar hoy el papel activo que los individuos desempeñan como constructores de la micro-realidad que constituye el campo organizacional.

La identidad de los individuos se constituye sobre la base de valores, pautas de comportamientos, actitudes y costumbres de las organizaciones de las que forman parte.

Nos ubicamos en la línea de análisis microsociológico del que fuera precursor Simmel, y a partir del cual consideramos a los miembros de una organización como constructores de la realidad organizacional en la que participan.

*“Los propios miembros de la organización a través de las interacciones que tienen lugar entre ellos, construyen la realidad organizacional interpretando los eventos a los que se enfrentan y otorgándoles un significado”<sup>16</sup>*

Sobre la base de las representaciones sociales de la realidad interna y externa a la organización, sus miembros toman decisiones y diseñan estrategias.

Las organizaciones no sólo son creadoras de sus posibilidades de acción, sino también de sus restricciones, sus obstáculos y hasta originadoras de sus propios problemas.

Estas concepciones han logrado en los últimos años que la atención se haya desplazado desde el estudio de la *organización* (lo sólido, lo estable, lo ordenado) hacia el análisis de las personas *organizando*, es decir, hacia los procesos.

En esta línea está surgiendo un enfoque, denominado “*construcción social de las organizaciones*” (Wilpert, 1995)<sup>17</sup> Esta perspectiva da un viraje, desde las redes organizacionales basadas en los roles, a las redes construidas en torno al conocimiento. Está focalizada en las personas concretas que interactúan en las organizaciones. Considera un carácter dinámico que constituyen tanto las interacciones internas como los entornos.

Se destaca así la dimensión socio-cognitiva de las organizaciones, en tanto producto de los procesos cognitivos conjuntos que llevan a cabo sus miembros, provocados por las interacciones. Estos procesos cognitivos conjuntos constituyen un tipo de pensamiento diferente al individual, que tradicionalmente ha estudiado la psicología cognitiva, y es el que se denomina *pensamiento o conocimiento colectivo*.

Como ya señalaran Berger y Luckmann (1967) si bien la realidad se define social-

mente, las definiciones se encarnan en individuos concretos que son a su vez definidores de dicha realidad. Por lo que el comportamiento de las organizaciones no es independiente de las personas que las construyen y las dirigen.

## **Pensamiento y lenguaje en la construcción de la realidad organizacional**

### **a. Los aportes de Weick y Wenger**

Dos valiosos esquemas teóricos enmarcados en la psicología de las organizaciones están estrechamente relacionados con las teorías psicosociológicas presentadas. Nos referimos a los desarrollados por Karl Weick y Etienne Wenger

La perspectiva de Weick (1979) nos conduce a entender las organizaciones como campos de interacción comunicativa entre un grupo de personas que producen un cuerpo de pensamiento, o conjunto de prácticas de pensamientos.

El lenguaje, al igual que en la constitución del pensamiento individual, ocupa un lugar relevante en la construcción de la realidad organizacional, siendo el vehículo de la creación de sentido.

Los miembros de una organización actúan y luego entienden lo que han hecho. Esta actuación se materializa a través de las palabras, las conversaciones entre los actores. Weick ilustra este concepto con la siguiente pregunta: *¿Cómo quiere que sepa lo que he dicho si todavía no vi lo que he hecho?*

Los individuos actúan y luego mirando lo que han hecho declaran la existencia de una realidad organizacional determinada. Actuar y declarar es lo que Weick sintetiza en el concepto de *enactment*.

En esta línea de análisis los conceptos de *organizar* y *crear sentido* se encuentran en relación estrecha.

Esto también había sido señalado por Mead (1934) cuando sostenía que las personas tienen conciencia no de lo que están haciendo, sino de lo que han hecho.

Para comprender más en profundidad cómo se construyen las organizaciones a través de la participación de los individuos, y a su vez como éstos se constituyen en este contexto, nos parece interesante incluir en este apartado los conceptos de Wenger en torno a este proceso, al cual explica a través del aprendizaje.

El concepto de aprendizaje de Wenger como negociación de significados y construcción de la identidad contribuye en gran medida a dar cuenta de la interacción social en términos de construcción de la realidad organizacional.

Según Wenger hemos concebido erróneamente al aprendizaje, de manera individual, como resultado de la enseñanza de un experto y como algo que nos ocurría cuando éramos niños y jóvenes, en síntesis como un proceso formal institucionalizado y escindido de nuestra vida personal. Contrariamente a esta concepción, Wenger sostiene que el aprendizaje es un proceso social que nos atraviesa indefectiblemente a todos, que rompe los muros de la escuela, incluso que la preexiste.

Wenger postula una teoría social del aprendizaje que de ningún modo sustituye a otras teorías, sino que señala una perspectiva relevante para entender este proceso, ya no en el restringido contexto escolar sino en el contexto amplio de la vida. Por cuanto conocer es una forma de participar en el mundo.

En “*Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad*”, el autor analiza esta participación en el contexto de las organizaciones sociales, sean éstas académicas, laborales, políticas, religiosas o familiares.

Sostiene que en las organizaciones las personas se juntan en grupos, a los cuales denomina comunidades de práctica, y aprenden. Las personas participan de manera activa en las prácticas de estas comunidades sociales y construyen identidades en relación con dichas comunidades. Esta participación determina lo que somos.

Desde esta perspectiva, una organización comprende una constelación de comunidades de práctica interconectadas. El conocimiento es creado, compartido, organizado, actualizado y transmitido dentro y entre estas comunidades.

Por otra parte Wenger señala que el aprendizaje no es un fenómeno que tenga lugar exclusivamente “dentro de la mente” del individuo sino que, por el contrario, la unidad de análisis apropiada es el individuo dentro de un contexto inter-individual. Cualquier desempeño individual remite a un desempeño colectivo en función del cual la contribución individual cobra sentido.

Si bien el aprendizaje está de manera constante en nuestra vida, claro está que existen momentos de intensificación que ponen al aprendizaje en primer plano.

En las organizaciones todos conformamos comunidades de práctica como espacios compartidos de aprendizaje, donde colectivamente construimos significados e identidad.

La construcción de significado es un proceso de negociación. La negociación implica interacción, como ya lo anticipara Tarde Esta interacción es continua, gradual y supone un tipo de experiencia como la que caracterizara Dewey a través de un “toma y daca”, donde “yo” (James, Mead) hago algo a la cosa, mientras la cosa me hace algo a “mí”.

Retomando a Wenger, la identidad de las comunidades de práctica y de las personas se construye a través de la negociación de significados.

La negociación de significados envuelve dos procesos constitutivos: *participación y reificación. La participación y reificación forman una dualidad.*

La participación es la experiencia social de vivir en el mundo desde el punto de vista de la afiliación a las comunidades sociales y de la intervención activa en empresas sociales.

La cosificación es el proceso de dar forma a nuestra experiencia produciendo objetos que plasman esta experiencia en una cosa. Cosificar significa convertir algo en cosa. La cosificación puede hacer referencia tanto a un proceso como a un producto.

La cosificación como componente del significado es siempre algo incompleto, continuo, potencialmente enriquecedor y potencialmente engañoso. Es una comprensión que ha adquirido una forma. A su vez esta forma vuelve a entrar en participación cuando es usada o empleada.

La evolución de las comunidades implicará la *participación de nuevos miembros*, los cuales llevarán nuevos intereses e ideas a la comunidad.

Consideramos que el concepto de participación y cosificación como una dualidad en el proceso de negociación de significados dentro de las comunidades de práctica, encuentra relación con el abordaje del “aprendizaje organizacional como un oxímoron” que plantea Weick (1996). Karl Weick sostiene que la relación entre aprendizaje y organización es incómoda por definición, ya que pone de manifiesto tensiones más que compatibilidades. En tanto *aprender* implica explorar, desordenar, y *organizar* requiere ordenar y explotar.

Sin embargo ambas se requieren para que se produzca aprendizaje organizacional.

Cualquiera de estas formas que excluya a la otra, no permitirá el desarrollo de la comunidad: o por verse paralizada ante el permanente desorden que implica aprender o por encontrarse enquistada en una acción rutinaria que no le permite abandonar el orden establecido en búsqueda de nuevas respuestas.

En términos de Wenger, una organización que pretenda desarrollarse deberá balancear estos dos procesos constitutivos: participación y cosificación, del mismo modo que Weick sugiere yuxtaponer aprender y organizar. En este sentido consideramos que el aprendizaje es una forma de participar en la organización y cosificar es una forma de organizar la misma.

Consideramos que los dos esquemas conceptuales referidos en este apartado, constituyen un valioso marco de referencia para revisar y analizar la relación individuo-sociedad en el marco de las organizaciones. En ellos encontramos supuestos teóricos enraizados en el interaccionismo simbólico y más aún en los orígenes del desarrollo teórico de la psicología social, que nos permiten comprender *en qué medida los individuos determinan la realidad organizacional y en qué medida las organizaciones determinan la identidad individual de sus miembros*

### **Conclusiones: Aporte del interaccionismo simbólico a las teorías organizacionales**

Del mismo modo que la psicología tiene claro en la actualidad que ya no puede comprender el comportamiento, valores y actitudes de las personas sin considerar el papel que las organizaciones juegan en éstas, las teorías de la organización vienen reconociendo el papel primordial que desempeñan las personas en la conformación del ambiente y entorno organizacional.

Desde las teorías presentadas no es posible sostener el dualismo individuo-sociedad del mismo modo que se considera impensable establecer distancia entre el conocimiento psicológico y el sociológico para comprender la acción colectiva.

En las ciencias sociales y humanas, el interaccionismo simbólico pudo dar cuenta de la participación efectiva que los actores tienen en la construcción social de la realidad.

Se hace impensable sostener que las organizaciones son exclusivamente el resultado de la acción externa de “otros” diferentes a los miembros que la componen, desconociendo la participación individual en la acción organizacional.

Las organizaciones no son sólo “algo dado”, mucho menos un fenómeno natural que el hombre aún no ha podido dominar, una pesada carga de la naturaleza. Sin ignorar



la fuerte influencia de las estructuras políticas e ideológicas (instituciones) las organizaciones son también, en parte, aquello que sus miembros han podido conversar, negociar, acordar y construir.

Entonces: *¿Cómo es que una organización puede ser percibida por sus miembros, como algo fuera de ellos mismos?*

Nos resulta sumamente interesante el aporte de Wenger, 1998, al focalizar el concepto de aprendizaje como participación social en el mundo. Concepto sugerente para transferir al ámbito de las organizaciones y tener en cuenta que:

- Participamos cuando hablamos y cuando callamos.
- Participamos cuando atacamos y también cuando nos mostramos indefensos.
- Participamos cuando buscamos espacios y cuando cedemos espacios a otros.
- Participamos en cuanto estamos presentes en la relación interactiva con el otro, y aun cuando la ausencia se hace presente.

Del mismo modo en que es ineludible nuestra participación en el mundo, es ineludible nuestra participación en las organizaciones.

Concluir este trabajo, nos exige brindar algunas respuestas no definitivas pero si orientadoras a las preguntas planteadas en la introducción, en torno al posicionamiento de los miembros de una organización, frente a los problemas colectivos.

Este posicionamiento entiende que:

- *Lo que sucede, ocurre y acontece en la organización de la que formo parte, en alguna medida tiene que ver con algo de lo que yo hago.*
- *En los problemas colectivos de mi organización se encuentra involucrada en alguna medida mi acción individual.*
- *En cierto grado mi acción individual contribuye y fortalece la acción organizacional que paradójicamente yo desearía que cambie o que se conserve.*

Pertenecer a una comunidad implica para Mead, reaccionar frente a dicha comunidad con su propia individualidad (yo).

Mead considera a este proceso un derecho de la persona (inclusión social) a la vez que un deber frente a su comunidad.

Muchas organizaciones se han convertido en cosificaciones fósiles donde es difícil advertir nuestra participación en su constitución y, aun más, encontrar la posibilidad de participar reactivamente para generar nuevas cosificaciones que produzcan desarrollo y crecimiento.

En este sentido nos planteamos aquí algunas cuestiones que podrían retomarse en un nuevo trabajo:

*¿Cómo se constituye el fuerte imaginario de la “institución externa a sus miembros”? ¿En qué medida este supuesto se encuentra en estrecha relación con el status quo*

*institucional, funcional a un pensamiento positivista, que pretende evitar y eludir el conflicto en el interior de la misma?*

*¿Qué relación guarda la naturalización de los fenómenos organizacionales con los modos de producción donde las personas se encuentran fuera de sí (alineación)?*

*¿En qué medida lo planteado en la pregunta anterior produce en el imaginario de los individuos, la disociación entre la conducta individual y la acción colectiva?*

Si bien no es el objetivo de este trabajo señalar estrategias para cambiar la acción, no podemos dejar de señalar brevemente que deberíamos diseñar una arquitectura organizacional donde la participación provoque un tipo de interacción que permita incorporar al otro y reaccionar frente a él. Un diseño donde la gente pueda hacerse cargo de los problemas colectivos que los involucran.

Está demás profundizar aquí, el preponderante papel del aprendizaje organizacional dentro de este diseño.

El diseño del aprendizaje organizacional debe asumir el desafío de que los miembros de la organización se reconozcan en ésta (identidad) y sean capaces de participar colectiva y comprometidamente en la búsqueda de nuevas cosificaciones.

*Recibido: 26/08/05. Aceptado: 26/9/5.*

## NOTAS

1. GORE, E. y DUNLAP, D. *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación*. Tesis, Buenos Aires, 1988, p. 64.
2. PÉREZ GARCÍA, A. *Una polémica creadora*. Documento de Trabajo. Psicología Social I. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República, Uruguay, 2004, p. 1.
3. Cf. Cita nº 9
4. Denominación utilizada por Tarde, citada por Galtieri, M. "Estudio Preliminar" *op. cit.*, p.16.
5. ALZATE, H. "Goffman y el agenciamiento microsociológico" en *Revista Póiesis*, Revista electrónica de Psicología social. Funlan, Colombia. Disponible en [www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion002/poiesis2.contenido.htm](http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion002/poiesis2.contenido.htm). (20/2/05)
6. SIMMEL, G. *El conflicto de la cultura moderna*, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales – Universidad de Córdoba, 1923, Serie IV, vol.1, p17.
7. MEAD, G. *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires, Paidós, 1972, p. 115
8. *Ídem*, p. 174.
9. *Ídem*, p.155
10. *Ídem*, p. 202.
11. *Ídem*, p.207.
12. BLUMER, H. - MUGNY, G *Psicología social, Modelos de interacción. Estudio Preliminar y selección de textos: María Galtieri*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1992, p. 25.
13. *Ídem*, pp. 30-31
14. BLUMER, H. *Op. Cit.*, p. 35
15. DEUTSCH, M.; KRAUSS, R. M. *Teorías en Psicología Social*. Buenos Aires, Paidós, 1976, p. 173.
16. ALCOVER, C. M. "Las organizaciones en las sociedades actuales", Cap. 3 en F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover (Coords). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza, 2003, p. 89.
17. Citado por Gil, Rodríguez, F. - Alcover, C. M. (Coords). (2003) en o. c.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALZATE, H. "Goffman y el agenciamiento microsociológico". *Revista Poiesis*, Revista electrónica de Psicología social. Funlan, Colombia. Disponible en [www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion002/poiesis2.contenido.htm](http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion002/poiesis2.contenido.htm) (Consulta 20/2/05)
- BERGER, P. y LUCKMANN, TH. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires., Amorrortu, 1972.
- BLUMER, H. y MUGNY, G *Psicología social, Modelos de interacción. Estudio Preliminar y selección de textos: María Galtieri*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1992.
- DEUTSCH, M.; KRAUSS, R. M. *Teorías en Psicología Social*. Buenos Aires, Paidós, 1976.
- DURKHEIM, E. *Educación y Pedagogía. Ensayos y controversias*. Traducción de I.E. Castaño y G. Cataño. Buenos Aires, Losada, 1998.
- ESTRAMIANA, J. L. A. (Ed.). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona, UOC, 2003.
- ESTRAMIANA, J. L. A.; GARRIDO LUQUE, A. "Teoría sociológica y vínculos psicosociales", Cap. I en J. L. A. Estramiana (Ed.). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona, UOC, 2003.
- FLAMARIQUE, R. KROKER y F. MÚGICA, (2003) "Georg Simmel. Civilización y diferenciación social" (I) Cuaderno de Anuario de Filosofía, Nº 4. Serie clásicos en Filosofía. Universidad de Navarra. Disponible en [http://www.unav.es/filosofia/publicaciones/cuadernos/scs/numeros\\_publicados.html#uno](http://www.unav.es/filosofia/publicaciones/cuadernos/scs/numeros_publicados.html#uno). Consulta: 2/2/05.
- GIL RODRÍGUEZ, F.; ALCOVER, C. M. (Coords). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza, 2003.
- GORE, E.; DUNLAP, D. *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación*. Tesis, Buenos Aires, 1988.
- MEAD, G. *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires, Paidós, 1972.
- MITZMAN, A. *La jaula de hierro una interpretación histórica de Max Weber*. Madrid, Alianza , 1969.
- MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega, 1999.
- MUNNÉ, F. *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y Teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona, EUB, 1996.
- PÉREZ GARCÍA, A. *Una polémica creadora*. Documento de Trabajo. Psicología Social I. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República, Uruguay, 2004.
- SIMMEL, G. "El conflicto de la cultura moderna". Serie IV, vol. 1. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Córdoba, 1923.
- SIMON, H, A. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires, Aguilar, 1979.
- WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. USA, Mc Graw-Hill, 1979.
- WEICK, K. ; Westley, F. "Organizational Learning: Affirming an Oximoron" en STEWART R. - CLEGG *et al.* (Ed.). *Handbook of Organization Studies*. London, Sage Publications, 1996, pp. 440-458.
- WEICK, K, ROBERT, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, *Administrative Science Quaterly*, 1993, Vol. 38, pp. 357, 381.
- WENGER, E. *Comunidades de Práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós, 1998.