

## La organización saludable<sup>1</sup>

Eric Miller  
*The Tavistock Institute*  
Londres, Inglaterra

### Extracto

En el trabajo se explica el concepto de organización saludable, los factores que la condicionan y las consecuencias a que da lugar. Por otra parte, se examinan las circunstancias ambientales turbulentas que enfrentan las organizaciones hoy en día y la complejidad que ello trae para hacer del trabajo un ambiente saludable. Se señala que hoy, en forma creciente, los trabajos demandan a la gente una total presencia psicológica, para lo cual es necesaria la existencia de relaciones humanas que contengan emocionalmente a las personas, lo cual constituye un factor básico para la salud de las organizaciones. En el trabajo se dan ejemplos en torno al tema que se trata.

### Abstract

An explanation is submitted on the concept of healthy organization, its conditioning factors and the consequences thereof. Also, a survey is made of the turbulent environmental conditions faced by organizations today, and of the complexities involved in attempts to turn the work place

---

*Este trabajo es propiedad intelectual del Instituto Tavistock, el que gentilmente autorizó su traducción al castellano, la que fue realizada por Rolando González Zanzani.*

<sup>1</sup>Una versión anterior de este trabajo, titulada "The Healthy Organization, Creating a Holding Environment: Conditions for Psychological Security", se basaba en una charla denominada "What makes a healthy organization; models for intervention", como parte de la Clinical Psychology and Organizational Consultancy Conference, Londres, abril 1993, Tavistock Institute Document N° 2T675.

into a healthy environment. The author point out that nowadays jobs progressively demand a total psychological presence from individuals, which in turn calls for human relations adequate to emotionally hold people, thus constituting a basic factor in the health of organizations. Examples are included, aimed at making the contents clear.

Mi propósito inicial es el de intentar desentrañar dos términos bastante embrollados: "saludable" y "organización"; en segundo lugar, me propongo reflexionar acerca de las repercusiones que un medio que cambia velozmente tiene en las organizaciones; en tercer lugar examino la función de los ambientes contenedores en su aporte de estabilidad psíquica a la organización saludable; finalmente, exploro la paradoja del tratar de crear condiciones de seguridad psíquica allí donde la inseguridad del empleo es muy elevada.

### **Definición de "saludable" y "organización"**

Mi colega Harold Bridger me atribuye el haber introducido el concepto de "salud de la empresa", en una monografía escrita treinta años atrás (Bridger, Miller y O'Dwyer 1964). El tercer coautor, Jack O'Dwyer, era entonces el principal consejero médico de Unilever en las funciones de salud en el ámbito industrial.

Indagando en la historia de esta función en Unilever pudimos distinguir tres etapas en su desarrollo. La primera correspondía esencialmente al médico en terreno (por ejemplo en Port Sunlight), cuyo foco de atención era el individuo y su síntoma tratados aisladamente. Esto prontamente fue superado por una segunda etapa, en la cual la atención se concentraba en el efecto del medio físico en el individuo. Ello se convirtió en la norma de la medicina ocupacional, con su función protectora de salvaguarda de la salud física del individuo. En la tercera etapa, el funcionario médico industrial consideraba al individuo en el contexto del ambiente laboral integral, tanto físico como psicosocial.

Esta tercera etapa venía en desarrollo desde los comienzos de la década de 1950. Los médicos comenzaban a tomar parte en debates relativos a los estados de ánimo. Por ejemplo, a mediados de la década de 1950 una descripción del cargo de médico en Unilever especificaba: "Asistencia en la mantención de relaciones humanas satisfactorias en la fábrica". Al ceñirse a este concepto, el médico solía tratar adecuadamente la situación, así como -o en lugar de- al paciente y el síntoma presentado. Esto puede ilustrarse mediante un caso sencillo presentado en una fábrica. Alrededor de una docena de mujeres jóvenes trabajaban en una operación de envasado de alimentos; en el curso de un breve tiempo casi todas cayeron enfermas. Sus síntomas, contrariamente a lo que podría haberse presumido, eran muy diversos. Esto último excluía que todas ellas se encontrasen expuestas a un mismo riesgo físico, tal como una infección bacteriana, de manera que el médico decidió explorar otros aspectos de la situación de trabajo. Descubrió que una de las operarias (que no había estado enferma) estaba trabajando con un nivel de rendimiento extraordinariamente alto. Las otras, incapaces ya fuese de aumentar su propio rendimiento o de reducir el de la más productiva, se habían excluido de una situación intolerable mediante el recurso de enfermarse. En este caso el médico y el gerente respectivo intentaron "tratar la situación" mediante un reordenamiento del trabajo, el que seguía aprovechando las habilidades de la operaria altamente productiva, pero sin someter a las demás a sus elevadísimos rendimientos.

Argumentábamos que el objetivo del profesional médico del área industrial que se ocupaba de la salud del individuo en el contexto total del trabajo debe ser el de promover la salud de la empresa. ("Empresa" incluye, en este sentido, no solamente a sus miembros unidos en un sistema social, sino también las tareas a las que aquélla se encuentra dedicada y las relaciones que mantiene con su ambiente.) Sólo al aceptar este objetivo y emplearlo a manera de vara de medir en todas sus actividades podían estos profesionales médicos realizar el máximo aporte a la salud de los miembros de la empresa. En adición a su cometido de especialistas, lo que comprendía encarar un problema y tratarlo, los médicos estaban asumiendo un papel de consultoría que entrañaba situar el problema donde correspondía. Por ejemplo, un jefe superior acude al médico en relación con el caso de otro jefe, X, de menor categoría, que ha venido desmejorando en su labor y haciendo difícil la vida a colegas y subordinados. La presión a la que se somete al médico apunta a que éste actúe en su papel de especialista y se ocupe del problema de X. Para el médico atento a la salud de la empresa, sin

embargo, es más adecuado concentrarse en el problema del jefe y ayudar a éste a definir la acción que necesita emprender. Para cumplir este cometido el médico requerirá estar dotado de dos perspectivas: una sistémica y otra psicosocial. Hay que destacar que no sugeríamos que el profesional médico había de ser responsable de la salud de la empresa; la responsabilidad recaía claramente en el ejecutivo principal del cual dependía típicamente el médico y al cual aportaba consultoría.<sup>2</sup>

La atención dedicada a la condición anímica en las organizaciones industriales a mediados de la década de 1950 era un legado de la preocupación por los niveles de la moral de las unidades de combate de la segunda guerra mundial. Algunos de los psiquiatras y otros profesionales que posteriormente fundarían el Instituto Tavistock tuvieron participación activa en esta materia. Por ejemplo, en las unidades de comandos que habían sufrido bajas considerables ellos se encontraban implícitamente preocupados de restaurar "la salud de la unidad". La unidad saludable era efectiva tanto en realizar su cometido como en aportar seguridad psíquica a sus hombres. La seguridad psíquica permitía a éstos enfrentar peligros graves y de riesgo vital.

En esos comandos la experiencia de ser "todos para uno", donde los oficiales iban a la cabeza y no a la retaguardia, era el fundamento de una sólida cohesión. Al comenzar la década de 1950 mis colegas de Tavistock estaban activamente abocados a encontrar precisamente esa calidad en el diseño de la organización laboral (Trist y Bamforth 1951). De aquí surgió el concepto de "sistema sociotécnico", en virtud del cual se podría alcanzar la optimización conjunta de las necesidades tecnológicas y las demandas de la tarea, por una parte, y las necesidades humanas, por otra. Para llegar a ese logro se diseñaron e

---

<sup>2</sup>La divulgación de nuestra labor con Unilever condujo a la formación de un grupo de funcionarios médicos industriales dedicados a desarrollar esta perspectiva. Uno de ellos, perteneciente a una gran empresa de ingeniería, trabajó con los pedidos de consumo a manera de indicador, encontrando que un descenso de la moral de una unidad tendía a las recuperaciones de gastos a manera de indicador. Constató que un descenso en la moral de una unidad tendía a relacionarse con una oleada de reivindicación de consumos.

implantaron diversas formas de grupos de trabajo semiautónomos en una amplia gama de ambientes (Rice 1958, 1963; Emery 1968, Miller 1975).

Inicialmente considerados como una posible panacea, estos grupos de trabajo semiautónomos siguen siendo así apreciados por algunas personas. Sin embargo, llegó a ser evidente que eran apropiados solamente para ambientes económicos y tecnológicos relativamente estables, además de no ser adecuados para todas las funciones. A mediados de los años 60 nos encontrábamos junto con un colega dedicados a reinterpretar conceptualmente el sistema sociotécnico (Miller y Rice 1967). Sosteníamos que una empresa requiere tres tipos de organización. Primero necesita una organización para el sistema de tareas propiamente tal. Segundo, requiere una organización para el "sistema sensible", según lo denominamos, en virtud del cual se satisfacen las necesidades humanas de afiliación e identidad. En tercer término, demanda una organización que regule las relaciones entre el sistema de tareas -el sistema de cometidos de trabajo- y el sistema sensible. Las fronteras de los sistemas de tareas y sensible podrían coincidir, como en el caso de los grupos de trabajo semiautónomos; pero en la mayoría de los casos tienen que tratarse por separado. Un ejemplo se encontró en las aerolíneas. El sistema de tareas en vuelo consiste en tripulación de pilotaje y tripulación de cabina, las cuales trabajan en una configuración que tal vez dure solamente un día o incluso un solo vuelo. Las tripulaciones son constantemente reconfiguradas de forma diferente, en parte por razones prácticas y en parte por motivos de seguridad: existe el peligro de que personas que trabajan estrechamente unidas puedan en el curso del tiempo "tomar atajos" y omitir etapas. Por consiguiente, eran necesarios otros esquemas en las aerolíneas para satisfacer las necesidades de sensibilidad. Tales esquemas eran los "pools" de comandantes, de otro personal de pilotaje y personal de cabina, agrupaciones a las cuales los respectivos componentes se sentían afiliados y por intermedio de las cuales adquirían una suerte de identidad profesional. Gran parte del mismo esquema regía en el ámbito de la investigación industrial, en donde se requería establecer y disolver equipos de diversas disciplinas para conducir proyectos específicos: con frecuencia se trataba de afiliados a pools tales como los de físicos, bioquímicos, etcétera. Los equipos multidisciplinarios de los servicios de salud suelen tener esta calidad temporal; es otra forma de organización por disciplinas la que se ocupa de las necesidades de sensibilidad.

Lo que se desprende de todo esto es que "la organización" es una elaboración confusa que es necesario desmenuzar. Algo semejante es aplicable a

"salud". Por ejemplo, es posible disponer de un sistema de tareas "saludable" de alto rendimiento, pero también con un alto índice de accidentes; o poseer un "saludable" sistema sensible, pero con una considerable tasa de ineficiencia. La salud global es función de las estructuras de tareas y de sensibilidad, así como del sistema cupular de gestión y de su capacidad conjunta para proveer receptividad y, por consiguiente, seguridad psicológica. Esto es equivalente al ambiente de apoyo y acogida que la madre brinda al niño (Winnicott 1965).<sup>3</sup>

### **Hechos contemporáneos**

El ritmo de cambio ha venido haciendo más gravosa a la función de contenedor. El impacto del ambiente en la empresa se ha vuelto más fuerte y más complejo: el "ambiente turbulento" (Emmery y Trist 1965) es la norma. Mi injerencia al comienzo de la década de 1970 en los programas de desarrollo del tercer mundo -en los cuales existían tantos casos, en especial en la agricultura, de intervenciones bienintencionadas que conducían a resultados imprevistos y desastrosos- me llevó a interesarme en las teorías contemporáneas de los sistemas ecológicos, en las que se trataba el concepto de las "fronteras de estabilidad" (Holling y Goldberg 1971). Estas fronteras naturales se restringen a causa de otra de las intervenciones humanas -por ejemplo, el aumento del uso de fertilizantes y pesticidas- hasta que el sistema deja de ser autorregulado. Cuando el colapso llega a producirse, es repentino. Esto me llevó a sostener que uno de los rasgos críticos de una empresa saludable era la *elasticidad*, o capacidad de reacción, y que en el diseño organizacional el objetivo no era maximizar la eficiencia, sino minimizar la probabilidad del desastre (Miller 1975) o -para expresarlo en el lenguaje más reciente de la teoría del caos científico- de la "inestabilidad explosiva".

Prosiguiendo con el mencionado lenguaje: la empresa actual requiere funcionar en una zona de "inestabilidad delimitada", entre la estabilidad segura, por una parte, y la inestabilidad explosiva por otra, operando "en el límite"

---

<sup>3</sup>El concepto planteado por Winnicott acerca del ambiente contenedor maternal se ha aplicado por Stapley 1993 en forma fructífera al estudio de la cultura organizacional.

(Stacey 1992). No sólo se halla comprometida externamente con un medio progresivamente imprevisible, sino también internamente. Pocas empresas se han librado del azote de las fuerzas económicas y tecnológicas en los últimos años. La respuesta se revela en un giro significativo en la relación del individuo con la empresa. Dado que el empleo se percibe como progresivamente inseguro y "la organización" ha dejado de ser un seguro contenedor y proveedor de defensas institucionales contra la ansiedad, nos encontramos en presencia de un difundido fenómeno de desapego psicológico. En lugar de la dependencia, el individuo ha optado por una relación más instrumental. No obstante, una mayor proporción de los cargos requiere lo que William Kahn (1992) ha denominado "presencia psicológica": total atención y entrega -estar "totalmente ahí".

Es útil, en consecuencia, concebir a la empresa como a horcajadas sobre, y comprometida con, dos regiones del caos, interior y exterior, en donde la organización y la administración funcionan como un dispositivo de retroalimentación no lineal, amortiguando algunas fuerzas, magnificando otras (Miller 1993a).

Tal es entonces el contexto en el que la empresa requiere proveer un ambiente contenedor suficientemente bueno al menos para que las personas realicen las labores que de ellas se esperan.

### **El ambiente contenedor y la seguridad psicológica**

Concibo el ambiente contenedor como inclusivo de ambos sistemas, el de tareas y el sensible. La manera según la cual se encuentran organizados y unidos influye en la seguridad psíquica de los miembros de la empresa. A continuación proporcionamos dos ejemplos de empresas "procesadoras de gente", es decir, sistemas en los cuales el producto principal consiste en seres humanos, en lugar de materiales físicos, como es el caso de las manufacturas.

El primer ejemplo se refiere a una organización de voluntarios que proporciona hospedaje y cuidados diurnos o domiciliarios a personas afectadas por sida y VIH. Para quienes trabajan con estos pacientes es parte de la filosofía de la institución, y por cierto condición necesaria, el deber estar "psicológicamente presentes", dando el máximo de sí. Ello supone prescindir de la mayoría de las defensas que usualmente adoptan los enfermeros y otros para mantener cierta distancia emocional entre ellos y los pacientes, lo que entraña

compasión, en el real sentido de "sufrir solidariamente". El personal de estos organismos se enfrenta frecuentemente, por ejemplo, con la muerte de pacientes de edad muy semejante a la suya y con quienes han mantenido lazos muy estrechos. Estas muertes despiertan resonancias con otras ocurridas en las vidas de los voluntarios. Consecuentemente, este organismo reconoce la explícita necesidad de asignar tiempo para apoyar al personal, lo que corresponde a una y media hora por semana.

Permítaseme explayarme algo más respecto a lo que el voluntario debe proveer en su relación con el paciente. Primero, debe dar seguridad psicológica, mediante una atención integral confiable. Segundo, la relación debe ser percibida como significativa, en lo relativo a que se trata de aspectos de real importancia para el paciente. En otras palabras, demanda total compromiso e identificación. Tercero, al mismo tiempo debe ser rehabilitadora, con el fin de capacitar al enfermo para hacerse cargo de su propia vida. Si son los voluntarios quienes han de aportar tal relación, estimo que ello tiene derivaciones para el diseño organizacional, la administración y también para la supervisión. En correspondencia con los requisitos demandados de los voluntarios, es necesario que la organización se diseñe de manera que proporcione a éstos seguridad mediante definiciones claras de funciones, una especificación significativa que el cometido correspondiente conlleva y atribuciones para que el voluntario aplique su discernimiento. Los requisitos en el caso del administrador son comparables.

Él debe proporcionar atención; en otras palabras, tratar a cada miembro del personal como persona íntegra, relacionarse de manera significativa con las incumbencias reales del personal, a la vez que delimitar las condiciones dentro de cuyos límites cada voluntario podrá ejercer su propia autoridad para cumplir los objetivos. En otras palabras, la relación administrador/voluntario necesita reflejar la relación voluntario/paciente deseada. En cuanto a supervisión, también en este respecto es sensato exponer las dificultades a las que se enfrenta el voluntario individual.

Esencialmente, exponemos aquí dos proposiciones interconectadas:

1. La calidad del ambiente contenedor en que labora el personal es el principal factor determinante de la calidad del ambiente contenedor que se brinda a los pacientes.
2. La calidad del ambiente contenedor del personal se origina principalmente en la forma de organización y en el proceso de gestión.



Los grupos de apoyo pueden suplementar -algunos mediante ofrecer una salida emocional, otros posibilitando simplemente la relajación y la recreación- pero no pueden compensar las deficiencias organizacionales y de gestión. Los grupos de apoyo, no obstante, aportan otra función significativa, al servir como sistema sensible dentro del cual las personas pueden relacionarse entre sí de maneras diferentes de las relaciones de trabajo cotidianas. Éste es un tema que retomaremos más adelante.

El segundo ejemplo se refiere a una empresa de recolocación laboral cuyo mercado ha ido expandiéndose rápidamente durante la recesión. Estábamos dedicados en particular a observar a un grupo de alrededor de doce consejeros que trabajaban en la atención individual de cada cliente. La tarea del consejero consiste esencialmente en recibir a una persona que haya perdido recientemente su empleo con motivo de una reducción de personal, trabajando con ella durante un período en lo relativo a restituírle la confianza y ayudarle a obtener un nuevo empleo. Al igual que en el caso de la institución para enfermos de sida, aquí también se requiere del consejero un aporte de seguridad psicológica por vía de atención total, intencionalidad en la relación y habilitación. El problema existente era el de un decaimiento anímico. Algunos empleados hablaban de una "palestra de temor". Entrevistas realizadas a estas personas apuntaron a la hipótesis de que el ambiente contenedor de los consejeros había sido desarticulado por varios factores. En primer lugar, se había producido un cambio en la jefatura y la propiedad. Segundo, existía mucha incertidumbre por el hecho de que no obstante ir el negocio en expansión, existía el interrogante respecto a cuánto duraría esto: la competencia iba en aumento y tarde o temprano la recesión terminaría. En tercer lugar, se percibía una falta de información respecto a qué sucedía. Un hecho adicional se refería a que había un director gerente al cual el personal percibía como invisible, ya que se mantenía absorbido por los asuntos relativos a ventas y al grupo más amplio del cual el negocio era parte, además de encontrarse él también dedicado a la función de consejería individual. Por consiguiente, las decisiones que surgían de su oficina frecuentemente se consideraban arbitrarias. Por último, la supervisión incorporada originalmente en la modalidad de trabajo hacía tiempo que era inexistente. Los consejeros sentían que su trabajo era inherentemente satisfactorio. Esencialmente consistía en convertir comienzos trágicos en finales felices, y ellos lo desempeñaban con gozo. Sin embargo, debido a la demanda creciente, unida a la mayor dificultad

experimentada por los clientes en su obtención de nuevo empleo y a la sobrecarga de casos, la rotación de clientes era más lenta, lo que a su vez redundaba en una menor proporción de finales felices en los resultados de todos los consejeros. Conforme a nuestra interpretación, la consecuencia derivada del conjunto de estos factores era que el ambiente contenedor de los propios clientes estaba en peligro. Cierta identificación con los clientes era consubstancial al trabajo de los consejeros. Sin embargo, aquello con lo que éstos estaban progresivamente identificándose eran el enojo y la paranoia de los clientes que habían sido despedidos abruptamente de sus organizaciones, y los consejeros convertían esto en una desconfianza en su propia organización.

La intervención de consultoría incluyó diversos componentes. Antes que nada era necesario desligar al director gerente de alguna de sus otras preocupaciones, en particular reducir su carga de trabajo como consejero. En seguida, creamos escenarios para reunir a los consejeros con él en la "frontera de la empresa". Es decir, aquéllos podían ahora tomar parte en el tratamiento de asuntos y dilemas que el director gerente había venido enfrentando -intervención de la cual él había tratado de protegerlos-, generando ideas, planificando en presencia de contingencias, etcétera. Tercero, los propios consejeros plantearon los criterios mediante los cuales ellos estimaban que serían adecuadamente evaluados, los que fueron aceptados y aplicados conjuntamente con un proceso de autoevaluación. Por último, se reanudó la extinguida supervisión. En el curso de tres meses se produjo una transformación del estado clima y era evidente un mejoramiento de la calidad en el trabajo con clientes.

La cuestión general y tal vez obvia que emerge de estos dos casos es la necesidad de una coordinación entre el ambiente contenedor que el personal tiene que aportar a sus clientes o pacientes y aquel otro que las organizaciones y la gerencia dispongan para dicho personal. Aun cuando los dos ejemplos expuestos provienen de organizaciones de servicio, creo que los principios de diseño y administración organizacional expuestos son de relevancia más general, por ejemplo en cuanto a influir sobre el modo como los representantes de una empresa se relacionan con sus clientes. En el área de las manufacturas también puede haber inferencias respecto a la manera como los trabajadores se relacionan con el proceso y el producto: no son inusitados actos menores de sabotaje, e incluso mayores. Existe un elemento adicional y tal vez clave. En estos casos el personal tenía maneras para relacionarse e influir en el sistema más amplio, no solamente por intermedio de su cometido de trabajo sino también en otros

ámbitos y funciones, conforme a lo que he dado en llamar "ciudadanos de la empresa". Este es un concepto que junto con algunos colegas elaboramos durante una labor de consultoría en una compañía manufacturera a fines de la década de 1970 (Miller 1976, 1993b). Hoy día sigue siendo pertinente. Los trabajadores de una empresa no sólo se relacionan con el ambiente de ella: forman parte de éste. El papel de "ciudadano" confiere un cometido adicional, a través del cual se puede hacer fluir la experiencia consiguiente. Así fue como los consejeros del segundo ejemplo fueron muy explícitamente inducidos a considerar y debatir cuestiones relativas al ámbito general de la empresa.

En resumen: disponemos de una estructura para definir las características de la "empresa saludable". En relación tanto con su medio interno como con el externo, ella opera en una zona de inestabilidad circunscrita. Internamente eso supone el tratar a los empleados como adultos que adoptan decisiones, como profesionales. Muchas empresas todavía intentan aplicar teorías mecanicistas de la motivación, ya superadas, para vincular la lealtad con la administración. Pero actualmente, cuando toda la posible fantasía de la organización como una "buena madre" se va evaporando, estos enfoques frecuentemente son considerados tutelares y conducentes al infantilismo, además de contraproducentes: las respuestas comunes son el cinismo y la alienación. Lo que se requiere es compromiso con la tarea. La seguridad psicológica es producto de la forma de organización y de los efectivos procesos de gestión. Proviene de la seguridad para hablar con franqueza y ejercer la autoridad derivada de la tarea misma, al margen de la posición jerárquica. La autoridad reside allí donde se halla la función. La voz del "ciudadano" puede escucharse en el nivel del sistema total.

Por desgracia, para muchos gerentes esto es una amenaza. Temen perder su *status* y control. Aun cuando puedan concordar con estas ideas en principio, se rebelan ante la tolerancia que este sistema conlleva. No obstante, es precisamente esta tolerancia el factor esencial de efectividad en la zona de inestabilidad circunscrita. Para los consultores, el reto en su tarea de ayudar a las empresas a operar en dicha zona consiste en proveer un buen ambiente contenedor, dentro del cual los gerentes se sientan capaces de correr estos riesgos.

## Referencias

- BRIDGER, H., E.J. MILLER y J.J. O'DWAYER (1994). *The Doctor and Nurse in Industry. A Study of Change*. Londres: Macmillan. Reproducido de *Occupational Health* 1963.
- EMERY, F.E. (1969). *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin.
- EMERY, F.E. y E.L. TRIST (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations* 18, pp. 21-32.
- HOLLING, C.S. y M.A. GOLDBERG (1971). "Ecology and Planning", *Journal of the American Institute of Planners* 37, pp. 221-230.
- KAHN, W.A. (1992). "To be Fully There: Psychological Presence at Work", *Human Relations* 45, pp. 321-350.
- MILLER, E.J. (1975). "Socio-Technical Systems in Weaving: a Follow-Up Study", *Human Relations* 28, pp. 349-386.
- \_\_\_\_\_ (1977). "Organizational Development and Industrial Democracy: a Current Case-Study", en C.L. COOPER, ed., *Organizational Development in the UK and USA*. Londres: Macmillan.
- \_\_\_\_\_ (1993a). "The Human Dynamic", en R. STACEY, ed., *Strategic Thinking and the Management of Change*. Londres: Kogan Page.
- \_\_\_\_\_ (1993b). "An Intervention in a Manufacturing Company", capítulo 11 de *From Dependency to Autonomy: Studies in Organization and Change*, pp. 195-216. Londres: Free Association Books.
- MILLER, E.J. y A.K. RICE (1967). *Systems of Organization*. Londres: Tavistock Publications.
- RICE, A.K. (1958). *Productivity and Social Organization*. Londres: Tavistock Publications.

\_\_\_\_\_ (1963). *The Enterprise and Its Enviroments*. Londres: Tavistock Publicatons.

STACEY, R. (1992). *Managing Chaos*. Londres: Kogan Page.

STAPLEY, L.F. (1993). *The Personality of the Organization: a Psychodynamic Explanation of Culture and Change*. Disertación doctoral inédita.

TRIST, E.L. y K.W. BAMFORTH (1951). "Some Social Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations* 4, pp. 3-38.

WINNICOTT, D.W. (1965). *The Maturation Process and the Facilitating Environment*. N.York: International Universities Press.