

I° CONGRESO UNIVERSITARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS EN SALUD MENTAL

Panel 11. Las Instituciones y formas de pensar el malestar.

Título: "Una perspectiva compleja del mal-estar en las organizaciones laborales: La objetivación de arquetipos sistémicos como recursos para el cambio".

Autoras: *Perlo, C. L.¹; De La Riestra, M del R.²; Lopez Romorini, M. V³*

Introducción

Esta ponencia forma parte de nuestra labor de investigación⁴, que desde hace más de una década desarrollamos en el Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación - IRICE- CONICET, Rosario, Argentina.

En relación a la interdisciplina y a la salud mental, que constituyen el eje de este congreso, centraremos nuestro foco de atención en: "**Las Instituciones y formas de pensar el malestar**".

El origen y la construcción del malestar en las organizaciones, constituyó una de las preguntas centrales en torno a la que se conformó nuestro equipo de investigación. Nos preguntábamos en qué medida y de qué modo el malestar se aprende, reproduce y aloja en la mente colectiva, con escasas o nulas posibilidades de ser transformado produciendo enfermedad. Así, la pregunta *¿qué es necesario aprender para producir cambios reales y efectivos en las organizaciones?* constituyó el inicio de una búsqueda profunda que se centró en observar, reconocer, identificar y reflexionar sobre el malestar organizativo, para generar conocimientos que

¹ Investigadora IRICE-CONICET- UNR

² Becaria Posdoctoral IRICE-CONICET-UNR

³ Becaria Doctoral IRICE-CONICET- UNR

⁴ "La gestión del cambio a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas" (2004- 2007) y

"Aprendizaje y desarrollo organizacional: las concepciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio colectivo". (2008-2010) *Área de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional* – IRICE- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas- CONICET - Argentina

permitieran transformar en una nueva posibilidad (transformación), la realidad organizacional en la que participábamos. (Perlo, De la Riestra, Costa, 2009)

Es de este modo como a partir de nuestra tarea investigativa, generamos conocimientos para comprender los complejos procesos de aprendizaje colectivo, como así también exploramos y diseñamos herramientas que posibiliten desarrollarlo.

El marco de trabajo de este congreso que pone el acento en la relevancia de la reflexión sobre nuestras propias realidades, generando espacios de encuentro caracterizados por la integración de las distintas disciplinas y paradigmas existentes es convergente con nuestro abordaje teórico- metodológico. Este último encuentra fundamento en la perspectiva micropolítica (Ball, 1989; Bardisa, 1997; Terrén, 2004, Blasé y Blasé, 1997 López Yáñez, 2005) y toma al interaccionismo social (Mead, 1972) como marco psicosociológico para comprender la acción colectiva en las organizaciones.

En esta ponencia presentamos en primer lugar un corpus teórico emergente de nuestra investigación donde observamos arquetipos sistémicos que impiden una necesaria visión compleja para la emergencia de nuevas configuraciones y sentidos que produzcan innovación en las organizaciones. Seguidamente presentaremos un caso donde describimos y analizamos un arquetipo sistémico, objeto de análisis en el trabajo de campo. El diseño de investigación utilizado trata de un estudio cualitativo, donde la problemática planteada es estudiada “en casos”.

El trabajo cierra con una discusión de los resultados obtenidos y conclusiones teóricas finales a partir del caso estudiado.

Marco de referencia:

A partir de la necesidad de comprender el entorno en el que vivimos, a principios del siglo XX comienzan a gestarse un conjunto de nuevas ideas tanto en la ciencia teórica como experimental; como así también en las ciencias naturales, sociales y humanas, que fueron configurándose hasta conformar lo que en la actualidad constituye un nuevo modo de mirar y explicar la realidad.

Esta nueva perspectiva multidimensional que paulatinamente fue emergiendo, llegó a cuestionar el paradigma mecánico-reduccionista surgido en el siglo XVII; abriendo

una nueva perspectiva, una nueva visión en relación a los procesos sociales, culturales, científicos, epistemológicos, etc.

Esencialmente permitió ampliar y modificar radicalmente los modelos científicos considerando la inestabilidad de todos los sistemas y procesos (Prigogine, 1947), manifestando que en la naturaleza no existen regularidades ni estabildades; sino que todo es caos e indeterminismo (Heisenberg; 1971).

Esta perspectiva señala que existen procesos recursivos que se transforman permanentemente autoorganizándose; (Winner, 1948; Bateson, 1972; Bertalanffy; 1950) se cuestionó la existencia de una verdad única, incuestionable e inmutable, donde todo puede ser controlado y anticipado y la posibilidad de la implicación del observador en lo observado con la consecuente afectación de ambas partes (Böhr, 1961). Esta situación, provocó un fuerte impacto en la manera en que estos científicos daban significación al mundo, a sus relaciones; y la manera en que se entendía la realidad.

A partir de estas nuevas consideraciones ontológicas y epistemológicas entendemos a las organizaciones, como realidades que se configuran y co-existen en un tiempo y espacio. Las mismas entendidas ya no como "entidades" fijas y estables sino más bien como flujo, procesos y redes. Sistemas abiertos constituidos y atravesados por una trama de conversaciones (Flores, 1994), relaciones e interrelaciones en permanente diálogo (Buber, 1969; Böm, 1994; Isaac, 1999) e interacción (Mead, 1972) con el entorno.

Como todo sistema social, las organizaciones cuentan con una cultura particular, que le es propia y característica, producto de su historia y fundación, son portadoras de un patrimonio a partir del cual sostienen su propia visión, valores, mitos y arquetipos; que dan forma al su acontecer cotidiano.

Las organizaciones son sistemas vivos y complejos; las mismas, no pueden ser comprendidas desde la parte; desarticuladamente; ni tampoco pueden reducirse a subsistemas; sino que deben ser vislumbradas como un todo interrelacionado e interconectado (Morín, 1977); como producto de las interacciones humanas, de las conversaciones que se entretajan dentro de las mismas; de los intercambios generados a partir de las voces de aquellos que las componen.

Dentro del marco de la complejidad, es donde se inserta el abordaje sistémico; el cuál, constituye una mirada integradora sobre las organizaciones que da cuenta de la compleja red de interacciones en las que participan los individuos que son parte

de esa red. Comprende no solo los aspectos relacionales interpersonales, y conversacionales; sino también los organizativos, productivos, contextuales, configuracionales, los sistemas de creencias, la misión y la visión de la organización. Tanto los individuos que componen una organización como así también la organización, constituyen sistemas complejos multidimensionales que deben ser abordados a partir de una mirada integradora, que contemple las partes a través de la interrelación entre si mismas y con el todo.

El enfoque sistémico pone atención a lo que ocurre en los sistemas a partir del diálogo entre las diferentes partes entre si y con el todo, acentuando los procesos; al considerar hologramicamente (Böhm, 1994) el todo. Holograma es un potente concepto que proviene de la óptica y permite poner en evidencia que no sólo la parte está en el todo, sino que el todo también está en la parte.

En las organizaciones esta interacción se cristaliza en las conversaciones, los diferentes relatos y la multiplicidad de narraciones que se llevan a cabo entre quienes construyen la organización y dan existencia a la mente colectiva (Weick; 1979). Asimismo esta construcción no se sino que se encuentra en permanente movimiento, flujo, proceso que continuamente se autorganiza y reconstruye.

Es desde este marco reticular que entendemos la acción en las organizaciones y desde donde consideramos que el concepto de arquetipo introducido por Jung constituye una potente herramienta de análisis para comprender las configuraciones que se instituyen.

El arquetipo, es un patrón existente que determina la existencia (acción) junto con emociones que la acompañan. Los arquetipos, constituyen los contenidos más persistentes del inconsciente colectivo (Jung; 1961)

Jung fue quién introdujo el concepto de arquetipo al campo de la psicología.

Este autor investigó en profundidad el inconsciente; señalando que el mismo algo trascendía la dimensión individual. A este tipo de inconsciente lo denomina inconsciente colectivo. Esto es, la manifestación simbólica de un saber mediante el cual el hombre contemporáneo permanece ligado a la sabiduría de la humanidad. Estas experiencias organizadas y repetidas a través de la historia conforman lo que Jung denominara arquetipos; los cuales funcionan al estilo de patrones y actúan como modelos psicológicos, emocionales, relacionales, que influyen y determinan, nuestra conducta y nuestras relaciones.

Senge aplica este concepto al campo de las organizaciones, concibiéndolo como “estructuras cuya existencia ignoramos y nos retienen prisioneros”(Senge, 1992:122) Aprender a ver las estructuras dentro de las cuales operamos, posibilita un proceso de liberación respecto de fuerzas no percibidas. Esto permite desarrollar una capacidad para reflexionar sobre ellas y transformarlas.

Dentro del pensamiento sistémico aplicado a las ciencias de la acción se considera a estos arquetipos en tanto patrones estructurales recurrentes.

Los arquetipos sistémicos revelan la simplicidad que subyace a la complejidad de los problemas organizacionales. A medida que se reconocen los arquetipos, podemos encontrar puntos de apalancamiento (Senge, 1992) para generar cambios y explicar las situaciones complejas.

Los arquetipos son estructuras sutiles por lo cual cuando emergen es más sencillo sentirlos que alcanzarlos a través de un pensamiento racional, producen una sensación de deja vu, (Senge, 1992).

Por lo tanto, el propósito del uso de los arquetipos en el análisis organizacional es ampliar nuestras percepciones para re-conocer las estructuras básicas en juego y los puntos de apalancamientos posibles (oportunidades de cambio) dentro de ese colectivo.

Para potenciar el aprendizaje en equipo se requiere un abordaje compartido de la complejidad.

Cuando los arquetipos sistémicos se usan en conversaciones sobre problemas administrativos complejos "objetivan" una conversación ofreciendo "una base potencialmente poderosa para un lenguaje que permitirá a los equipos administrativos abordar productivamente la complejidad". (Senge, 1992:333)

De la múltiple variedad de situaciones organizacionales en las que se pueden divisar vastos patrones en la acción colectiva, Senge describe algunos de ellos que ejemplifica a través de la presentación de casos estudiados.

En el análisis del caso que seguidamente describimos, presentamos el arquetipo sistémico denominado por Senge “Desplazamiento de la carga”. El mismo se estructura a partir del surgimiento del síntoma de un problema ante el cual se presente una solución sintomática, de corto plazo, y se logran resultados inmediatos, en apariencia positivos. Por lo que esta solución correctiva se implementa nuevamente y cada vez con mayor frecuencia. Pasado el tiempo, las aptitudes para

alcanzar una solución fundamental se dificulta, generando cada vez más dependencia a esa solución inicial.

El Caso⁵

La organización a la que haremos referencia se trata de una Mutual situada en una capital provincial. El objeto de la misma es brindar diferentes servicios sociales, subsidios, ayudas económicas, sistemas prepagos, asesoramiento jurídico, cursos, talleres y turismo a profesionales de la salud de la región. Por lo cual la función de la atención al cliente es una tarea crucial. El objetivo general de la misma es brindar a todos los profesionales afiliados un servicio solidario y de alta calidad, que atienda a los intereses comunes de los profesionales salud.

La estructura institucional cuenta con un directorio electo, un presidente, jefes de los diversos sectores, personal operativo y pasantes. La institución está constituida aproximadamente por 60 empleados. Asimismo cuenta con cuatro sucursales en localidades cercanas, con el objeto de descentralizar el trabajo y brindar un servicio más eficaz y eficiente.

A continuación presentamos material de campo que fue recogido en dicha organización en el marco de la investigación: **“Aprendizaje y desarrollo organizacional: las concepciones del poder y su incidencia en los procesos de cambio colectivo”**.

Se trata pues de una situación problemática centrada en la atención al cliente, tanto en la casa central como en las sucursales. Consideramos que esta problemática ejemplifica claramente el arquetipo sistémico “desplazamiento de la carga” definido por Senge (1992).

Arquetipo sistémico: Desplazamiento de la carga

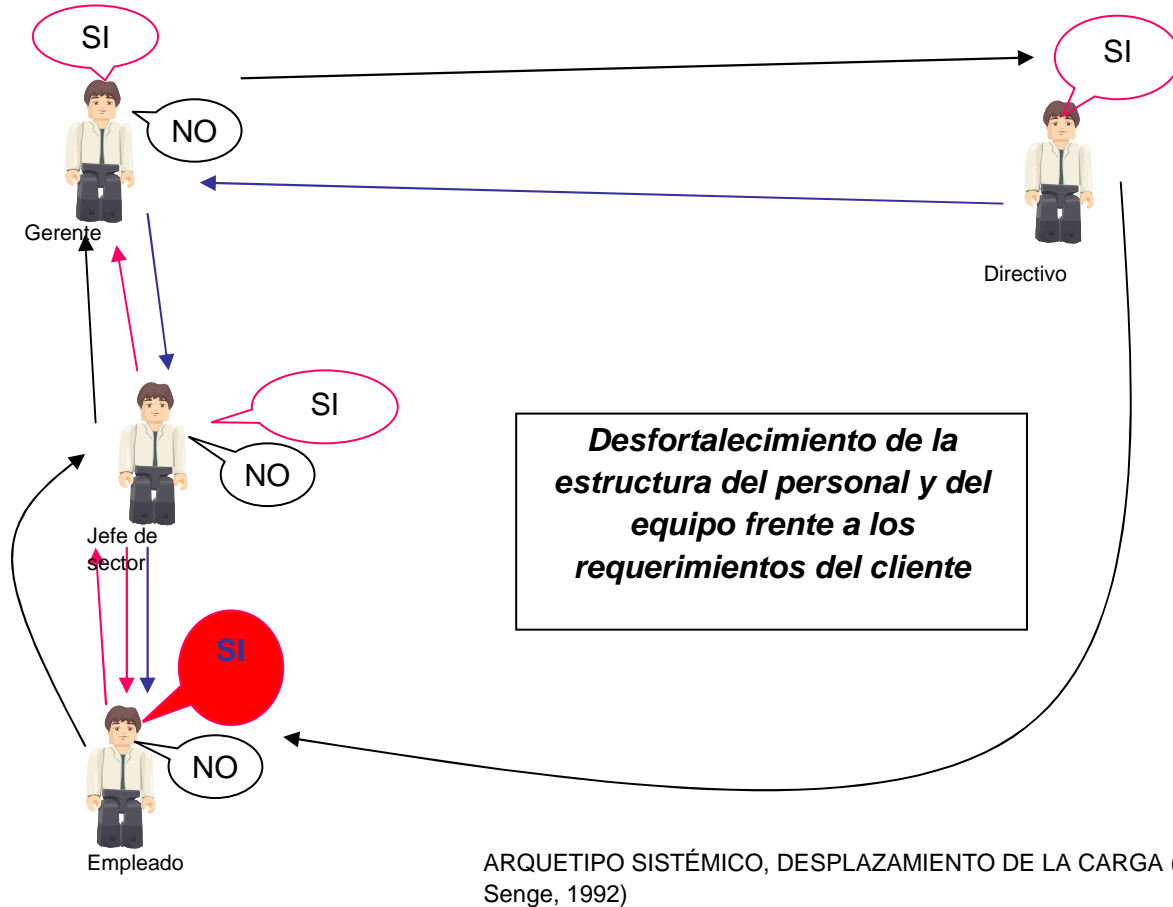
El afiliado llega al mostrador demandando que se resuelva su problema en el menor tiempo posible, tenga el mismo o no solución inmediata. Cuando por algún motivo su problema **NO** puede ser resuelto como él lo espera en el tiempo que preveía, toma una actitud intolerante y violenta solicitando tener acceso al superior inmediato.

⁵ Para el análisis de datos de este caso, se contó con la colaboración de la Ps. Leticia Costa, investigadora adjunta del equipo Aprendizaje y Desarrollo Organizacional. IRICE-CONICET-UADER.

Depende de que afiliado se trate o que tan firme sea su posición logra acceder a la siguiente línea y es atendido por un jefe de sector. En caso que el jefe de sector **NO** pudiera dar respuesta al mismo **y depende de que afiliado se trate o que tan firme sea su posición**, este puede tener acceso a la gerencia o directivos que en algunas oportunidades, **depende de que afiliado se trate o que tan firme sea su posición**, logran resolver la demanda del mismo saltando las instancias anteriores. De este modo el **NO** expresado en la primera línea es tomado por el afiliado como ineficiencia y mala calidad en el servicio, el que corrobora cuando su demanda se resuelve en cualquiera de las líneas superiores, asimismo comparte esta perspectiva con otros afiliados generando una visión colectiva de “mal servicio” de la mutual. De esta manera, en la primera línea los empleados han resuelto responder siempre **SI** aceptando solucionar problemas con o sin solución de manera inmediata para evitar la descalificación del servicio. Ahora bien el **Si** hacia afuera del mostrador que permite conformar y tranquilizar al afiliado, se vuelve disconformidad y malestar hacia adentro del mostrador generando **presión, tensión, stress, malhumor, violencia** y restando calidad al trabajo interno del equipo, produciendo mal- estar y por ende bajando la eficiencia en la prestación del servicio, ratificación que vuelve a confirmar la perspectiva de los afiliados.

La siguiente figura 1 presenta de manera esquematizada el arquetipo aquí descripto

Figura1



Análisis y discusión:

Al comenzar este análisis es importante considerar la perspectiva construida colectivamente entre los afiliados asociados a esta mutual. Los afiliados consideran que son los dueños de lo misma en tanto, son quienes realizan los aportes a través de su cuota para sostener económicamente la organización. En relación a ello reclaman una atención exigente a sus demandas.

Este caso describe un arquetipo que produce malestar en todos los actores sociales que forman parte de esta organización, de la cual son creadores y artífices aún sin darse cuenta, en la medida que la construyen y refuerzan de manera persistente a través de la acción colectiva que juntos llevan a cabo. Los empleados en algún caso, en otros también los jefes de sector y gerente sienten debilitadas sus funciones y decisiones al ser revocadas por el superior inmediato. En el mismo sentido el afiliado observa este proceder como mal servicio.

En este arquetipo observamos un desfortalecimiento de la estructura del personal y del trabajo en equipo frente a los requerimientos de atención al cliente: el afiliado.

Consideramos que este arquetipo corresponde a aquel definido por Senge (1992) como “desplazamiento de la carga” en dos sentidos. Uno de ellos tal como arriba lo hemos precisado, en tanto se trata de dar una solución a corto plazo que produce resultados inmediatos, en apariencia satisfactorios tanto para los afiliados que logran lo que demandan y para los empleados que también logran según su discurso “sacarse al afiliado de encima” rápidamente y además complaciendo su demanda. “Existe cierto afiliados que ya sea por su trayectoria profesional, su antigüedad e influencia en la organización o bien su fuerte carácter es imposible plantearles un **NO**”. En otro sentido consideramos que existe un desplazamiento de la carga-problema que asciende y desciende a través de la pirámide organizativa, buscando y encontrando una solución individual y transitoria para cada afiliado, la que aún complaciendo al afiliado gradualmente va generando una perspectiva negativa de la atención y el servicio. “Los empleados no pueden resolver el problema en el mostrador, es necesario presionar y apelar más arriba”. Este mecanismo en algunas organizaciones es denominado “recurso de escalada” y ilustrado con el discurso “si esto no me lo resuelve quiero hablar con su jefe”

Cuando "se usa una solución" de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente “positivos”, se omite buscar una solución fundamental y con el paso del tiempo la solución sintomática se desgasta y atrofia volviéndose ineficaz.

Como hemos referido en el marco de referencia de esta investigación, este problema requiere de una mirada integradora de la organización que de cuenta de la compleja red de interacciones en las que participan los individuos que son parte de esa red.

Existen supuestos básicos subyacentes en la acción colectiva que imposibilitan sostener un **NO** ante el cliente.

Estos supuestos refieren a la percepción que se tiene del otro, en tanto adversario y posible enemigo, y la dificultad para percibirlo como un semejante, esto no significa ignorar y negar las diferencias, significa equidad en el reconocimiento y legitimación del otro con mis propios derechos.

Asimismo prima una concepción de poder como opresión, ligado a una autoridad concebida como superioridad de unos sobre otros, en este caso el afiliado (dueño) por sobre los directivos en primer lugar, el directivo por sobre el gerente y así sucesivamente en el descenso de la pirámide hasta llegar a los empleados del mostrador.

Dentro de este marco y teniendo en cuenta la perspectiva de los afiliados en tanto “dueños” de la mutual, se entabla una relación amo y esclavo donde la relación de sumisión de los empleados de planta hasta el directorio pareciera ser la lógica imperante.

Asimismo la concepción de la organización como un sistema-máquina que ignora la perspectiva compleja de entornos indeterminados e imprevisibles reclama y exige una respuesta siempre complaciente a la demanda del cliente en relación al precio que considera que paga, lo que se expresa en el discurso: "Nosotros le pagamos los sueldos".

Como hemos señalado en el relato del arquetipo, la demanda desmedida tiene altos costos de salud física y emocional en los sectores de atención al cliente, lo que vuelve concretamente ineficaz el servicio.

Este caso ilustra claramente el concepto de retroalimentación que Winner introduce en 1943 desde la cibernética. En particular aquí se trata de un proceso de retroalimentación autorreforzadora, tradicionalmente estos procesos habían sido denominados como “círculos viciosos”, “en los que el efecto inicial va ampliándose a medida que circula repetidamente por el bucle” (Capra, 1998:77)

Finalmente la descalificación, la falta de valoración y apreciación del otro y su tarea es un supuesto central presente en esta relación, en la que pareciera imposible pensar en un **NO** que pudiera considerarse necesario, amable y también evidencia de calidad en el servicio.

Conclusiones

Cabe aclarar que los datos aquí presentados cumplieron dos finalidades en nuestro diseño de investigación. Por un lado permitieron generar teoría para el desarrollo de la investigación, por otro y no de manera aislada sino integrativamente, lo aquí descrito fue utilizado recursivamente en el proceso de investigación - acción para transferir los resultados al colectivo que formó parte de nuestra investigación.

A partir de estas consideraciones expuestas anteriormente, proponemos construir nuevas tramas organizativas en las que sea posible mirar nuestra realidad y a nuestros semejantes con otros ojos. Creemos conveniente registrar lo que sucede con una mente que siente y un corazón que piensa; trascendiendo los límites de lo “único posible” para gestionar espacios de aprendizaje y transformación en las

organizaciones. Para esto, será necesario aprender a observar las organizaciones de las que formamos parte; lo cuál posibilitará la emergencia de situaciones antes no visualizadas y a partir de esta emergencia, será viable reflexionar sobre ellas para transformarlas.

Necesitamos reconocernos como co-creadores responsables de la realidad organizacional en la que participamos; ya que son nuestros pensamientos, nuestras conversaciones y acciones las que orientan los acontecimientos de nuestro entorno inmediato. En este sentido, destacamos la importancia de crear espacios colaborativos, participativos, de compromiso y acción común en las organizaciones para hacer efectivas nuestras metas dentro de las mismas. (Davila y Maturana, 2007; Paymal, 2008)

En la co-creación, está implícito el Otro, con quien necesitamos redefinir nuestra relación. El Otro debe dejar de ser entendido como una amenaza para ser comprendido como encuentro con la totalidad. O bien como señala Enrique Fernández Longo (1997), como mi patrimonio.

Debemos considerar la posibilidad de elegir entre estilos de relación. Aquella donde se pone de manifiesto la tensión reactiva, en la que otro es visto como un rival, contrincante a quién es necesario vencer, donde no hay posibilidad de compartir sentidos ni significados, no es la única posible. Aquella que sostiene con el otro una tensión creativa que permite la fluidez de significados para coger una nueva realidad, es el desafío que tenemos por delante, no solo como gestores organizacionales sino como humanidad.

Los modelos de pensamiento actuales, están resquebrajándose; la metáfora de la pirámide ha comenzado a ser cuestionada a partir del re-conocimiento de la metáfora de la red, en la que la acción colectiva es comprendida a la manera de ensambles que se auto-organizan y que deben explicitarse para contemplar el vínculo que se establece cuando participamos en la trama.

Consideramos que la experiencia humana es un único movimiento, un todo indivisible, integrado; no existe separación y es desde este punto de vista donde la reflexión afecta la acción y a su vez la emoción; es decir que los pensamientos están profundamente entrelazados con los sentimientos, las acciones, el lenguaje y el conocimiento. (Moriello)⁶

⁶ Sergio Moriello, es Ingeniero en Electrónica, Postgraduado en Periodismo Científico y en Administración Empresarial y Magister en Ingeniería en Sistemas de Información. Lidera GDAIA (Grupo de Desarrollo de Agentes Inteligentes Autónomos,

De manera convergente con Lederach (2007) consideramos que las perspectivas organizacionales que proponen “resolver conflictos” no son suficientes, es necesario encontrar un abordaje que trabaje desde una mirada compleja para su transformación. Nuestro equipo de investigación se encuentra comprometido con dicha búsqueda.

Referencias Bibliográficas

- BALL, S. (1989). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid, Paidós/MEC.

- BARDISA RUIZ, T. (1997) “Teoría y Práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”. Revista Iberoamericana de Educación. Nro. 15. OIE. España.

-BATESON, G. (1972); “Steps to an Ecology of Mind”. Ballantine. Nueva York. Edición en español (1998): Pasos hacia una ecología de la mente. Editorial Lohlé-Lumen. Buenos Aires, Argentina.

-BERTALANFFY, L.V. (1940) "Der Organismus als physikalisches System betrachtet", Die Naturwissenschaften, vol.28.

-BERTALANFFY, L.V. (1950) "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, vol.111, pp.23-29.

-BLASÉ, J. and BLASÉ, J. (1997) "The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment." Journal of Educational Administration, Vol. 35 No. 2, pp. 138-164. MCB University Press

-BÖHM, D. (1992); "La Totalidad y el Orden Implicado". Kairós. España.

-BÖHR, N; (1961) "Atomics Physics and Human Knowledge". Wiley. New York.

-BUBER, M. (1969); "Yo y Tu". Traducido al Español por H.Crespo. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires. Argentina.

-CAPRA, F. (1996) "The Web of Life", Anchor Books, New York.

-DÁVILA YAÑEZ, X; MATURANA, H. (1997); "La gran oportunidad: Fin del Liderazgo, en el surgimiento de la gerencia co-inspirativa". Extracto del capítulo del Libro: Entendimiento Matriztico Organizacional: En El fin del Liderazgo y el comienzo de la gerencia co-inspirativa. En preparación- Instituto Matriztico- Santiago de Chile.

-FERNANDEZ LONGO, E. "Ponerse de acuerdo en ponerse de acuerdo". Disponible en: www.inicia.org.ar. Consultado 23-2-10

- FLORES, F. (1994) "Creando organizaciones para el futuro". Dolmen. Santiago de Chile.

- HEISENBERG, W; (1971); "Physics and Beyond, Harper & Row, Nueva York

-ISAACS, W.; SENGE, P.; (1999); "El diálogo y el arte de pensar en conjunto".
Doubleday.

- JUNG, C. G.; (1961); "El Hombre y sus Símbolos". Paidós. Barcelona.

-LEDERACH, J. P.; (2008); "LA IMAGINACION MORAL: EL ARTE Y EL ALMA DE
LA CONSTRUCCION DE LA PAZ". BILBAO.

-LÓPEZ YAÑEZ, J. (2005) Hacia una ecología de la organización. Una perspectiva
educativa. La Muralla. Madrid

-MEAD, G. (1972) Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del
conductismo social. Paidós, Buenos Aires. Argentina.

-MORIELLO, S. (2009) "Es necesario cambiar la forma de pensar". Publicado en
MEGATENDENCIAS; el 12 de junio de 2009; extraído de:
http://www.tendencias21.net/Es-necesario-cambiar-la-forma-de-pensar_a3375.html.

-MORIN, E.; (1995); "Introducción al pensamiento complejo". Gedisa, Barcelona.

-PAYMAL, N (2008) Pedagogía 3000. Guía práctica para docentes, padres y uno
mismo. Editorial Brujas. Córdoba. Argentina.

-PERLO, C. L.; DE LA RIESTRA, R.; COSTA, L.; (2010) "Organización,
fragmentación y posibilidades de cambio: la brecha como vacío fértil". 3rd Latin
American and European Meeting on Organization Studies (IN COLLABORATION
WITH UNIVERSITÀ DI BOLOGNA). **Constructing and Disrupting Social Realities:**
Tales of Development and Crisis in Markets, Institutions and Organizations.

-PRIGOGINE, I. (1967); "Dissipative Structures in Chemical Systems", en Stig Claesson (ed.), Fast Reactions and Primary Processes in Chemical Kinetics, Interscience, Nueva York

-ROJAS RÍOS, C.; (2008); "La telaraña del conflicto: cinco claves para la acción" Revista Lazos N°3. Dos días con John Paul Lederach, experto internacional en transformación de conflictos La telaraña del conflicto: cinco claves para la acción César Rojas Ríos* pp.83-87.

- SENGE, P (1992) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, Buenos Aires. Argentina.

- TERRÉN, E. (2004) "Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico". Revista Iberoamericana de Educación. N° 36, pp. 189-214

-WEICK, M.; (1979); "Psicología Social de las Organizaciones".Addison-Wesley Pub. Co. (Reading, Mass.)

-WIENER, N. (1948); "Cibernetics", MIT Press, Cambridge, Massachusetts; reimpresso en 1961. (Edición en castellano: Cibernética, Tusquets, 1985).